

# »ARBEITSKULTUR UND ARBEITSATMOSPHÄRE IN DER MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT«

Ergebnisbericht

Autoren/-innen: Prof. Dr. Martina Schraudner,  
Dr. Clemens Striebing,  
Katharina Hochfeld

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die vorliegende Studie keine Aussagen über die Verbreitung von Mobbing und sexueller Diskriminierung im Sinne eines rechtlichen Tatbestands (bspw. Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts) ermöglicht. Ebenso wird darauf hingewiesen, dass die Messung durch behaviorale Items dem internationalen wissenschaftlichen Standard entsprechend eine hohe Zahl sehr unterschiedlicher Verhaltensweisen abfragt. Insbesondere bei arbeitsbezogenen Verhaltensweisen beeinflusst jedoch der kulturelle und organisationsspezifische Kontext die Zuordnung einzelner Verhaltensweisen zu Mobbing. Zur Orientierung wird empfohlen, die **Selbstzuschreibung von Mobbing und sexueller Belästigung/Diskriminierung** (letztere hier nicht getrennt abgefragt) zu verwenden, da diese das **Alltagsverständnis der Befragten** und ihr **persönliches Betroffenheitsgefühl** abbildet.

## Impressum

Ansprechpartnerin:

**Prof. Dr. Martina Schraudner**

Leitung Fraunhofer CeRRI

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation  
Hardenbergstraße 20  
10623 Berlin  
Deutschland

Tel.: +49 (0)30 – 68 07 969 – 0  
Fax: +49 (0)30 – 68 07 969 – 10  
[Martina.Schraudner@iao.fraunhofer.de](mailto:Martina.Schraudner@iao.fraunhofer.de)  
<https://www.cerri.iao.fraunhofer.de/>

Herausgeber:

**Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation**

Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart  
Deutschland

<https://www.iao.fraunhofer.de/>

**Bevorzugte Zitierweise:**

Schraudner, Martina; Striebing, Clemens; Hochfeld, Katharina (2019): Arbeitskultur und Arbeitsatmosphäre in der Max-Planck-Gesellschaft. Ergebnisbericht. Fraunhofer IAO.

# Inhalt

<b>Executive Summary .....</b>	<b>5</b>
<b>Hintergrund der Befragung .....</b>	<b>7</b>
<b>Forschungsansatz &amp; Repräsentativität.....</b>	<b>9</b>
<b>Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>11</b>
Besonderheiten der Max-Planck-Gesellschaft .....	11
Mobbing und Diskriminierung in Zukunft vermeiden – Handlungsempfehlungen.....	12
Aktuelle Herausforderungen adressieren – Handlungsempfehlungen .....	19
Ein kohärentes und umfassendes Programm gegen Fehlverhalten am Arbeitsplatz – Verknüpfung der Handlungsempfehlungen.....	25
<b>Arbeitsatmosphäre und Arbeitskultur – Ergebnisse .....</b>	<b>27</b>
Die Arbeitskultur in drei Wörtern .....	28
Gruppenatmosphäre .....	30
Gemeinsame Vision der Gruppe.....	30
Aufgabenorientierung der Gruppe.....	32
Partizipative Sicherheit der Gruppenmitglieder.....	34
Innovationsorientierung der Gruppe .....	35
Führungskultur.....	37
Mitarbeitendenorientierung der Führungskräfte.....	37
Wandelorientierung der Führungskräfte .....	39
Regelorientierung der Führungskräfte .....	40
Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte .....	41
Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung.....	43
Verbundenheit mit dem Institut/der Einrichtung.....	45
Work-Life-Balance.....	47
Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.....	47
Karriere und Kinder .....	49
Chancengleichheit .....	51
<b>Leistungsdruck und Fehlverhalten .....</b>	<b>53</b>
Erleben von Fehlverhalten am Arbeitsplatz .....	53
Verbreitung von Mobbing .....	61
Betroffenengruppen .....	62
Welche Typen von Betroffenen gibt es?.....	62
Wer gehört zu diesen Typen? .....	63
<b>Sexuelle Diskriminierung .....</b>	<b>64</b>
Erleben von sexueller Diskriminierung .....	64
Verbreitung von sexueller Belästigung und Diskriminierung .....	72
Betroffenengruppen .....	73
Welche Typen von Betroffenen gibt es?.....	73
Wer gehört zu diesen Typen? .....	74

<b>Anlaufstellen im Konfliktfall.....</b>	<b>75</b>
Verfahren im Konfliktfall .....	75
Bekanntheit der Anlaufstellen & Einschätzung der Verschwiegenheitspflicht .....	77
<b>Literatur .....</b>	<b>80</b>
<b>Anhang 82</b>	
Glossar.....	82
Bestimmung der Cluster-Modelle.....	84
Kreuztabellen.....	86

# Executive Summary

Dieser Ergebnisbericht beruht auf einer vom Präsidenten der Max-Planck-Gesellschaft beim Center for Responsible Research and Innovation des Fraunhofer IAO in Auftrag gegebenen und im Februar/März 2019 durchgeführten Online-Befragung aller Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft und auf vierzig ausführlichen Interviews mit zufällig ausgewählten Beschäftigten aller Hierarchieebenen sowie mit Betroffenen von Mobbing und sexueller Diskriminierung. Neben den Ergebnissen der Befragung und der Interviews enthält der Ergebnisbericht Handlungsempfehlungen, die sowohl die besonderen Herausforderungen einer Organisation der Spitzenforschung als auch die hier identifizierten, spezifischen Probleme der Max-Planck-Gesellschaft adressieren. Der Ergebnisbericht ist auf diese Handlungsempfehlungen ausgerichtet.

## Die wichtigsten Ergebnisse

Die **Atmosphäre in den einzelnen Gruppen** der Max-Planck-Gesellschaft wird mehrheitlich positiv bewertet. Insbesondere die gemeinsame Vision und die partizipative Sicherheit innerhalb ihrer Gruppe wird von einer großen Mehrheit der Beschäftigten gelobt. Auch die **Führungskultur** des/der direkten Vorgesetzten wird von einer großen Mehrheit der Beschäftigten als gut oder sehr gut wahrgenommen. Wissenschaftliche Führungskräfte werden als wandelorientierter bewertet, nichtwissenschaftliche Führungskräfte als regelorientierter. Im Durchschnitt bestätigt jede/-er zweite Wissenschaftler/-in, dass der/die Vorgesetzte die **Karriereentwicklung** unterstützt. Drei Fünftel der Beschäftigten geben an, im letzten Jahr ein persönliches Gespräch zur Karriereentwicklung mit ihrer Führungskraft geführt zu haben. Die **Verbundenheit mit dem Institut oder der Einrichtung** in der Max-Planck-Gesellschaft (organisationales Commitment) wird von einer Mehrheit der Beschäftigten als hoch bewertet.

Die **Work-Life-Balance** wird von Wissenschaftlern/-innen kritischer bewertet als von nichtwissenschaftlich Beschäftigten. Jede/-er zweite Wissenschaftler/-in gibt an, dass die Arbeit mindestens monatlich das Privatleben beeinträchtigt. Ein Drittel der Wissenschaftler/-innen mit Kindern, die mindestens einen Monat Elternzeit genommen haben, gibt an aus beruflichen Gründen bei der Max-Planck-Gesellschaft weniger Elternzeit als eigentlich gewünscht beansprucht zu haben. Zwei von fünf Wissenschaftlerinnen mit Kindern geben an berufliche Nachteile aufgrund ihrer Kinder erfahren zu haben.

Etwa jede/-er zehnte Beschäftigte der Max-Planck-Gesellschaft war im Jahr vor der Befragung von **Mobbing** betroffen. Für Arbeitsplätze in europäischen Staaten liegt der Benchmark bei 9,3%. Mobbing ist in der Max-Planck-Gesellschaft also durchschnittlich verbreitet. Insbesondere arbeitsbezogenes Fehlverhalten (bspw. Vorenthalten von Informationen, Zuweisung von Arbeiten unterhalb des Kompetenzniveaus oder Ignorieren der Meinung) ist verbreitet. Dabei sind nichtwissenschaftlich Beschäftigte betroffener als Wissenschaftler/-innen und Frauen betroffener als Männer. Ausländische Wissenschaftler/-innen erleben mehr Fehlverhalten am Arbeitsplatz als deutsche. Grundsätzlich gilt aber: Mobbing betrifft alle Beschäftigengruppen der Max-Planck-Gesellschaft von den Auszubildenden bis zu den Führungskräften.

Von allen Befragten geben 3,9% an, im Jahr vor der Befragung mindestens gelegentlich **sexuelle Belästigung oder Diskriminierung** erfahren zu haben. Der Benchmark für sexuelle Belästigung an US-amerikanischen akademischen Arbeitsplätzen liegt bei 16%. Im Vergleich sind sexuelle Belästigung und Diskriminierung bei der Max-Planck-Gesellschaft unterdurchschnittlich ausgeprägt. Dabei sind Frauen betroffener als Männer, junge Beschäftigte betroffener als ältere, und Wissenschaftlerinnen betroffener als weibliche nichtwissenschaftlich Beschäftigte. Die weiteren Analysen zeigen, dass 16,3% der Beschäftigten gelegentlich sexistisches Verhalten erleben und 1,9% der Beschäftigten stärkere und zum Teil wiederholte Formen von sexueller Diskriminierung erleben. Zu den besonders betroffenen Personengruppen zählen (ausländische) Nachwuchswissenschaftlerinnen und nichtwissenschaftlich Beschäftigte der „sonstigen Dienste“ (nicht Verwaltung und nicht Technik & IT).

Nur eine Minderheit der Vorkommnisse von Mobbing und sexueller Diskriminierung wird bei den entsprechenden **Anlaufstellen in Konfliktfällen** gemeldet. In den anderen Fällen glaubt die Hälfte der

Betroffenen nicht an die Effektivität der Konfliktlösungsmechanismen. Zur Meldung von Mobbing-Vorkommnissen war das Führungspersonal die häufigste Anlaufstation: Die Hälfte der Betroffenen, die Meldestellen nutzten, wandte sich an die direkte Führungskraft, ein Viertel an den/die geschäftsführende/-en Direktor/-in und ein Viertel an eine/-en andere/-en Direktor/-in. Zwei Fünftel erstatteten (auch) beim lokalen Betriebsrat Meldung. Die wichtigsten Anlaufstationen bei sexueller Diskriminierung sind die direkte Führungskraft, sowie die lokalen Gleichstellungsbeauftragten und Betriebsräte/-innen. Führungskräfte und lokale Beauftragte und Betriebsräte/-innen sind die in der Belegschaft bekanntesten Anlaufstellen. Dabei bestehen deutliche Fehleinschätzungen der (nicht vorhandenen) Verschwiegenheitspflicht von Führungskräften, Schlichtungsberatung und des/der Compliance Beauftragten/-er.

### **Die wichtigsten Empfehlungen**

Bevor umfassende Maßnahmen implementiert werden, sollten zunächst klare Verhaltenserwartungen definiert und Konsequenzen festgelegt werden. Wichtige Fragen dabei sind, ab wann Arbeitsdruck zu Mobbing wird und ob bereits sexistisches Verhalten oder erst eine sexuelle Belästigung zu Konsequenzen führen soll. Außerdem sollten Konsequenzen bei Fehlverhalten nicht (ausschließlich) im Ermessen des betroffenen Instituts liegen, sondern es sollte zudem ein Korrektiv bei persönlicher Befangenheit der Leitung etabliert werden. Allgemein anerkannte und beachtete Regeln können dabei nur unter Einbindung aller Gruppen von Mitarbeitern/-innen an einem Institut erreicht werden. Ein Schlüssel zum Erfolg der einzelnen Maßnahmen ist zudem die regelmäßige Evaluation ihrer Effekte und ggf. die Nachbesserung der Maßnahmen. Abbildung 3 fasst die wichtigsten Bausteine eines Programms zur Stärkung einer leistungsorientierten und wertschätzenden Arbeitskultur und -atmosphäre, frei von sozialem Fehlverhalten, zusammen.

# Hintergrund der Befragung

## Zur Motivation der Studie

Um ein aussagekräftiges Bild über die Arbeitskultur und Arbeitsatmosphäre in der Max-Planck-Gesellschaft zu erhalten, wurde vom 13. Februar bis zum 13. März 2019 eine organisationsweite quantitative Online-Befragung durchgeführt. Parallel wurden vierzig qualitative Interviews geführt. Interviewpartner/-innen waren zufällig ausgewählte Beschäftigte, die sich an unterschiedlichen Punkten der Karrierelaufbahn bei Max-Planck befanden und einen Einblick in die jeweiligen Rahmenbedingungen der einzelnen Karrierestationen gaben. Zehn Gespräche wurden zudem mit Personen mit konkreten Erfahrungen von Mobbing oder sexueller Diskriminierung geführt.

Die hier vorgestellten Ergebnisse der Studie und die darauf aufbauenden Handlungsempfehlungen sollen der Max-Planck-Gesellschaft zur Entwicklung von Maßnahmen dienen, die eine leistungsorientierte und gleichzeitig wertschätzende Arbeitskultur und -atmosphäre stärken. Für den vorliegenden Bericht wurde eine sehr kompakte, auf die Handlungsempfehlungen ausgerichtete Darstellung der relevantesten Befragungsergebnisse angestrebt. Die gebotene Kürze ermöglicht keine umfassende Einordnung der Einzelergebnisse. Die durch Verweise im Text gekennzeichneten Kreuztabellen im Anhang des Berichts (gekennzeichnet als „Tabelle A Nr.“) erlauben es, alle dargestellten Ergebnisse der quantitativen Befragung im Detail nachzuvollziehen.

## Ein einzigartiger Datensatz

Zur Erstellung des Online-Fragebogens und Einordnung der Ergebnisse wurde der aktuelle Forschungsstand zu Mobbing und sexueller Diskriminierung in der Wissenschaft umfassend aufgearbeitet. Aus der Literaturrecherche lassen sich folgende Alleinstellungsmerkmale der Max-Planck-Gesellschaft-Befragung ableiten:

- Es handelt sich um die nach absoluten Zahlen größte Stichprobe zur Untersuchung einer Einzelorganisation. Im Vergleich zu anderen Makro-Studien (z.B. EU-Gendercrime, Mobbing-Report) steht die Größe der Stichprobe in einem sehr guten Verhältnis zur Grundgesamtheit.
- Einzigartig ist der Studienfokus auf die Arbeitskultur und Arbeitsatmosphäre in der Spaltenforschung. Die Mehrheit der Studien berücksichtigt dagegen auch oder ausschließlich den Lehrbetrieb.
- Sehr selten ist, dass alle Beschäftigten gebeten sind, sich an einer Studie zu beteiligen, also Doktoranden/-innen, Postdoktoranden/-innen, wissenschaftliches Führungspersonal und nichtwissenschaftlich Beschäftigte.

Im Vergleich zu den recherchierten Studien wurde ein hinsichtlich seiner Stichprobengröße, Detailliertheit und thematischen Breite **weltweit einzigartiger Datensatz zu den Arbeitsbedingungen in der Spaltenforschung** zusammengetragen.

## Benchmarks für Mobbing und sexuelle Belästigung und Diskriminierung

Die Einzigartigkeit des Datensatzes und die generell noch wenig erforschten Arbeitsbedingungen in der Spaltenforschung schränken die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ein. Bei der Frage, ob die Beschäftigten in den 12 Monaten vor der Befragung am Arbeitsplatz **gemobbt** wurden, liegt die Max-Planck-Gesellschaft im Durchschnitt der von Studien zu Mobbing am Arbeitsplatz angegebenen Referenzwerte. Die Selbstzuschreibung **sexuell belästigt oder diskriminiert** worden zu sein, ist eher **unterdurchschnittlich** verbreitet.

Eine repräsentative Umfrage unter tschechischen Universitätsangestellten ergab einen Wert für die Selbstzuschreibung als „gemobbt“ von 7,9%, was leicht unter dem Wert der Max-Planck-Gesellschaft liegt (Zabrodska and Květon, 2013). Eine britische Befragung von 14.000 Beschäftigten im höheren Bildungswesen ermittelte bei den Spaltenuniversitäten Cambridge University, Oxford University und dem

University College London einen Wert von etwa 20% dafür, mindestens „manchmal“ gemobbt zu werden. Dies liegt deutlich über dem Wert der Max-Planck-Gesellschaft (University and College Union, 2012). Dabei ist zu beachten, dass eine der wichtigsten Mobbing-Quellen für das wissenschaftliche Personal der bei der Max-Planck-Gesellschaft in der Regel entfallende Kontakt mit den Studierenden ist (Lampman *et al.*, 2009).

Nielsen *et al.* (2010) haben in einer Meta-Studie von 102 Artikeln zur Verbreitung von Mobbing am Arbeitsplatz einen allgemeinen Referenzwert von 14,6% ermittelt. Je nach Messweise variiert dieser Wert. Legt man die Selbsteinstufung der Befragten als betroffen von Mobbing zugrunde, ergibt sich ein Referenzwert von 9,3% bei Zufallsstichproben. Die Autoren berücksichtigen zudem regionale Unterschiede. Demnach ist Mobbing am Arbeitsplatz in den skandinavischen Staaten mit 4,6% dreimal seltener als in anderen europäischen Staaten, wo der Wert bei 13,8% liegt.

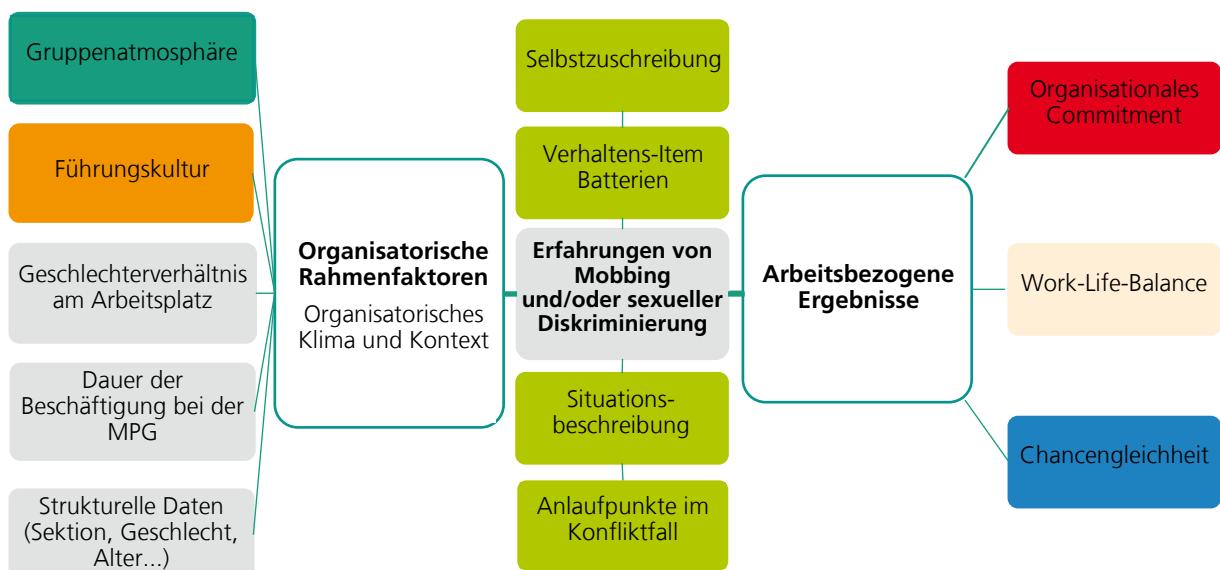
Wie bei Mobbing wurden auch bei sexueller Diskriminierung eine Selbsteinstufung sowie Erfahrungen mit verschiedenen Verhaltensweisen („behaviorale Items“) abgefragt. Bei der Selbsteinstufung wurden die Beschäftigten gefragt, ob sie „sexuelle Belästigung oder Diskriminierung“ erlebt haben. Bei den behavioralen Items wurde auch sexistisches Verhalten einbezogen, wie zum Beispiel „Ungleichbehandlungen aufgrund des Geschlechts“. Bei der Selbstdarstellung liegt die Max-Planck-Gesellschaft sehr deutlich unterhalb der Referenzwerte anderer Studien. Berücksichtigt man das Erleben von geschlechtsbedingten Ungleichbehandlungen weiblicher wissenschaftlicher Führungskräfte ist der Wert der Max-Planck-Gesellschaft mit den Referenzwerten vergleichbar, liegt bei der Außerachtlassung dieses Items aber deutlich darunter.

In einer Meta-Studie zu sexueller Belästigung am Arbeitsplatz ermitteln Ilies *et al.* (2003) für die USA einen Referenzwert für die Selbsteinstufung als sexuell belästigt oder diskriminiert von 24% bei Frauen. Für das Erleben von potentiell sexuell diskriminierendem Verhalten, gemessen anhand behavioraler Items, wird für Frauen ein Wert von 58% angegeben. Die Studie von Ilies *et al.* (2003) gibt außerdem einen Referenzwert für den akademischen Sektor an. Bei einer Abfrage der Selbstdarstellung liegt dieser bei 16% und beim Erleben problematischer Verhaltensweisen bei 58%. Ein im letzten Jahr veröffentlichter Bericht der US-amerikanischen *National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine* gibt für die Selbstdarstellung weiblicher Beschäftigter als „sexuell belästigt“ einen Wert von rund 20% an (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2018).

# Forschungsansatz & Repräsentativität

## Ein umfassender Forschungsansatz zur Bekämpfung von Mobbing und sexueller Diskriminierung

Um zielgerichtete Maßnahmen zur weiteren Verbesserung der Arbeitskultur und -atmosphäre abzuleiten und entwickeln zu können, wurde ein umfassendes Forschungsdesign gewählt (Abbildung 1). Dabei wurden Erfahrungen von Mobbing und sexueller Diskriminierung sehr detailliert, mit verschiedenen Ansätzen und anhand geltender „Goldstandards“<sup>1</sup> gemessen. Zusätzlich wurden umfassend Rahmenfaktoren wie die von den Befragten empfundene Gruppenatmosphäre, der Führungsstil der Vorgesetzten, das Geschlechterverhältnis am Arbeitsplatz und zahlreiche Strukturdaten wie Alter, Geschlecht, Sektionszugehörigkeit, Position usw. abgefragt.



**Abbildung 1: Übersicht der im Untersuchungsmodell berücksichtigten Variablen zum Kontext, der Verbreitung und den Ergebnissen von Erfahrungen von Mobbing und sexueller Diskriminierung.**

Die farblich markierten Variablen werden im vorliegenden Bericht ausführlicher dargestellt.

Quelle: eigene erweiterte Darstellung nach Willness et al., 2007, S. 133.

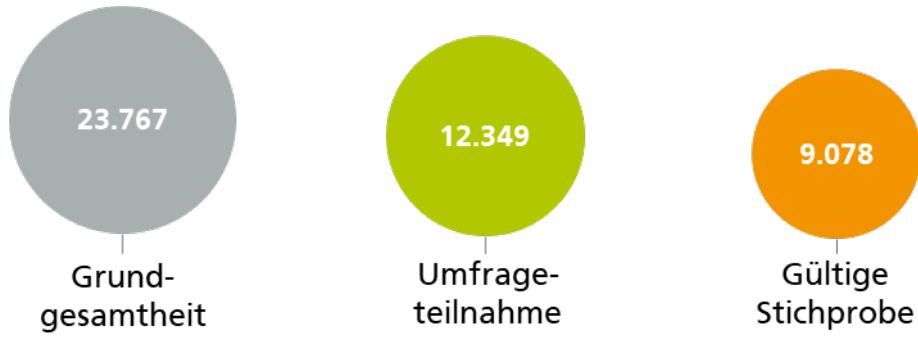
Die aktuelle Forschung belegt, dass Erfahrungen von Mobbing und sexueller Diskriminierung sowohl gesundheits- als auch arbeitsbezogene Effekte haben (Willness et al., 2007). Der Gesundheitszustand der Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft ist Gegenstand anderer Befragungen. Der Fokus dieser Erhebung lag auf den arbeitsbezogenen Effekten, also dem organisationalen Commitment, dem Engagement der Beschäftigten für ihre Einrichtung oder ihr Institut, ihrer Work-Life-Balance und der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern sowie von Personen mit und ohne Kinder.

## Herausragende Beteiligung der Beschäftigten an der Erhebung

An der Befragung hat sich über die Hälfte der 23.767 Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft beteiligt. Nach der Datenbereinigung liegen auswertbare Fragebögen von 38% der Beschäftigten vor (Abbildung 2). Diese für eine dezentral organisierte Forschungsorganisation sehr hohe Beteiligungsquote ist nicht zuletzt das Ergebnis der Unterstützung durch den Präsidenten und den Generalsekretär der Max-Planck-

<sup>1</sup> Konkret wurden der *Negative Acts Questionnaire-Revised* zur Messung von Mobbing und eine Kurzversion des *Sexual Experience Questionnaire-DoD* zur Messung von sexueller Diskriminierung genutzt.

Gesellschaft, die in Mailings an alle Beschäftigten und im Intranet für eine Beteiligung an der Befragung warben und die Bedeutung der Beteiligung hervorhoben.



**Abbildung 2: Alle Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft, alle Umfrageteilnehmer/-innen und die letztlich auswertbaren Datensätze in absoluten Zahlen.**

### Sehr gute Datenqualität

Dank der großen Beteiligung der Beschäftigten weist der Datensatz eine hohe Qualität auf, die sehr detaillierte Analysen ermöglicht. Zum Vergleich: Renommierte Meinungsforschungsinstitute wie das IfD Allensbach oder forsia arbeiten mit Stichprobengrößen von 1.000 bis 2.000 Personen, um das deutsche Wahlverhalten zu simulieren (z.B. Sonntagsfrage).

Für die Repräsentativität ausschlaggebend ist jedoch nicht die Beteiligungsquote, sondern die Unverzerrtheit der Stichprobe. Tabelle 1 macht deutlich, dass dies weitgehend gelungen ist. Unterrepräsentiert sind jedoch Beschäftigte mit ausländischer Staatsbürgerschaft und Gastwissenschaftler/-innen.

Die Daten erlauben Rückschlüsse auf die drei Sektionen der Max-Planck-Gesellschaft sowie den Bereich der sonstigen Einrichtungen. Da in der Befragung die Institutzugehörigkeit nicht abgefragt wurde, sind keine Rückschlüsse auf die Arbeitskultur und -atmosphäre in einzelnen Instituten möglich. Die Befragung liefert also gesellschaftsweite sowie sektionsweite Benchmarks.

**Tabelle 1: Vergleich des relativen Anteils unterschiedlicher Beschäftigtengruppen der Max-Planck-Gesellschaft an der Gesamtbelegschaft (nach Personalstatistik) und an der Erhebung.**

<b>Beschäftigtengruppe</b>	<b>Personalstatistik (31.12.2018)</b>	<b>Erhebung (14.03.2019)</b>
Frauen	43,2%	48,6%
Ausländische Beschäftigte	35,5%	25,5%
Beschäftigte mit Arbeitsvertrag	88,2%	91,5%
Beschäftigte mit Stipendium/Fördervertrag	3,4%	5,7%
Gastwissenschaftler/-innen	8,3%	1,6%
Direktoren/-innen und Forschungsgruppenleitungen	2,8%	6,4%
Postdoktoranden/-innen	11,6%	17,0%
Doktoranden/-innen (exkl. IMPRS)	16,0%	20,3%
Nichtwissenschaftliche Beschäftigte	36,0%	40,0%

# Handlungsempfehlungen

Die Max-Planck-Gesellschaft verfolgt eine Nulltoleranzpolitik, die auf die Schaffung einer Arbeitskultur und -atmosphäre zielt, in der Mobbing und sexuelle Diskriminierung keinen Nährboden finden und entsprechende Konflikte effektiv und für alle Seiten zufriedenstellend bewältigt werden. Grundsätzlich beeinflusst der kulturelle und organisationsspezifische Kontext, ob und welche Verhaltensweisen als Mobbing oder sexuelle Diskriminierung wahrgenommen werden. Im Vergleich mit den Ergebnissen anderer Studien ist Mobbing in der Max-Planck-Gesellschaft durchschnittlich und sexuelle Diskriminierung unterdurchschnittlich verbreitet.

Zuerst werden im Folgenden für eine Forschungsorganisation wie die Max-Planck-Gesellschaft wesentliche Risikofaktoren dargestellt. Daran schließen sich Handlungsempfehlungen an, die dazu beitragen den Einfluss dieser Risikofaktoren zu minimieren. Darauffolgend sind Handlungsempfehlungen gelistet, die dazu beitragen, spezifische Herausforderungen der Max-Planck-Gesellschaft zu adressieren und an den vorliegenden Ergebnissen der Befragung ansetzen. Abschließend wird ein strukturiertes und umfassendes Programm vorgeschlagen, das alle Ebenen, Sektionen und die Verwaltung der Max-Planck-Gesellschaft miteinander verzahnt, um Fehlverhalten am Arbeitsplatz entgegenzuwirken.

## Besonderheiten der Max-Planck-Gesellschaft

Die *Equal Employment Opportunity Commission*, eine US-amerikanische Bundesbehörde mit der Aufgabe, die Umsetzung der geltenden Antidiskriminierungsgesetze auf dem Arbeitsmarkt zu gewährleisten, formuliert konkrete Risikofaktoren für Mobbing und sexuelle Diskriminierung (Feldblum & Lipnic, 2016). Der Arbeitsalltag in der Max-Planck-Gesellschaft ist geprägt von einer Reihe dieser Risikofaktoren, die jedoch sehr instituts-, disziplin- und sektionsspezifisch sind:

Die Belegschaft ist mitunter **sehr homogen**: Drei Viertel der wissenschaftlich Beschäftigten in der Chemisch-Physikalisch-Technischen Sektion sind männlich. Es gibt fast keine nichtwissenschaftlich Beschäftigten mit ausländischer Staatsbürgerschaft. In der jüngsten Alterskohorte (15-29 Jahren) gibt es fast keine Beschäftigten mit Kindern. Gleichzeitig gibt es **kulturelle und sprachliche Unterschiede**. Ein großer Teil der wissenschaftlich Beschäftigten hat eine ausländische Staatsangehörigkeit, stammt mitunter aus anderen Kulturreihen und trifft dann zum Beispiel auf eine nichtwissenschaftliche Belegschaft, die fast ausschließlich deutscher Nationalität ist.

Die Belegschaft ist **jung**. Das Alter der Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft liegt mit 39 Jahren unter dem Durchschnittsalter deutscher Arbeitnehmer/-innen von 44 Jahren (Personalstatistik & Destatis 2018).

Wissenschaftler/-innen arbeiten mitunter isoliert in **kleinen Teams** oder allein. Wissenschaftliche Qualifikationsarbeiten entstehen insbesondere in der Geistes-, Sozial- und Humanwissenschaftlichen Sektion nicht in Team-Arbeit, sondern in Einzelarbeit.

Prägend für die wissenschaftliche Arbeit im Allgemeinen sind zudem **hohe Machtgefälle**, da der/die Arbeitgeber/-in in vielen Fällen gleichzeitig Betreuer/-in der Qualifikationsarbeit ist und – als Ausdruck des Harnack-Prinzips – die gesamte Governance der Institute auf das jeweilige Direktorium ausgerichtet sind.

Ein typisches Merkmal der Max-Planck-Gesellschaft sind zudem ihre **ausgeprägte Dezentralität** und die hohe Autonomie ihrer Institute. Im Rahmen der durchgeführten Befragung und der Interviews ließen sich keine Hinweise finden, dass diese Dezentralität soziales Fehlverhalten in Form von Mobbing oder sexueller Diskriminierung fördert. Jedoch zeigte sich, dass sie eine hohe Spannbreite unterschiedlicher Organisationsqualitäten ermöglicht. Die Arbeitsatmosphäre und -kultur der einzelnen Institute ist von lokalen Faktoren abhängig, insbesondere dem Führungsstil und der Kooperationsfähigkeit der jeweiligen Institutsleitungen.

Neben den genannten Risikofaktoren existiert eine Reihe von Charakteristika der wissenschaftlichen Tätigkeit, die Mobbing und sexueller Diskriminierung Vortrieb leisten. Ein Beispiel sind die auch in der Max-Planck-Gesellschaft zum Teil immer noch nicht für die Dauer eines Qualifikationsvorhabens ausreichend **befristeten Verträge**, die mitunter mit dem/der konkreten Betreuer/-in selbst oder „seinem“ bzw. „ihrem“ Institut abgeschlossen werden. Ein zentrales Wesensmerkmal wissenschaftlicher Arbeit ist zudem ihre **hohe Unsicherheit**: Ermöglichen Forschungen neuartige Beobachtungen? Gelingt es, neue Ergebnisse rechtzeitig zu publizieren? Diese Unsicherheit in Verbindung mit der hohen Leistungserwartung an die Nachwuchswissenschaftler/-innen erzeugt Druck, was auch Zitat 1 illustriert. Gute Betreuer/-innen leisten Unterstützung im Forschungsprozess und zeigen alternative Wege im Fall eines wissenschaftlichen Scheiterns auf. Schlechte Betreuer/-innen bauen abstrakte Leistungserwartungen auf und lassen ihre Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen damit allein.

---

*„I feel very, very sad to say that the situation is that they are so focused on publishing that they forget what it takes to publish. [...] And if you see, if you measure the number of divorces, the number of single people, yes, it's very clear that there is a human cost in that.“*

---

**Zitat 1: Doktorand/-in.**

## Mobbing und Diskriminierung in Zukunft vermeiden – Handlungsempfehlungen

Die folgenden Empfehlungen sind als ein „Baukasten“ zu verstehen, der allgemeine Grundbausteine für eine kohärente Präventionspolitik gegen Fehlverhalten am Arbeitsplatz liefert. Umfassende und ausführlich erläuterte Handlungsempfehlungen, die dem aktuellen Forschungsstand entsprechen, finden sich in einem Bericht der US-amerikanischen *National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine* über die sexuelle Belästigung von Frauen in der Wissenschaft (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2018). Für die Max-Planck-Gesellschaft wurden aus dem Bericht folgende Empfehlungen abgeleitet, ergänzt und für die Charakteristika und Herausforderungen Max-Planck-Gesellschaft maßgeschneidert angepasst.<sup>1</sup> Konkrete problembezogene Empfehlungen folgen im nächsten Abschnitt.

### **Starkes Commitment der Führungskräfte schaffen, damit diese Vorbilder und Multiplikatoren/-innen sein können**

Ein Kulturwandel kann nur gelingen, wenn die implementierten Maßnahmen von einem klaren, öffentlichen und wiederholten Bekenntnis der Führungskräfte begleitet sind. Führungskräfte sind Vorbilder und bestimmen durch ihr eigenes Verhalten maßgeblich, welche Verhaltensweisen als wünschenswert bzw. akzeptabel gelten. Führungskräfte sollten sich wiederholt vor der Belegschaft für die Nulltoleranzpolitik der Max-Planck-Gesellschaft aussprechen und diese authentisch verkörpern können.

Entsprechend sollten die Führungskräfte umfassend darin unterstützt werden, Kompetenzen in Führungsverhalten und Konfliktbewältigung zu entwickeln sowie ein klares Verständnis der Regeln bei sozialem und wissenschaftlichem Fehlverhalten. Diese **Führungskräfte-Trainings sollten obligatorisch sein** und nicht ausschließlich auf die Vermeidung von Haftungsfällen ausgerichtet. Sie sollten die Führungskräfte befähigen, soziales Fehlverhalten an ihrem Institut frühzeitig zu erkennen und durch eine wertschätzende, zivilierte Arbeitskultur grundsätzlich zu vermeiden.

---

<sup>1</sup> Weitere Aspekte wurden ergänzt aus Daley et al. (2018).

Ein präventiver Führungsstil fördert die psychologische Sicherheit der Gruppenmitglieder. Wenn Beschäftigten das Gefühl vermittelt wird, dass sie Probleme direkt ansprechen können ohne negative Konsequenzen dafür zu befürchten, werden sie Probleme frühzeitiger und offener ansprechen.

### **Alle Beschäftigten in Verantwortung nehmen, um jedem/-er Einzelnen die Bedeutung seines Beitrags für einen nachhaltigen Wandel klar zu machen**

So wichtig wie das Commitment der Führungskräfte ist es auch, dass sich alle Beschäftigten mitverantwortlich fühlen, eine wertschätzende und leistungsorientierte Arbeitsatmosphäre zu schaffen und einzuschreiten, wenn sie soziales Fehlverhalten in ihrem Umfeld beobachten. Diese Verhaltenserwartung sollte von Führungskräften und in einem Code of Conduct explizit benannt werden. Die einzelnen Mitglieder einer Gruppe können sich darauf einigen, untereinander eine Nulltoleranz für Mobbing und sexuelle Diskriminierung zu leben.

### **Ein diverses, inklusives und respektvolles Arbeitsumfeld schaffen, um Akzeptanz für alternative Sichtweisen und Biografien zu gewährleisten**

Oberstes Ziel einer Präventivpolitik sollte die Schaffung einer inklusiven, respektvollen und gegenüber anderen Sichtweisen und Erfahrungshintergründen wertschätzenden Arbeitsatmosphäre sein. Die Führungskräfte der Max-Planck-Gesellschaft sollten Maßnahmen ergreifen, um die Perspektiven aller Personengruppen in Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen. Sie sollten außerdem Personengruppen identifizieren (bspw. nichtwissenschaftlich Beschäftigte, ausländische Mitarbeiter/-innen, Postdoktoranden/-innen), die in den jeweiligen Instituten und Sektionen strukturell unterrepräsentiert sind und deren repräsentative Vertretung über die existierenden oder durch neue Gremien stärken. Kooperationsbereitschaft sowie respektvolles und professionelles Verhalten am Arbeitsplatz sollten durch Führungskräfte und Trainings gefördert werden und als Basiskompetenzen auch bei der Anstellung und Beförderung aller Beschäftigten berücksichtigt werden.

Mobbing und sexuelle Diskriminierung sind eng miteinander verknüpfte Phänomene. Ein Drittel (35,3%) der Personen, die von sich angaben, in den letzten 12 Monaten mindestens monatlich Mobbing erfahren zu haben, gaben auch an, von sexueller Diskriminierung betroffen gewesen zu sein. Ein umfassender Ansatz gegen soziales Fehlverhalten kann eine wirkliche Stärkung einer sowohl wertschätzenden als auch leistungsorientierten Arbeitskultur und -atmosphäre bewirken. Programme gegen sexuelle Diskriminierung sollten kombiniert werden mit Programmen für „anständiges Verhalten“ am Arbeitsplatz (im englischsprachigen Raum: **Civility Programs**).

Anständiges Verhalten am Arbeitsplatz ist **nicht verhandelbar**. Auch bei der Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz sollten sich alle Beteiligten zivilisiert verhalten. Trainings sollten daher nicht darauf zielen, die Meinungen der Trainings-Teilnehmer/-innen zu ändern, sondern ihnen klare Erwartungen über angemessenes Verhalten und Konsequenzen bei Fehlverhalten vermitteln.

**Trainingsprogramme** sollten für unterschiedliche Zielgruppen (wissenschaftlich/nichtwissenschaftlich Beschäftigte, Führungskräfte, PhDs etc.) maßgeschneidert werden, um deren spezifische Bedarfe zu adressieren. Sie sollten sich an guten Praxisbeispielen orientieren, regelmäßig aktualisiert und hinsichtlich ihrer Effektivität evaluiert werden. Die Trainings sollten die Mitarbeiter/-innen befähigen, Fehlverhalten als solches zu erkennen und zu intervenieren, wenn sie unangemessenes Verhalten an ihrem Arbeitsplatz erleben. Durch Post-Training-Maßnahmen kann die Effektivität der Trainings gesteigert werden. Beispiele hierfür sind kompakte Online-Wiederauffrischungskurse, Audits oder Anreizsysteme für die Umsetzung der Trainingsziele am Arbeitsplatz.

### **Früh gegen die häufigsten Formen von Mobbing und sexueller Diskriminierung vorgehen, um Fehlverhalten den Nährboden zu entziehen**

Führungskräfte und Trainingsprogramme sollten ihre Aufmerksamkeit nicht nur auf extreme Formen von Fehlverhalten legen, sondern insbesondere auf die Bekämpfung arbeitsbezogenen Mobbings und geschlechtsspezifischer Diskriminierungen. Diese Formen von Mobbing und sexueller Belästigung betreffen

die meisten Beschäftigten in der Max-Planck-Gesellschaft und bilden den Nährboden für weitergehendes Fehlverhalten.

### **Um Arbeitsklima und -kultur zu ändern, muss über die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften hinausgegangen werden**

Die gesetzlichen Definitionen von sexueller Belästigung und Mobbing sind vergleichsweise anspruchsvoll und insbesondere für Mobbing nur unzureichend präzisiert. Zudem ist eine formale Beschwerde einzulegen, beweispflichtig ist dabei stets der/die Beschwerdeführer/-in (§22 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz; Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, 2017). Im Rahmen der Befragung wurde jedoch deutlich, dass insbesondere sexuelle Diskriminierung häufig unterhalb einer Bagatellgrenze bleibt, die aus Sicht der Betroffenen dennoch die Arbeitsatmosphäre beeinträchtigt. Führungskräfte sollten sensibilisiert und angeregt werden, ihren Beschäftigten in **Mitarbeitendengesprächen** und im informellen Rahmen zuzuhören, wie diese die Arbeitskultur und -atmosphäre an den jeweiligen Instituten und Einrichtungen erleben.

### **Transparenz und Accountability stärken, um allgemeines Vertrauen in die Konfliktlösungsmechanismen zu schaffen und Konflikte effektiv zu bewältigen**

Um Unklarheiten bei den Beschäftigten darüber zu vermeiden, was aus einer „Nulltoleranzpolitik“ folgt, und um zu zeigen, dass diese ernsthaft betrieben wird, bedarf es klarer Verhaltensregeln und -konsequenzen, die den Beschäftigten weithin bekannt gemacht werden. Die Max-Planck-Gesellschaft sollte neben den Codes of Conduct zum Schutz vor sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt und gegen wissenschaftliches Fehlverhalten auch einen **Code of Conduct** erstellen, der konkretisiert, was als Mobbing am Arbeitsplatz verstanden wird. Ein solcher Code of Conduct beschreibt, welche Mittel Betroffenen zur Verfügung stehen und welche Konsequenzen ein Fehlverhalten hat. Entscheidungen über Konsequenzen bei einem Verstoß gegen die Codes of Conduct sollten zeitnah getroffen werden und für Betroffene und Beschuldigte gleichermaßen gerecht sein (Verschärfung der Konsequenzen bei Fehlverhalten, **siehe Fallbeispiel 1: UC Berkeley**).

Es sollten klare Regeln formuliert werden, wann sich die Generalverwaltung und der/die Präsident/-in in Konflikte einschalten und was ihre Kompetenzen sind. Das Verhalten aller beteiligten Akteure sollte für Beschuldigte und Betroffene berechenbar sein. So lassen sich situative Eingriffe „von oben“ vermeiden und das Gerechtigkeitsgefühl der an einem Konflikt beteiligten Personen stärken.

Die Mitarbeiter/-innen benötigen Vertrauen in die Effektivität und Neutralität der Konfliktlösungsverfahren. Im Rahmen des **Jahresberichts** sollte daher transparent mit der Art und Anzahl eingereichter Beschwerden umgegangen werden. Beschäftigte, die eine Beschwerde eingelegt haben, aber auch Betroffene sollten über die erfolgten disziplinarischen Konsequenzen informiert werden.

Um soziales Fehlverhalten nachhaltig zu bekämpfen, muss es wie wissenschaftliches Fehlverhalten gewichtet werden. Daher sollten Austausch und Zusammenarbeit zwischen den entsprechenden Berichtsstellen (bspw. Gleichstellungsbeauftragte und Ombudspersonen) gefördert werden. Das Arbeitsklima an den Instituten sollte fester Bestandteil der regelmäßigen **Evaluationen** sein.

## FALLBEISPIEL 1: UC BERKELEY

### KONSEQUENZEN BEI FEHLVERHALTEN UMFASSEND GESCHÄRFT

#### Was ist geschehen?

An der Universität von Kalifornien, Berkeley (UC Berkeley) wurden Ende 2015 Vorwürfe laut, denen zufolge ein Astronom Studentinnen sexuell belästigt haben soll. Erstmals wurde das Gleichstellungsbüro im März 2014 über die Vorfälle durch vier ehemalige Studentinnen des Professors informiert. Die Universität hat daraufhin eine Untersuchung eingeleitet, um die Vorwürfe zu überprüfen, die sich auf einen Zeitraum von 2001 bis 2010 erstreckten. Dem Professor wurde durch Studentinnen vorgeworfen, sie ungefragt geküsst, begrabscht und berührt oder massiert zu haben. Das Verhalten des Professors gegenüber seinen Studentinnen war unter den Kollegen/-innen der Astronomie weithin bekannt, jedoch kam es vorher nie zu einer Anzeige oder Beschwerde, da die Studentinnen in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihrem Professor bzw. Betreuer standen.

#### Umgang mit den Vorwürfen

Die Universität teilte dem Professor nach Abschluss der Untersuchungen mit, dass ein weiteres Missachten des Verhaltenskodex zu strikten Sanktionen führen würde, er zunächst aber seine Professur weiter ausführen dürfe. Nachdem die Vorwürfe im Oktober 2015 veröffentlicht wurden, haben 24 Astronomie-Wissenschaftler/-innen der Universität von Kalifornien in einem öffentlichen Brief seinen Rücktritt oder die Kündigung durch die Universität gefordert. Die Teilnahme an einer der bedeutsamsten Astronomie-Konferenzen im Dezember 2015 wurde ihm aufgrund der Vorwürfe verwehrt. Der Professor zog sich deshalb aus dem Organisationskomitee der Konferenz zurück. Fünf Tage nach Veröffentlichung des Briefes zog er selbst die Konsequenz aus den Vorwürfen und trat von seiner Professur, wie von anderen wissenschaftlichen Posten, zurück.

#### Maßnahmen im Zuge der Verwürfe

An der Universität von Kalifornien wurde aufgrund der weiteren Vorwürfe gegen Professoren/-innen eine Studie zu sexueller Belästigung auf dem Campus durchgeführt und die Maßnahmen bei Vergehen gegen den Verhaltenskodex verschärft. Weiterhin wurde eine Task Force eingeführt, die sich vorrangig um die Untersuchung von Fällen sexueller Belästigung am Campus kümmern soll, sowie Regelungen zur Etablierung einer Vertrauensperson an jedem Campus der Universität von Kalifornien beschlossen. Außerdem wurden Weiterbildungsangebote und Trainings an den Fakultäten für Beschäftigte und Studierende eingeführt.

Durch die vielen weiteren Vorwürfe sexueller Belästigung von Studentinnen durch Professoren wurde die *National Academy of Sciences* (NAS) aktiv und veranlasste ein Verfahren, sodass Mitglieder der Vereinigung, die gegen den Verhaltenskodex verstoßen, ausgeschlossen werden können. Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung können dem Kodex nach zur Folge haben, dass Mitglieder ausgeschlossen werden. Dabei müssen die Betroffenen die Missachtung des Verhaltenskodex bei der NAS zur Anzeige bringen. Die NAS untersucht Fälle allerdings nicht selbst, sondern es müssen durch die Betroffenen entsprechende Beweise bzw. eine Untersuchung durch eine externe Stelle vorgelegt werden. Die eingereichten Fälle beurteilt die NAS daraufhin und fällt eine entsprechende Entscheidung bzgl. der zu wählenden Sanktionen, welche vom Ausschluss von Aktivitäten bis hin zur Entlassung aus der Vereinigung reichen. Die NAS ist in der Wissenschaft in den USA hoch angesehen und bisher erhielten die Mitglieder eine Einladung zur Mitgliedschaft auf Lebenszeit.

## **Mindeststandards für gutes Wissenschaftsmanagement setzen, um Hierarchien und Abhängigkeitsverhältnisse zu verringern**

Damit die Karrierechancen der Nachwuchswissenschaftler/-innen nicht ausschließlich von den sehr unterschiedlichen Mentoring-Fähigkeiten ihrer Vorgesetzten abhängen, sollten klare Standards etabliert werden. Hierzu gibt es bereits Ansätze wie das Postdoc-Statusgepräch, das bisher nur bei einem Teil der Institute oder Nachwuchswissenschaftlern/-innen der Max-Planck-Gesellschaft angewandt wird. Auch andere bewährte Ansätze wie die Thesis Advisory Committees oder die International Max Plack Research Schools sind gegenwärtig nicht an allen Instituten verankert. Sie verringern die Abhängigkeit der Nachwuchswissenschaftler/-innen von ihren jeweiligen Betreuern/-innen und erhöhen gleichzeitig die Qualität und Transparenz der wissenschaftlichen Arbeit. Im Zuge von Promotionskolloquien ist zudem eine bessere Integration ausländischer Wissenschaftler/-innen (zumindest unter den Doktoranden/-innen) zu erwarten.

Geeignete Maßnahmen sollten auch an nichtwissenschaftlich Beschäftigte gerichtet werden, da diese genauso oft von Mobbing durch den/die Vorgesetzte/-en berichten wie wissenschaftlich Beschäftigte. Insgesamt sind die Institutsleitungen aufgrund ihrer umfassenden Kompetenzen und der hierarchischen Governance prägend für die Arbeitsatmosphäre an ihrer jeweiligen Einrichtung. Die Max-Planck-Gesellschaft sollte klare und für alle ihre Institute und Einrichtungen **verbindliche Qualitätsstandards für Führung und Organisation** definieren, um neben einer einheitlich exzellenten Forschung auch ein einheitlich exzellentes Wissenschaftsmanagement zu gewährleisten (für die Erweiterung der Standards bei Stellenbesetzungen und Betreuungsverhältnissen, [siehe Fallbeispiel 2: ETH Zürich](#)).

### **FALLBEISPIEL 2: ETH ZÜRICH**

#### **ERWEITERUNG DER STANDARDS BEI STELLENBESETZUNGEN UND WISSENSCHAFTLICHEN BETREUUNGSVERHÄLTNISSEN**

##### **Was ist geschehen?**

Im Oktober 2017 wurden Vorwürfe öffentlich, wonach eine Professorin am Institut für Astronomie der ETH Zürich die durch sie betreuten Promovierenden sowie Post-Docs über mehrere Jahre systematisch schikaniert und gemobbt haben soll. Weiterhin wird ihr vorgeworfen, einen zu hohen Leistungsdruck auf die Promovierenden ausgeübt zu haben. So wurden den Promovierenden Urlaub verweigert und teilweise Treffen am Wochenende und am späten Abend angesetzt, die sich bis in die Nacht erstreckten. Außerdem soll die Professorin Frauen vor Männern bloßgestellt haben, indem sie ihnen unter anderem den Vorwurf machte, dass sie die Zeit für das Schminken lieber in die Erstellung von Analysen und Plots investieren sollten. Promovierende berichteten von Depressionen und dem Abbruch der Promotion aufgrund der Umstände am Institut. Diesen Vorwürfen folgend verstieß die Professorin mit ihrem Verhalten gegen den von der ETH aufgestellten [Verhaltenskodex Respekt](#).

2002 kam die beschuldigte Professorin mit ihrem Ehemann an die ETH Zürich. Gemeinsam bauten sie das Institut für Astronomie auf. Der Ehemann hatte lange Zeit die Leitung des Instituts inne, weshalb die betroffenen Promovierenden den Beschwerdeweg vermieden, um ihre Stelle und Promotion nicht zu gefährden.

##### **Umgang mit den Vorwürfen**

Als Konsequenz wurde das Institut für Astronomie noch vor Bekanntwerden der Vorwürfe geschlossen. Nach Veröffentlichung der Vorwürfe gegen die Professorin im Oktober 2017 leitete die ETH ein Verfahren ein, um die mögliche Kündigung der Professorin zu überprüfen. Im März 2019 entschied sich die Universität für eine Kündigung, trotz der Empfehlung der Kommission, eine

Kündigung nicht zu erwägen. Nach Urteil der Kommission lagen nicht ausreichend Beweise für eine Kündigung vor und stattdessen hätten andere Maßnahmen erfolgen sollen: Entzug der Betreuung von Promovierenden, Durchführung eines Coachings zu Führung und das Absolvieren einer zweijährigen Probezeit. Der Anwalt der beschuldigten Professorin kündigte eine Beschwerde beim Bundesverwaltungsgericht zur Prüfung der Rechtmäßigkeit der Kündigung an.

### **Maßnahmen zur zukünftigen Prävention**

Seit der Veröffentlichung der Vorfälle hat die ETH Zürich mehrere Maßnahmen ergriffen, um in Zukunft ähnliche Probleme frühzeitig zu erkennen und handlungsfähig zu sein. Dabei hat die ETH erkannt, dass auch sie als Institution eine entscheidende Rolle in den Vorfällen spielt. Die Führungsfähigkeiten von Professoren/-innen werden in die Stellenbesetzungsprozesse mitaufgenommen und durch zusätzliche Weiterbildungsangebote ausgebaut. Der Auswahlprozess von Professoren/-innen wird weiterhin durch den Einbezug des akademischen Mittelbaus und von Studierendenvertretern/-innen erweitert und deren Bewertung mitberücksichtigt. Um ein Abhängigkeitsverhalten zwischen Betreuer/-in und Promovierenden zu verhindern, wird die Mehrfachbetreuung eingeführt. Zudem soll zur Verbesserung der Betreuung der Feedbackprozess zwischen Promovierenden und betreuenden Professoren/-innen systematisiert werden und bestimmte Themen wie Führung und Zusammenarbeit beinhalten. Ebenso wurde die Ombudsstelle von zwei auf drei Personen aufgestockt sowie eine weitere Vertrauensperson (vorher eine) zur Behandlung von möglichem wissenschaftlichen Fehlverhalten eingestellt.

### **Betroffene unterstützen, um deren Zufriedenheit zu gewährleisten und zukünftige Beschwerdeführer/-innen nicht zu entmutigen**

Mobbing oder sexuelle Diskriminierung formal zu melden bedarf einer hohen Überwindung. Mit ihren zahlreichen lokalen Gleichstellungsbeauftragten, Betriebsräten/-innen, dem PhDNet und den jeweiligen Vorgesetzten verfügt die Max-Planck-Gesellschaft über eine gute Infrastruktur, um Beschwerden gegen soziales Fehlverhalten niedrigschwellig und anonym zu artikulieren. In den Interviews bestand aber relativ wenig Vertrauen in diese Berichtswege. Befragte berichteten, dass die jeweiligen Ansprechpersonen und -gremien sich in konkreten Fällen nicht als zuständig erachteten; der Meinung waren, angesichts der Hierarchien am Institut nicht helfen zu können; oder ggf. mit befangenen Personen besetzt gewesen sind. Insbesondere wenn Beschäftigte Konflikte mit Direktoren/-innen ihres Instituts haben, fehlen Instanzen, die frühzeitig vor der Eskalation eines Konflikts moderieren können. Hier besteht ein Ungleichgewicht: Während Direktoren/-innen in Konfliktfällen bereits frühzeitig ihre Kommunikationskanäle in die Generalverwaltung offenstehen, ist das Einreichen einer formalen Beschwerde bei der Generalverwaltung für die Beschäftigten oft das letzte Mittel. Das neu eingeführte **Employee and Manager Assistance Program EMAP** setzt hier an. Es sollte weithin bekannt gemacht werden und auf seine Effektivität hin evaluiert werden.

Die aktuellen Konfliktbewältigungsmaßnahmen sind vor allem auf die Beschuldigten fokussiert, so die Einschätzung von Betroffenen in den Interviews. Ihr Ziel ist es, zu prüfen, ob eine Person berechtigt oder unberechtigt eines Fehlverhaltens beschuldigt wurde und welche Konsequenzen ggf. zu erlassen sind. Gegenwärtig werden daher die Betroffenen des Fehlverhaltens und der für ihre Karriere oder ihre psychische Gesundheit entstandene Schaden nur unzureichend adressiert.

Da Mobbing in der Regel ein Gruppenphänomen ist und insbesondere bei Fehlverhalten von Führungskräften oft ganze Gruppen unter einer schlechten Arbeitsatmosphäre leiden, sind häufig über die/den konkrete/-en Beschwerdeführer/-in hinaus weitere Gruppenmitglieder betroffen. Um bei eskalierten Konflikten umfassend Hilfe zu leisten, sind neben den Beschwerdeführern/-innen auch die anderen von sozialem Fehlverhalten betroffenen Personen umfassend zu ermitteln. Auch ihnen sind psychologische Beratung und ggf. gesundheitliche Leistungen anzubieten (insbesondere bei freiwillig oder nicht krankenversicherten ausländischen Beschäftigten). Diese **Unterstützungsprogramme** sollten für den

Bedarfsfall vorbereitet werden und hinreichend finanzielle Mittel sowie personelle Ressourcen sollten kurzfristig dafür abrufbar sein.

Es ist sicherzustellen, dass insbesondere Nachwuchswissenschaftlern/-innen durch ein Disziplinarverfahren gegen eine/-en Beschuldigte/-en kein Karrierenachteil entsteht, wie beispielsweise durch Vergeltungsmaßnahmen oder durch die Versetzung des/der Vorgesetzten (insofern der/die Vorgesetzte hierdurch nicht mehr seiner Betreuungsverantwortung für andere Nachwuchswissenschaftler/-innen nachkommen kann). Die Max-Planck-Gesellschaft hat eine besondere Verantwortung gegenüber ausländischen wissenschaftlich Beschäftigten, für die sich mit ihrer Tätigkeit bei der Max-Planck-Gesellschaft oft massiv die persönlichen Lebensumstände ändern und die aufgrund dessen häufig auch psychisch in einem stärkeren Abhängigkeitsverhältnis zu ihrem Arbeitsplatz und ihrem/-er Betreuer/-in stehen. Die Verantwortung der Max-Planck-Gesellschaft für die von ihr beschäftigten Nachwuchswissenschaftler/-innen darf nicht mit der Auflösung des Beschäftigungs- oder Stipendienvertrags enden! Insbesondere vor dem Hintergrund, dass Alumni die Reputation ihres früheren Arbeitgebers im In- und Ausland prägen.

### **Fortschritte messen, um einen nachhaltigen Wandel sichtbar zu machen**

Die durchgeführte Befragung unter den Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft war ein Startpunkt, um ein umfassendes Bild von der Arbeitskultur und -atmosphäre in der Max-Planck-Gesellschaft zu gewinnen und gesellschaftsweite sowie sektionsspezifische Benchmarks zu setzen. Um die Entwicklung der Arbeitsatmosphäre in den Instituten der Max-Planck-Gesellschaft sowie die Effektivität der in diesem Zusammenhang implementierten Maßnahmen beurteilen zu können, sollte **regelmäßig und auf Institutsebene evaluiert** werden. Dabei sind sozialwissenschaftliche und datenschutzrechtliche Standards einzuhalten.

Neben Befragungen können auch Fokusgruppen, ethnografische Beobachtungen oder Exit-Interviews Informationsquellen sein, insbesondere für die Reviewer/-innen der regelmäßigen Institutsevaluationen. Durch diese qualitativen Methoden lassen sich komplementäre Daten erheben, die unter Umständen niedrigschwelliger gesammelt werden können und potenziell auch unmittelbar die Erfahrungen von Minderheitenvertretern/-innen erfassen können. Formale Beschwerden sind als Indikator für die Entwicklung der Arbeitsatmosphäre unzureichend, da sie nur einen Bruchteil bereits eskalierter Konflikte repräsentieren.

Um das Vertrauen der Institutsbelegschaft zu stärken und Gerüchten und Mutmaßungen entgegenzutreten, sollten die Ergebnisse der Evaluationen öffentlich gemacht werden oder zumindest den Beschäftigten des Instituts mitgeteilt werden.

## Aktuelle Herausforderungen adressieren – Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden zu einzelnen Ergebnissen der aktuellen Befragung konkrete Handlungsempfehlungen gegeben.

### **Hohe Verbreitung geschlechtsbedingter Ungleichbehandlungen**

Frauen sind häufiger von sexueller Belästigung und Diskriminierung betroffen als Männer. Zwar sind sexuelle Belästigung und Diskriminierung allgemein unterdurchschnittlich verbreitet. Zwei von fünf Wissenschaftlerinnen gaben jedoch an, im Jahr vor der Befragung gelegentlich oder häufiger eine geschlechtsbedingte Ungleichbehandlung erfahren zu haben (im Vergleich einer von zehn Männern). Insbesondere weibliche wissenschaftliche Führungskräfte geben mindestens gelegentliche geschlechtsbedingte Ungleichbehandlungen an (59,1% vs. 43,1% bei Doktorandinnen, 42,1% bei Postdoktorandinnen und 29,4% bei sonstigen wissenschaftlich Beschäftigten). Diese Ungleichbehandlung zeigt sich bspw. darin, dass Wissenschaftlerinnen seltener karrierebezogene persönliche Gespräche mit ihrer Führungskraft führen, seltener bestätigen, dass ihre Führungskraft ihren Einfluss nutzt, um ihre Karriere voranzubringen, und häufiger Karrierenachteile durch ihre Schwangerschaft, Elternzeit und Kinder beklagen. Zitat 2 zeigt ein Beispiel für Sexismus am Arbeitsplatz.

---

*"This happened to a colleague. [...] she was negotiating an extension, the supervisors said: "Yeah, but your partner can pay for you." You don't need to have a salary, your partner can pay for you, your boy-friend."*

---

**Zitat 2: Doktorand/-in.**

Empfohlene Maßnahmen:

- **Sensibilisierungstrainings gegen bewussten und unbewussten Gender Bias**  
Um die Chancengleichheit in der Karriereentwicklung sicherzustellen, sollten Sensibilisierungstrainings vorrangig mit Führungskräften durchgeführt werden. Den Trainingsteilnehmern/-innen werden unbewusst Stereotype zwischen und innerhalb der Geschlechter vor Augen geführt und klare Verhaltenserwartungen vermittelt. Zur Sensibilisierung sollten unterschiedliche Kanäle wie Reden, Broschüren, Videos usw. genutzt werden.
- **Obligatorische Karrieregespräche für höhere Mitarbeitendenzufriedenheit und bewusste Personalentwicklung**  
Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass Beschäftigte, die ein regelmäßiges Vieraugen-Gespräch mit ihrem/-er Vorgesetzten über ihre Karriereentwicklung führen, das Gruppenklima, den/die Vorgesetzte/-en und ihr Commitment besser bewerten. Sie erleben seltener soziales Fehlverhalten. Aufgrund dieses positiven Zusammenhangs von karrierebezogenen Vieraugen-Gesprächen und um die Karriereentwicklung nicht situativen Faktoren überlassen, durch die Frauen im Zweifelsfall benachteiligt werden, sollten Jahresgespräche ein obligatorisches Instrument der Personalführung für alle Beschäftigten sein.
- **Code of Conduct gegen sexuelle Diskriminierung stärken**  
Der „Code of Conduct zum Schutz vor sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt“ der Max-Planck-Gesellschaft legt ein weites Verständnis von sexueller Diskriminierung im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatzes an und regelt ein Verfahren im Beschwerdefall. Kritisch ist zu bewerten, dass zu ergreifende Maßnahmen allein in das Ermessen der jeweiligen Institutsleitungen gestellt sind. Damit ist unwahrscheinlich, dass Fehlverhalten von Mitgliedern der Institutsleitung von dieser selbst mit Konsequenzen belegt wird – bspw. bei sexueller Belästigung unterhalb einer strafrechtlichen Bagatellgrenze oder geschlechtlich bedingten Ungleichbehandlungen bei Personalentscheidungen. Da die Mitglieder der Institutsleitung in der Regel zu vielen ihrer Beschäftigten enge, sicher manchmal auch freundschaftliche, Beziehungen unterhalten, ist aus Sicht der Betroffenen schwer einschätzbar, ob die Institutsleitung im Fall einer Beschwerde unbefangen agiert. Zu prüfen ist außerdem, ob und inwiefern die Institute und

Einrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft Betriebsvereinbarungen zum sozialen Umgang miteinander umgesetzt haben.

### **Jede/-er zweite ausländische Mitarbeiter/-in mit Exklusionserfahrungen**

Die Daten zu den Zusammenhängen zwischen der Nationalität der Wissenschaftler/-innen und ihrem Antwortverhalten zeichnen ein gemischtes Bild. Wissenschaftler/-innen mit EU-Staatsangehörigkeit loben häufiger die Unterstützung in der Karriereentwicklung durch ihre/-en Vorgesetzte/-en, deren Regelorientierung und geben häufiger an, ein Feedback-Gespräch erhalten zu haben als deutsche und Nicht-EU-Wissenschaftler/-innen. Andererseits gab jede/-er zweite EU-Wissenschaftler/-in an, sich mindestens gelegentlich ignoriert oder ausgeschlossen gefühlt zu haben (45,2% vs. 28,1% bei Deutschen und 37,3% bei Nicht-EU-Ausländer/-innen). Wissenschaftlerinnen aus Nicht-EU-Ländern geben etwas häufiger an, sexuelle Belästigung oder Diskriminierung erfahren zu haben bei der Max-Planck-Gesellschaft (10,4% vs. 8,0% EU-Wissenschaftlerinnen und 7,2% deutsche Wissenschaftlerinnen). Ausländische Wissenschaftlerinnen gaben zudem besonders häufig an, persönlich beleidigende sexistische Bemerkungen erlebt zu haben (21,9% bei EU-Wissenschaftlerinnen vs. 17,0% bei Nicht-EU-Wissenschaftlerinnen und 11,1% bei deutschen Wissenschaftlerinnen).

Empfohlene Maßnahmen:

- **Kulturtrainings zur Verbesserung der Kommunikation zwischen deutschen und ausländischen Beschäftigten**  
Kulturtrainings richten sich an alle neuen Wissenschaftler/-innen, Führungskräfte und nichtwissenschaftlich Beschäftigte der Max-Planck-Gesellschaft. Da die Wissenschaftler/-innen der Max-Planck-Gesellschaft aus sehr unterschiedlichen Kulturreihen kommen, sind ihnen klare Verhaltenserwartungen für den Arbeitsplatz – idealerweise anhand eines entsprechenden Code of Conducts – zu vermitteln. Nichtwissenschaftlich Beschäftigte sind für die unterschiedlichen Bedürfnisse und den ggf. höheren Beratungsbedarf bei ausländischen Beschäftigten zu sensibilisieren. Führungskräfte sind für die spezifische Situation der ausländischen Wissenschaftler/-innen zu sensibilisieren und sollten befähigt werden, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, die ihren diversen Teams eine optimale Leistung ermöglichen.
- **Qualifikationsprogramme ausweiten, um Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen besser zu vernetzen**  
Qualifikationsprogramme (Best Practice: IMPRS) verbessern die Vernetzung der Wissenschaftler/-innen und ermöglichen einen strukturierten Start am Arbeitsplatz. Durch neutrale Koordinatoren/-innen verringern sie die Abhängigkeit von einem/-er einzelnen Betreuer/-in oder Vorgesetzten. Insbesondere bei Postdoktoranden/-innen fehlt es derzeit an vergleichbaren Angeboten. Hier könnte ein Onboarding mit einem institutionalisierten Kennenlernen für neue Wissenschaftler/-innen sinnvoll sein
- **Peer-Mentoring zur Stärkung der Integration**  
Beim Peer-Mentoring wird neuen Beschäftigten ein/-e Kollege/-in vermittelt, der sie in ihrem ersten Halbjahr bei der Max-Planck-Gesellschaft bei Fragen und Problemen unterstützt und so das „Onboarding“ erleichtert.

### **Es fehlt eine strukturelle Unterstützung in der Karriereentwicklung von Nachwuchswissenschaftlern/-innen**

Die Zustimmung zu den einzelnen Aussagen über die Unterstützung bei der Karriereentwicklung durch die wissenschaftliche Führungskraft liegt bei den Doktoranden/-innen bei 50,4% und bei den Postdoktoranden/-innen bei 47,3% (Tabelle A 41). Damit stimmen die Nachwuchswissenschaftler/-innen als vermeintliche Hauptadressaten/-innen einer Karriereförderung den einzelnen Aussagen seltener zu als Führungskräfte und nur wenig häufiger als sonstige wissenschaftlich Beschäftigte. Die Unterstützung in der Karriereentwicklung wird mit zunehmender Dauer der Qualifikationsphase kritischer bewertet, gerade dann, wenn die Unterstützung fruchten sollte. Statistisch signifikante Unterschiede finden sich zudem

zwischen den einzelnen Sektionen. In der Chemisch-Physikalisch-Technischen Sektion (CPTS) wird die Karriereförderung besser als in der Biologisch-Medizinischen Sektion (BMS) und der Geistes-, Sozial- und Humanwissenschaftlichen Sektion (GSHS) bewertet. In BMS und GSHS wird die Karriereförderung ähnlich wie in den sonstigen Bereichen bewertet (Tabelle A 49). Im Ergebnis erfahren Nachwuchswissenschaftler/-innen eine sehr situative Karriereförderung in der Max-Planck-Gesellschaft – abhängig von der Persönlichkeit ihres/-er Vorgesetzten, dem Institut und der Sektion.

Empfohlene Maßnahmen:

- **Karrierentwicklung strukturieren, um für alle Beschäftigten qualitative Mindeststandards zu gewährleisten**

Wie bereits oben genannt, sollten Jahresgespräche zwischen Mitarbeitern/-innen und ihren Vorgesetzten in allen Bereichen obligatorisch sein. Die Gespräche über die Karrierefortschritte und Weiterentwicklungswünsche des/der Beschäftigten sollten halbstandardisiert ablaufen und dokumentiert werden. Im Rahmen der Gespräche wird anhand der Dokumentation der vorhergehenden Gespräche die Entwicklung des/der Beschäftigten besprochen. Inhalt der Jahresgespräche können auch Karrierewege außerhalb der Wissenschaft und dahingehende Unterstützungsmöglichkeiten sein, da ein wesentlicher Teil der Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen im Anschluss eine Karriere in der Privatwirtschaft beginnt. Weitere Maßnahmen zur Strukturierung der Karriereentwicklung sind der Einsatz von Qualifikations-Tools, um systematisch persönliche Ziele und Fähigkeiten von Beschäftigten abzufragen und so Bildungsmaßnahmen und Karrieregespräche individuell abzustimmen. Weiterhin sollten Schulungs- und Weiterbildungsangebote für Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen transparent gemacht werden, damit diese selbstbestimmt ihre Karriereentwicklung gestalten können. Eine Schlüsselposition haben Koordinatoren/-innen in Promotionsprogrammen, die als zusätzliche Anlaufpunkte für die Karriereentwicklung der Doktoranden/-innen gestärkt werden können.

- **Alternative Karrierewege aufzeigen, um umfassende Angebote zur Karriereentwicklung zu machen**

Nicht alle Doktoranden/-innen oder Postdoktoranden/-innen werden nach Abschluss ihrer Qualifikationsphase in der Wissenschaft verbleiben. In manchen Fällen kommt es auch zum Abbruch der Qualifikationsarbeit. Um dieser Wirklichkeit besser Rechnung zu tragen, kann die Max-Planck-Gesellschaft für Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen Schulungen anbieten, um aufzuzeigen, wie ein erfolgreicher Ausstieg aus der Wissenschaft gelingen kann. Im Rahmen von Netzwerkveranstaltungen kann der Nachwuchs Vorträge von Arbeitgebern/-innen aus der Wirtschaft oder von Max-Planck-Alumni erleben, die erfolgreich in die Privatwirtschaft oder andere Bereiche gewechselt sind.

### **Problematische Work-Life-Balance bei Wissenschaftlern/-innen, Kinder als Karrierenachteil für Frauen**

Jede/-er zweite Wissenschaftler/-in gibt an, dass das Privatleben mindestens mehrmals im Monat unter der Arbeit leidet (sonstige wissenschaftlich Beschäftigte mit 35,6% seltener). Dabei haben Geschlecht und Verantwortung für unter 18-jährige Kinder einen geringeren Einfluss auf die empfundene Work-Life-Balance als vielleicht erwartet. Schwangerschaft, Kinder und insbesondere Elternzeit führen für Wissenschaftlerinnen häufiger zu einem Karrierenachteil als für Wissenschaftler. Jede/-er zweite Wissenschaftler/-in gibt an, weniger Elternzeit als gewünscht in Anspruch genommen zu haben, um berufliche Nachteile zu vermeiden.

Empfohlene Maßnahmen:

- **Qualifikationsphasen familienfreundlich gestalten, um Abbrüche und Doppelbelastungen zu vermeiden**

Nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz sind Elternzeiten auf Vertragszeiten aufzuschlagen (§2 Abs. 5, Nr. 1 WissZeitVG). Diese obligatorische Regel wird in der Praxis häufig umgangen, bspw. indem die Elternzeit von der regulären Laufdauer von Folgeverträgen abgezogen wird oder durch

sozialen Druck des/der Vorgesetzten, weniger Elternzeit als gewünscht in Anspruch zu nehmen. Führungskräfte sind darin zu schulen, Elternzeitanträge ohne kritische Kommentare und wertschätzend entgegenzunehmen und die richtigen organisatorischen Vorkehrungen zu treffen, um den entstehenden Arbeitsausfall zu kompensieren.

- **Arbeitsplatznahe Kinderbetreuung sicherstellen**

In vielen deutschen Regionen weist das Angebot zur Kinderbetreuung noch Mängel auf: regelmäßig stehen nicht genügend Plätze zur Verfügung oder Horte und Kitas haben relativ kurze Öffnungszeiten. Die Max-Planck-Gesellschaft kann an ihren Instituten Betreuungsmöglichkeiten anbieten oder entsprechende Plätze in nahegelegenen Einrichtungen für die Kinder von Mitarbeitern/-innen vertraglich sichern. Hierdurch werden Eltern bei der Suche nach einem Betreuungsplatz unterstützt, Fehlzeiten aufgrund eines fehlenden Betreuungsplatzes minimiert und eine optimale Ausschöpfung der gewünschten Arbeitszeit ermöglicht.

- **Sensibilisierungstraining für Führungskräfte, um ein modernes Leistungsverständnis zu etablieren**

Führungskräfte leben häufig eine Präsenzkultur am Arbeitsplatz vor und erwarten diese (unbewusst) auch von ihren Beschäftigten. Durch Präsenzerwartungen werden jedoch nicht die Wissenschaftler/-innen mit exzellenten Leistungen gefördert, sondern nur jene, die am meisten Zeit haben bzw. zeitlich am flexibelsten sind. Anspruch der Max-Planck-Gesellschaft sollte es sein, sich vom irrationalen Verständnis des/der idealen Wissenschaftlers/-in als einem/-er immer präsenten Wissenschaftler/-in zu verabschieden und eine objektivere Leistungsindikatorik (bspw. Anzahl von Publikationen, internationalen Kooperationen, Konferenzbeiträgen oder Zitationen) anzuwenden.

### **Nichtwissenschaftliche Beschäftigte und Postdoktoranden/-innen bei Mobbing-Prävention ins Blickfeld rücken**

Mit ihrer Promovierendenbefragung konnten die Doktoranden/-innen-Netzwerke der außeruniversitären Forschungseinrichtungen (N<sup>2</sup>-Netzwerk) und damit auch das Max-Planck PhDnet Missstände und Lösungsansätze im Promotionsverhältnis aufzeigen. Gleichzeitig ist jedoch darauf hinzuweisen, dass Leistungsdruck und Mobbing nicht nur Promovierende betreffen. Insbesondere die Perspektiven von Postdoktoranden/-innen und nichtwissenschaftlich Beschäftigten sollten neben die der Doktoranden/-innen bei der Maßnahmenentwicklung in den Fokus rücken – da sie ebenfalls häufig und mitunter sogar öfter Fehlverhalten am Arbeitsplatz erfahren. Insbesondere die von Mobbing betroffenen Beschäftigten des Strukturbereichs unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Zusammensetzung nach Alter, Nationalität, ihren Vertragsverhältnissen, ihrer Ausbildung und ihrer Motivation von den wissenschaftlich Beschäftigten.

Empfohlene Maßnahmen:

- **Anreizsysteme für Beschäftigte im Strukturbereich und sonstige wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen stärken, um auch Beschäftigte ohne Qualifikationsprojekt dauerhaft zu motivieren**

Die Anreizsysteme der Max-Planck-Gesellschaft sind auf die wissenschaftlich Beschäftigten ausgerichtet. Wissenschaftler/-innen erlangen Sichtbarkeit durch veröffentlichte Fachartikel und tauschen sich eng mit ihren jeweiligen Fach-Communities aus. Nichtwissenschaftlich Beschäftigte und sonstige entfristete wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen, die sich ihre berufliche Anerkennung im Wesentlichen innerhalb der Max-Planck-Gesellschaft holen können, sollten stärker gewertschätzt und motiviert werden.

- **Qualifikationsprogramme und organisierte Interessenvertretung für Postdoktoranden/-innen einrichten, um deren Bedarfe besser sichtbar zu machen**

In vielen Punkten ähneln sich die Bedarfe nach Betreuung und Vernetzung sowie die Abhängigkeitsverhältnisse von Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen. Die wissenschaftliche Laufbahn von Postdoktoranden/-innen ist im Vergleich bereits fokussierter, sie sind erfahrener und Fragen der Familienplanung haben mehr Relevanz. Während Doktoranden/-

innen eine eigene Interessenvertretung haben und Promotionsprogramme immer häufiger werden, fehlen entsprechende Strukturen für Postdoktoranden/-innen.

### **Direktoren/-innen optimal im Wissenschaftsmanagement unterstützen**

---

Aus den Interviews mit Direktoren/-innen ging hervor, dass die Ausgestaltung des Miteinanders im Direktorium eines Instituts vollkommen den Direktoren/-innen selbst unterliegt. Nachdem ein/-e Direktor/-in mit Empfehlung ihrer zukünftigen Kollegen/-innen ernannt wurde, gibt es keinerlei Korrektive für sich verschlechternde zwischenmenschliche Beziehungen. Entsprechend reicht die Spannweite der Organisationsstrukturen in der Max-Planck-Gesellschaft von Instituten, die die Führungsverantwortung dauerhaft kollegial ausüben und ein hohes Maß an abteilungsübergreifenden Kooperationen (oder gleich gar keine Abteilungen) aufweisen, bis hin zu Instituten, deren Direktoren/-innen offen ihre Antipathien zueinander ausleben. Die geführten Interviews liefern Hinweise darauf, dass sich in Instituten mit weitgehend voneinander isolierten Abteilungen eine „Kultur des Wegschauens“ bei Konfliktfällen entwickelt. Wenn in diesen Instituten ein soziales Fehlverhalten von einem/-er Direktor/-in ausgeht oder geduldet wird, können dessen Mitarbeiter/-innen aufgrund der hierarchischen Struktur der Institute wenig Gegenmaßnahmen ergreifen. Die anderen Direktoren/-innen verweigern eine Einmischung in den Arbeitsbereich des/der Kollegen/-in, da sie diese ebenso wenig in ihrem Bereich wünschen. Eine solche Arbeitskultur liefert begünstigende Rahmenbedingungen für soziales Fehlverhalten.

In den Interviews mit Direktoren/-innen wurde regelmäßig der Wunsch geäußert, die administrativen Pflichten einzuhegen. Der sich an den Institutsspitzen kumulierende administrative Aufwand wird von den wissenschaftlichen Führungskräften einerseits als Ablenkung von ihren Kernaufgaben empfunden (siehe Zitat 3). Zum anderen führt dies zu einer noch größeren Machtfülle der Direktoren/-innen, wenn diese in manchen Fällen jeden Urlaubs- und Dienstreiseantrag ihrer Abteilung gegenzeichnen müssen. Entsprechend leidet auch die Betreuung der Nachwuchswissenschaftler/-innen, wenn der/die Betreuer/-in in bürokratischen Prozessen gebunden oder aufgrund von Dienstreisen nicht erreichbar ist.

Empfohlene Maßnahmen:

- **Obligatorische Onboarding-Programme für wissenschaftliche Führungskräfte ausbauen, um umfassende harte und weiche Kompetenzen zum Wissenschaftsmanagement zu gewährleisten**  
Aufgrund ihrer großen Einflussmöglichkeiten tragen die Direktoren/-innen der Max-Planck-Gesellschaft eine besonders große Verantwortung. Im Rahmen obligatorischer, aus mehreren inhaltlichen Modulen bestehenden Onboarding-Programme ist sicher zu stellen, dass Direktoren/-innen über die notwendigen Kompetenzen (bspw. in der Administration, der wissenschaftlichen Vernetzung, dem Führungsverhalten und dem Verhalten in Konfliktfällen) verfügen, dieser Verantwortung gerecht zu werden. Die einzelnen Module sind in regelmäßigen Abständen aufzufrischen, um nachhaltige Effekte zu erzielen.
- **Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar verteilen, um Konflikte oder ein Entscheidungsvakuum zu vermeiden**

Damit es aufgrund überschneidender Kompetenzen nicht zu Konflikten im Direktorium kommt oder bei Konflikten in der Belegschaft aufgrund unklarer Zuständigkeiten nicht gehandelt wird, sollten die Direktorien klare Entscheidungsregeln, Zuständigkeiten und ein Konfliktmanagement

---

*„[...] you know basically a scientist would be happy to say: "Okay, take care of the administration I take care of the science.". The problem is that it does not happen like this. The administration is getting more and more powerful to put a lot of administration tasks on the directors more heavier, more complex and taking even more time away from the science.“*

---

**Zitat3: Direktor/-in.**

absprechen. Diese Regeln sollten über ein „Jeder bestellt sein eigenes Feld“ hinausgehen, damit Konflikte auch gelöst werden können, wenn sie eigentlich im Bereich eines/-er Kollegen/-in liegen.

- **Verwaltungsleitungen stärken, um das Wissenschaftsmanagement am Institut zu verbessern**

Die Max-Planck-Gesellschaft sollte die Bezahlung der Verwaltungsleitungen verbessern, um wettbewerbsfähig für die besten Wissenschaftsmanager/-innen zu sein. Gleichzeitig sollte das Aufgabenprofil der Verwaltungsleitungen erweitert werden. Sie sollten als Ansprechpartner/-innen für alle Beschäftigten zu ihren Arbeitsverhältnissen und der Qualität der Arbeitsatmosphäre am Institut wahrgenommen werden.

- **Ausbau des Senior Researcher-Levels zur Entlastung der Direktoren/-innen**

Der Ausbau von entfristeten Stellen im wissenschaftlichen Mittelbau fördert den Wissenstransfer zwischen den unterschiedlichen Generationen von befristeten Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen. So werden Direktoren/-innen bei ihrer Verantwortung für Administration, Projektmanagement und der Betreuung von Nachwuchswissenschaftlern/-innen sinnvoll entlastet.

### **Führungskräfte überschätzen die Atmosphäre in ihrer Gruppe**

Wissenschaftliche Führungskräfte bewerten die einzelnen Teilauspekte der Gruppenatmosphäre durchweg besser als die anderen wissenschaftlichen Mitglieder ihrer Gruppe. Diese Wahrnehmungslücke legt ein Kommunikationsdefizit nahe. In der Folge werden Probleme oder Kritik nicht oder nicht rechtzeitig an die Führungskräfte herangetragen. Die Bewertung der Gruppenatmosphäre durch die Führungskräfte weicht insbesondere von jener der Doktoranden/-innen ab. Die unterschiedlichen Sichtweisen veranschaulichen, dass der aus der Sicht einer Gruppe bestehende Handlungsbedarf, bspw. an der Reform der Betreuung der Nachwuchswissenschaftler/-innen, nicht zwingend auch von anderen Gruppen erkannt wird.

Empfohlene Maßnahmen:

- **Institutsspezifische Befragungen durchführen, um ein genaues Bild der Arbeitsatmosphäre vor Ort zu erhalten**

Die Anfang 2019 organisationsweit durchgeführte Befragung hat einen Benchmark für die Max-Planck-Gesellschaft insgesamt geschaffen, mit dem sich die Arbeitsatmosphäre und -kultur am eigenen Institut vergleichen lässt. Dadurch lassen sich institutsspezifische Handlungsbedarfe identifizieren. Regelmäßige Befragungen geben zudem einen Einblick, ob Unterstützungsmaßnahmen erfolgreich sind. Zu beachten sind bei entsprechenden Befragungen die Gewährleistung der Anonymität der Befragten, bzw. die Anforderungen des Datenschutzes.

- **Team-Coachings in Anspruch nehmen, um Teams für die Blickwinkel von Führungskräften und Beschäftigten zu sensibilisieren.**

Team-Coachings sind ein Instrument der Organisationsentwicklung, durch das Teams darin unterstützt werden, ein gemeinsames Ziel zeiteffizienter zu erreichen. Die einzelnen Gruppenmitglieder erweitern dabei ihre Wahrnehmung für Herausforderungen, die auf der kollektiven Ebene bestehen.

### **Routinisierung bei nichtwissenschaftlich Beschäftigten, Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen**

Mit zunehmender Beschäftigungsdauer tritt insbesondere bei nichtwissenschaftlich Beschäftigten, Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen eine „Routinisierung“ auf. Insbesondere die gemeinsame Vision und die partizipative Sicherheit der Gruppe sowie alle Aspekte bei der Bewertung der Führungskraft werden mit zunehmender Beschäftigungsdauer immer kritischer gesehen.

Empfohlene Maßnahmen:

- **Partizipative Prozesse verankern, um allen Beschäftigten die Möglichkeit zur Mitgestaltung zu geben**

Einzelne Interessengruppen wie Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen sollten bei der Gestaltung der Institutskultur und -abläufe über Gremien stärker eingebunden werden. Diese Gremien können eine beratende Funktion haben und sind zum Teil auch bereits vor Ort vorhanden. Durch die aktive Beteiligung und einen Beitrag zur gemeinsamen Vision der Gruppe ist eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Selbstidentifikation der Nachwuchswissenschaftler/-innen möglich.

- **Karriereförderung dynamisch gestalten, um dem Entwicklungsprozess von Nachwuchswissenschaftlern/-innen Rechnung zu tragen**

Gespräche mit dem/der Betreuer/-in des Qualifikationsvorhabens sollten dem Erfahrungszuwachs des/der Doktoranden/-in oder Postdoktoranden/-in Rechnung tragen und im späteren Verlauf stärker die Karriereentwicklung und die wissenschaftliche Vernetzung zum Gegenstand haben. Denkbar wäre eine Guideline, in welcher der Betreuungsprozess in unterschiedliche Phasen eingeteilt wird (bspw. Onboarding, Konzeptentwicklung, Forschung, Karriereentwicklung), in denen der/die Mentor/-in die Nachwuchswissenschaftler/-innen in unterschiedlichen Formen unterstützen kann.

- **Reverse-Mentoring durchführen, um Wissen der Nachwuchswissenschaftler/-innen systematisch einzubinden**

Beim Reverse-Mentoring bilden Nachwuchswissenschaftler/-innen Tandems mit wissenschaftlichen Führungskräften, in denen sie für ein geeignetes und relevantes Thema selbst der/die Mentor/-in sind (bspw. Wissenschaftskommunikation mit sozialen Netzwerken). Reverse-Mentoring ermöglicht es, den mit der Zeit etablierten Routinen in einem Betreuungsverhältnis neue Impulse zu geben.

- **Themen-Rotation für nichtwissenschaftlich Beschäftigte, um Arbeitsroutinen aufzubrechen**

Auch nichtwissenschaftlich Beschäftigte sollten die Möglichkeit erhalten, ihre Kompetenzen zu erweitern und neue Impulse in ihrem Arbeitsalltag zu setzen. Ein Ansatz hierfür ist die „horizontale Weiterentwicklung“, bei der Beschäftigte sich in neue Themenfelder oder andere Arbeitsbereiche einarbeiten.

## Ein kohärentes und umfassendes Programm gegen Fehlverhalten am Arbeitsplatz – Verknüpfung der Handlungsempfehlungen

Basierend auf den oben genannten Handlungsempfehlungen fasst Abbildung 3 die wichtigsten Bausteine eines Programms zur Stärkung einer leistungsorientierten und wertschätzenden Arbeitskultur und -atmosphäre, frei von sozialem Fehlverhalten, zusammen. Bevor umfassende Maßnahmen implementiert werden, sollten zunächst klare Verhaltenserwartungen definiert und Konsequenzen festgelegt werden. Wichtige Fragen dabei sind, ab wann Arbeitsdruck zu Mobbing wird und ob bereits sexistisches Verhalten zu Konsequenzen führen soll. Dieses Verständnis sollte durch ein klares und wiederholtes Commitment des Präsidenten vermittelt werden und sich auf allen Führungsebenen fortsetzen.

Außerdem sollten Konsequenzen bei Fehlverhalten nicht (ausschließlich) im Ermessen des betroffenen Instituts liegen, um über ein Korrektiv bei persönlicher Befangenheit der Leitung zu verfügen. Allgemein anerkannte und beachtete Regeln können dabei nur unter Einbindung aller Gruppen von Mitarbeitern/-innen an einem Institut erreicht werden. Ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg der einzelnen Maßnahmen ist zudem die regelmäßige Evaluation ihrer Effekte und ggf. die Nachbesserung der Maßnahmen.

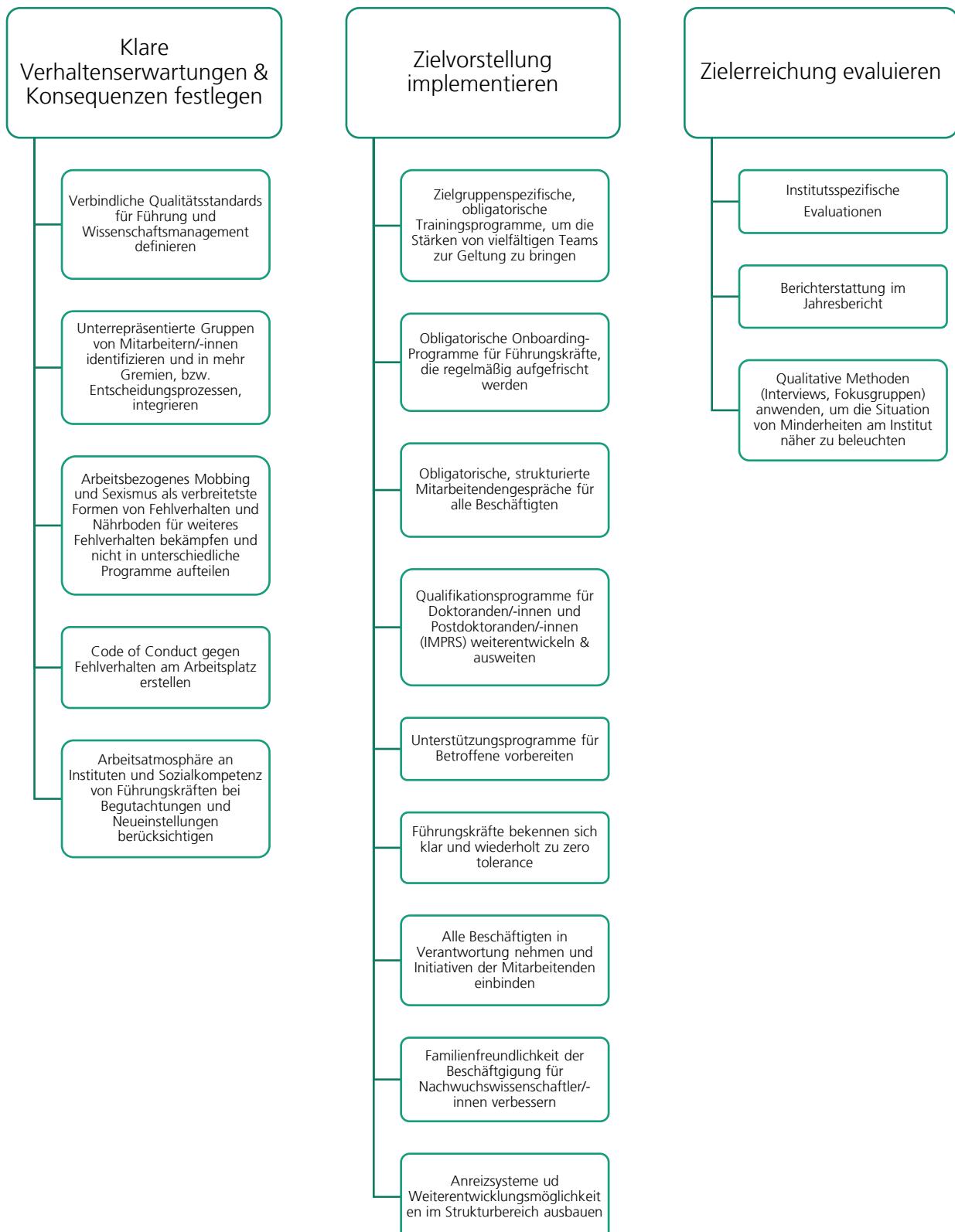


Abbildung 3: Bausteine eines kohärenten und umfassenden Programms gegen Fehlverhalten am Arbeitsplatz.

## Arbeitsatmosphäre und Arbeitskultur – Ergebnisse

Die Arbeitsatmosphäre umfasst die von den Beschäftigten wahrgenommenen formellen und informellen organisationalen Regeln, Praktiken, Prozeduren und Routinen. Die Arbeitskultur beschreibt hingegen das organisationstypische Muster von Grundannahmen darüber, wie eine Organisation aus Sicht der Beschäftigten funktioniert und funktionieren sollte (Ostroff *et al.*, 2012). Arbeitsatmosphäre ist unmittelbarer wahrnehmbar als die Organisationskultur und kann zu wesentlichen Teilen als deren Ergebnis betrachtet werden.

Es werden hier keine Abgrenzungsversuche zwischen den sozialwissenschaftlichen Phänomenen Arbeitskultur und -atmosphäre unternommen, an deren Schnittstelle die durchgeführte Befragung angesiedelt ist. Zur Beurteilung der Arbeitskultur und -atmosphäre wurden die gemeinsame Vision, die Kollegialität (partizipative Sicherheit), die Qualitätsorientierung und die Unterstützung bei der Innovationsentwicklung durch die Gruppe des/der jeweiligen Befragten erfasst. Weiterhin wurden die Befragten um eine Einschätzung des Führungsstils ihrer direkten wissenschaftlichen Führungskraft anhand deren Mitarbeitenden-, Wandel- und Regelorientierung gebeten sowie um eine Einschätzung zu deren Karriereförderung. Außerdem wurden organisationales Commitment sowie die empfundene Work-Life-Balance und Chancengleichheit erfasst.

Im Folgenden werden die Ergebnisse zur Arbeitskultur und -atmosphäre schlaglichtartig vorgestellt. Dafür wurden alle Antworten der unterschiedlichen Statusgruppen (Direktoren/-innen und Gruppenleitungen, Postdoktoranden/-innen, Doktoranden/-innen, sonstige wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen) jeweils hinsichtlich Abweichungen vom Durchschnitt der Befragten ausgewertet. Ebenso wurde mit den Angaben nach Alter, Geschlecht, der Unterscheidung von nichtwissenschaftlichem und wissenschaftlichem Personal und einer Reihe weiterer Merkmale verfahren. Die einzelnen Gruppenmerkmale sind zum Teil stark voneinander abhängig (bspw. Alter und hierarchische Position), was bei den Interpretationen im Text berücksichtigt wurde. Tabelle 2 zeigt beispielhaft Zusammenhänge zwischen der Sektionszugehörigkeit und der Beschäftigungsart mit dem Geschlecht und der Nationalität. Demnach weisen die Biologisch-Medizinische Sektion, die Geistes-, Sozial- und Humanwissenschaftliche Sektion und die sonstigen Einrichtungen einen deutlich höheren Frauenanteil als die Chemikalisch-Physikalisch-Technische Sektion auf. Ausländische Wissenschaftler/-innen sind hingegen über alle Sektionen gleich verteilt und in den sonstigen Einrichtungen unterrepräsentiert. Die nichtwissenschaftliche Belegschaft ist wiederum von einem deutlich höheren Anteil von Frauen und Deutschen geprägt als die wissenschaftliche.

Da aufgrund dieser zahlreichen Abhängigkeiten der erhobenen soziodemografischen Merkmale die Auswertungen an vielen Stellen redundante Ergebnisse aufweisen, werden im Fließtext **nur solche Zusammenhänge beschrieben, die statistisch signifikant sind und gleichzeitig als relevant erscheinen**. Die einzelnen Diagramme des Berichts zeigen die Antwortverteilung aller Befragten aufgeschlüsselt nach einer unabhängigen Variable mit besonders deutlichen und statistisch signifikanten Zusammenhängen, bspw. nach Tätigkeitsart oder nach Geschlecht.

**Tabelle 2: Zusammenhang der Sektionszugehörigkeit und der Beschäftigungsart mit dem Geschlecht und der Nationalität**

		Sektion					Beschäftigungsart	
		Biologisch-Medizinische Sektion	Chemikalisch-Physikalisch-Technische Sektion	Geistes-, Sozial- und Humanwissenschaftliche		Sonstige Einrichtungen	Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte
<b>Geschlecht</b>	Weiblich	53,1%	31,5%	56,4%	55,0%	49,9%	34,3%	
	Männlich	36,7%	60,2%	37,1%	41,2%	37,8%	59,1%	
	Keine Angabe / divers	10,3%	8,3%	6,5%	3,8%	12,3%	6,6%	
<b>Nationalität</b>	Deutsch	73,3%	73,5%	72,6%	91,5%	95,5%	57,2%	
	Anderer EU-Staat	13,9%	13,8%	11,3%	3,5%	1,5%	22,8%	
	Nicht-EU-Staat	12,8%	12,7%	16,1%	5,0%	3,0%	20,0%	

## Die Arbeitskultur in drei Wörtern

Im Rahmen der qualitativen Interviews wurden die 40 Gesprächspartner/-innen gebeten, mit drei Schlagwörtern die Arbeitskultur an ihrem Institut zu beschreiben. In Abbildung 4 wurden ähnliche Begriffe gruppiert. Die Größenverhältnisse stellen die Häufigkeiten der Nennungen dar. Die so entstandene Grafik ist statistisch nicht repräsentativ, sie vermittelt aber einen ersten Eindruck in die im Weiteren vertiefend dargestellte Arbeitskultur der Max-Planck-Gesellschaft. Die Beschäftigten aus allen Hierarchieebenen, Sektionen, Bereichen und Altersgruppen loben insbesondere die Offenheit und den guten Austausch mit ihren Kollegen/-innen. Sie erleben die Arbeitsatmosphäre als international sowie kollegial und kooperativ, gleichzeitig aber auch eigenorganisiert. Während ein Teil der Befragten flache Hierarchien erlebt, nahm ein anderer Teil die Arbeitskultur am Institut als eher hierarchisch wahr.

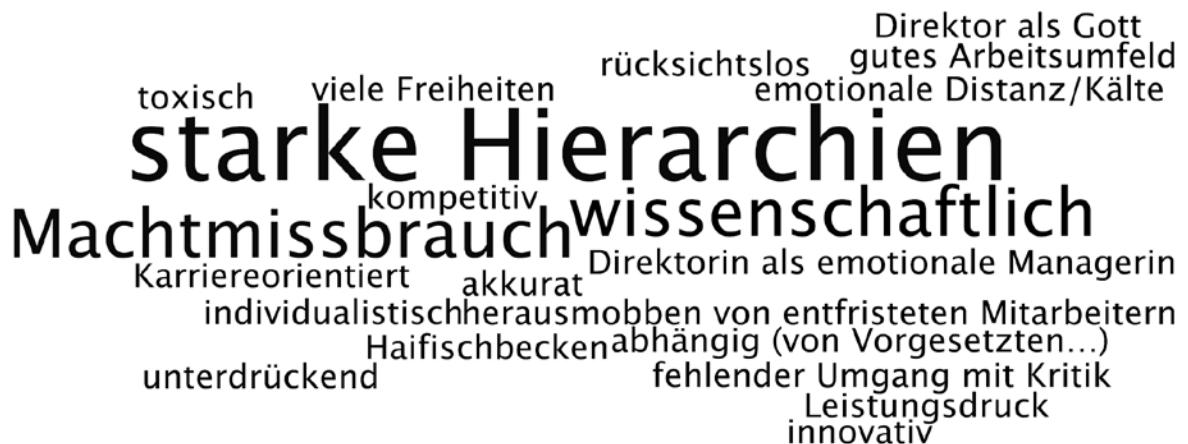


**Abbildung 4: Beschäftigte ohne Mobbing-Erfahrungen wurden gefragt: "Bitte versuchen Sie die Arbeitskultur an Ihrem Institut mit drei Schlagwörtern zu beschreiben."**

Für die Abbildung wurden ähnliche Bezeichnungen zur Beschreibung der Arbeitskultur in den qualitativen Interviews zusammengefasst. Die Wortgröße beschreibt die Häufigkeit der Nennungen. Eine Bezeichnung musste mindestens zweimal genannt werden.

n = 24.

In Abbildung 5 wurden die Schlagwörter für die Arbeitskultur der interviewten Betroffenen von Mobbing und/oder sexueller Diskriminierung visualisiert. Hier wurden die Begriffe „wissenschaftlich“, „starke Hierarchien“ und „Machtmissbrauch“ besonders oft genannt. Auch Abbildung 5 ist statistisch nicht repräsentativ, vermittelt aber einen Eindruck, wie unmittelbare Erfahrungen oder auch die reine Beobachtung von sozialem Fehlverhalten am Arbeitsplatz das subjektive Bild von der Organisation, die organisationale Verbundenheit und die Gruppenatmosphäre trüben können.



**Abbildung 5: Beschäftigte mit ausgeprägten Mobbing-Erfahrungen wurden gefragt: "Bitte versuchen Sie die Arbeitskultur an Ihrem Institut mit drei Schlagwörtern zu beschreiben."**

Für die Abbildung wurden ähnliche Bezeichnungen zur Beschreibung der Arbeitskultur in den qualitativen Interviews zusammengefasst. Die Wortgröße beschreibt die Häufigkeit der Nennungen. Eine Bezeichnung musste mindestens einmal genannt werden. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ.

n = 9.

## Gruppenatmosphäre

### Gemeinsame Vision der Gruppe

Mit der „gemeinsamen Vision der Gruppe“ wurden die Ansichten der Befragten darüber erhoben, wie klar, konsensfähig, erreichbar und wertvoll die Ziele der eigenen Gruppe sind (Anderson and West, 1998). Das gemeinsame Zielverständnis der Beschäftigten in ihren jeweiligen Gruppen ist mehrheitlich sehr gut entwickelt (Abbildung ). Drei Viertel der wissenschaftlich Beschäftigten geben an, sich sehr oder voll und ganz über die

---

*„[...] I have this feeling that there is kind of like this mission of working towards a common goal, right, from very different perspectives, but ultimately to tackle aging and get, you know, people to age more healthy. [...] I feel like there is a lot of ambitious people in this place.“*

---

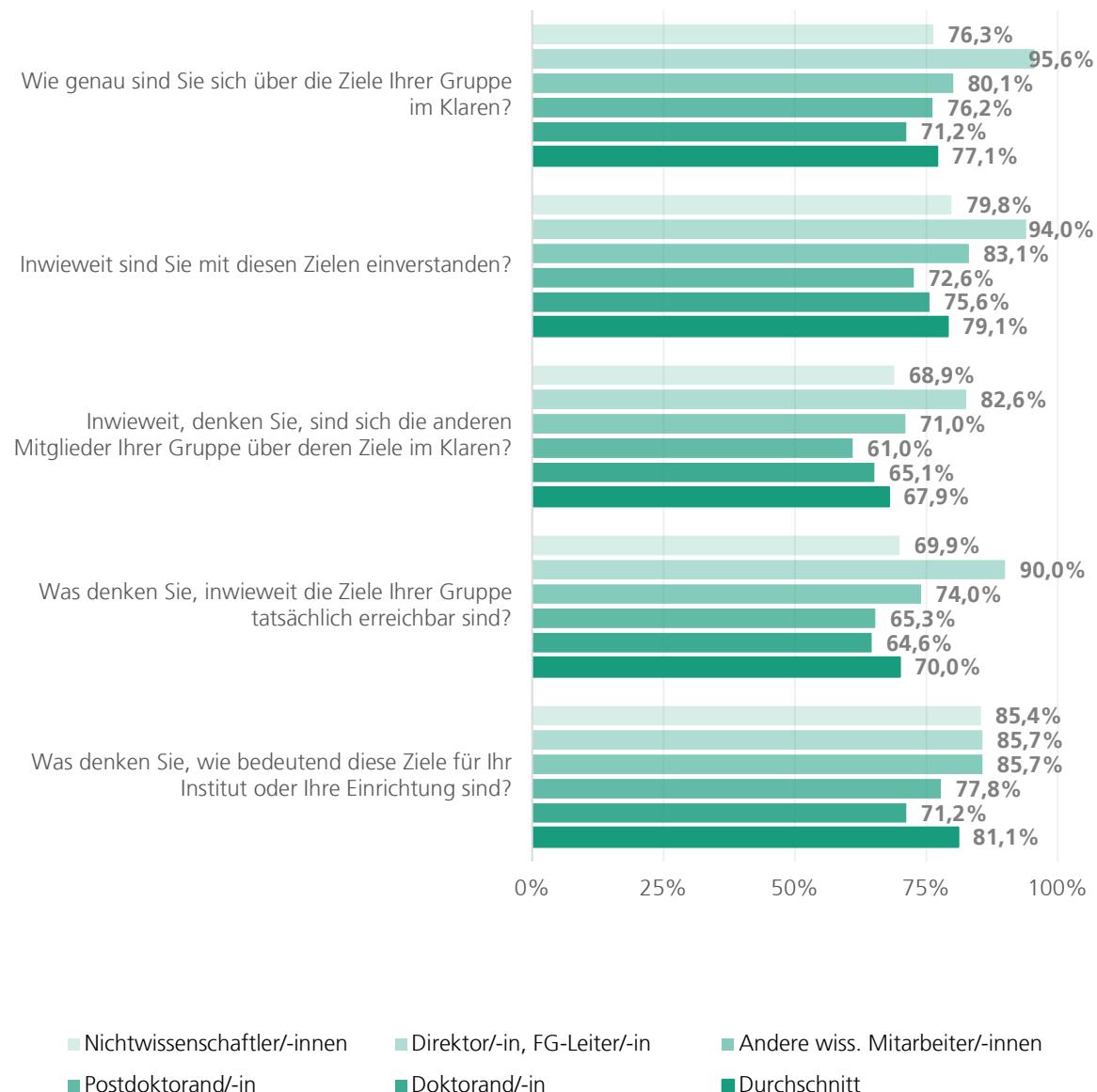
**Zitat 1: Doktorand/-in.**

Ziele ihrer Gruppe im Klaren zu sein (77,6%) und mit diesen Zielen einverstanden zu sein. Dabei zeigen sich keine Unterschiede zu den nichtwissenschaftlich Beschäftigten. Mitarbeiter/-innen im Strukturbereich geben jedoch etwas häufiger an, dass die Ziele ihrer Gruppe bedeutend für ihre Einrichtung sind (85,4% vs. 78,7%, Tabelle A). Dieser Unterschied lässt sich auf allgemein hohe Wahrnehmungsdifferenzen zwischen den einzelnen wissenschaftlichen Hierarchiestufen zurückführen. Demnach stimmen Direktoren/-innen und Forschungsgruppenleitungen den Aussagen zur gemeinsamen Vision grundsätzlich stärker zu als Doktoranden/-innen oder Postdoktoranden/-innen (im Durchschnitt 93,8% gegenüber 72,9% und 75,4%, Tabelle A). Sonstige wissenschaftlich Beschäftigte nehmen eine Mittelposition ein. Ihre Zustimmung zur gemeinsamen Vision beträgt im Durchschnitt 83,9%.

### Routinisierung der gemeinsamen Vision

Erkennbar ist zudem eine Routinisierung: Je länger nichtwissenschaftlich Beschäftige ihre Tätigkeit ausüben, desto weniger stimmen sie im Durchschnitt den einzelnen Fragen zur gemeinsamen Vision zu. Am größten ist die Zustimmung unter nichtwissenschaftlich Beschäftigten mit weniger als einem Jahr Beschäftigungsdauer (89,0%) und am niedrigsten bei mehr als vier Jahren Beschäftigung (80,6%, Tabelle A 3). Bei den wissenschaftlich Beschäftigten ist dieser Zusammenhang etwas diffiziler. Unter wissenschaftlichen Führungskräften ist die Zustimmung zur gemeinsamen Vision über die Beschäftigungsdauer hinweg konstant hoch. Bei den sonstigen wissenschaftlich Beschäftigten zeigt sich ein leicht statistisch signifikanter Zusammenhang, dass die Zustimmung zur gemeinsamen Vision mit der Beschäftigungsdauer zunimmt (von 71,8% auf 84,2%, Tabelle A 4). Für Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen gilt hingegen, dass die Zustimmung zur gemeinsamen Vision mit Dauer der Beschäftigung abnimmt. Während zum Beispiel 85,6% der Doktoranden/-innen wie auch der/die Zitatgeber/-in oben in ihrem ersten Jahr den Fragen zur gemeinsamen Vision im Durchschnitts sehr oder voll und ganz zustimmen (Zitat 4), sind es zwischen einem und vier Jahren 72,1% und nach vier Jahren noch 64,9%.

## Gruppenatmosphäre: Vision



**Abbildung 6: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert nach wissenschaftlichen Positionen zu Fragen zur gemeinsamen Vision ihrer Gruppe.**

Als Gruppe wird die Arbeitseinheit definiert, der die Befragten für einen längeren Zeitraum zugeteilt sind und mit der sie regelmäßig zusammenarbeiten, um ihre berufsbezogenen Aufgaben zu erfüllen. Bei mehreren Gruppenzugehörigkeiten gilt die Gruppe, mit der sich die Befragten am meisten identifizieren.

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „sehr“ oder „voll und ganz“ geantwortet hat.

n(max.) = 5.548; n(min.) = 5.276. Alle Zusammenhänge sind statistisch signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

## Aufgabenorientierung der Gruppe

Unter der Aufgabenorientierung der Gruppe wird das allgemeine Engagement der Gruppe für Exzellenz in der Aufgabenerfüllung verstanden – durch die kritische Reflektion ihrer Tätigkeit und Arbeitsergebnisse und das gegenseitige Aufbauen auf den Ideen der Teammitglieder (Anderson and West, 1998). Im Durchschnitt liegt die Zustimmung zu den Fragen über die Aufgabenorientierung der Gruppe unter allen Beschäftigten bei 57,6%. Entsprechend Abbildung 7 zeigt sich ein Wahrnehmungsgefälle zwischen den wissenschaftlichen Führungskräften und allen anderen Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft. Während Direktoren/-innen und Forschungsgruppenleitungen zum Beispiel zu 79,9% bejahen, dass die Gruppe potentielle Schwachstellen in ihrer Arbeit kritisch bewertet, um ein bestmögliches Ergebnis zu erreichen, stimmen dem nur 48,8% der Postdoktoranden/-innen zu (Tabelle A 7).

Der Unterschied in der wahrgenommenen Aufgabenorientierung zwischen Führungskräften und Doktoranden/-innen oder auch Postdoktoranden/-innen könnte auch dadurch verursacht sein, dass Nachwuchswissenschaftler/-innen ihre Qualifikationsarbeit häufig in „Einzelkämpfertum“ erbringen. Dieser These widerspricht jedoch, dass nichtwissenschaftlich Beschäftigte (56,9%) sowie sonstige wissenschaftlich Beschäftigte (60,6%) ebenfalls eine niedrigere Aufgabenorientierung in ihren Gruppen wahrnehmen als Führungskräfte (Tabelle A 5, Tabelle A 6).

Die Ergebnisse weisen stattdessen auf eine hohe Hierarchieorientierung innerhalb der Max-Planck-Gesellschaft hin, wie es auch Zitat 5 darstellt. Während die Führungskräfte die Zusammenarbeit in ihrer Gruppe als kritisch-konstruktiv erleben, schätzen große Teile der Beschäftigten die Situation anders ein. Von den Doktoranden/-innen sind 18,2% und von den Postdoktoranden/-innen 25,5% der Meinung, dass die Gruppe kaum oder überhaupt nicht kritisch potentielle Schwachstellen in ihrer Arbeit diskutiert (Tabelle A 7). Bei den Führungskräften sind nur 4,7% dieser Ansicht.

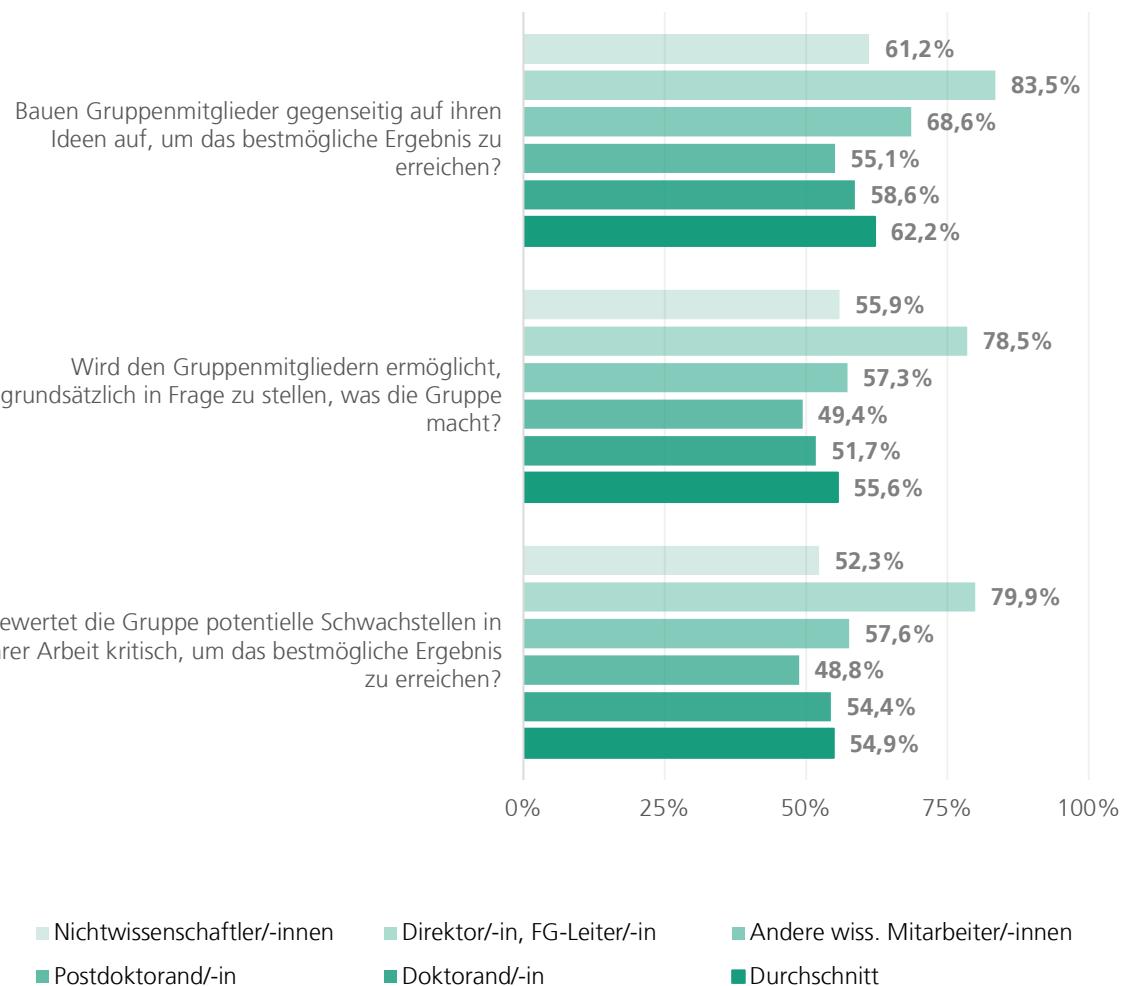
---

*„Ich meine, wie gesagt, das ist hier nicht ohne Hierarchien [...] zum Beispiel die Direktoren sind in der Hierarchie ganz oben und der geschäftsführende Direktor ist noch mal eine Stufe höher als der normale Direktor. Also der geschäftsführende Direktor, der ist quasi Gott. Was der sagt, wird gemacht.“*

---

**Zitat 5: Verwaltungsmitarbeiter/-in.**

## Gruppenatmosphäre: Aufgabenorientierung



**Abbildung 7: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert nach wissenschaftlichen Positionen zu Fragen zur Aufgabenorientierung ihrer Gruppe.**

Als Gruppe wird die Arbeitseinheit definiert, der die Befragten für einen längeren Zeitraum zugeteilt sind und mit der sie regelmäßig zusammenarbeiten, um ihre berufsbezogenen Aufgaben zu erfüllen. Bei mehreren Gruppenzugehörigkeiten gilt die Gruppe, mit der sich die Befragten am meisten identifizieren.

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „sehr“ oder „voll und ganz“ geantwortet hat.  
 $n(\max.) = 5.411$ ;  $n(\min.) = 5328$ . Alle Zusammenhänge sind statistisch signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

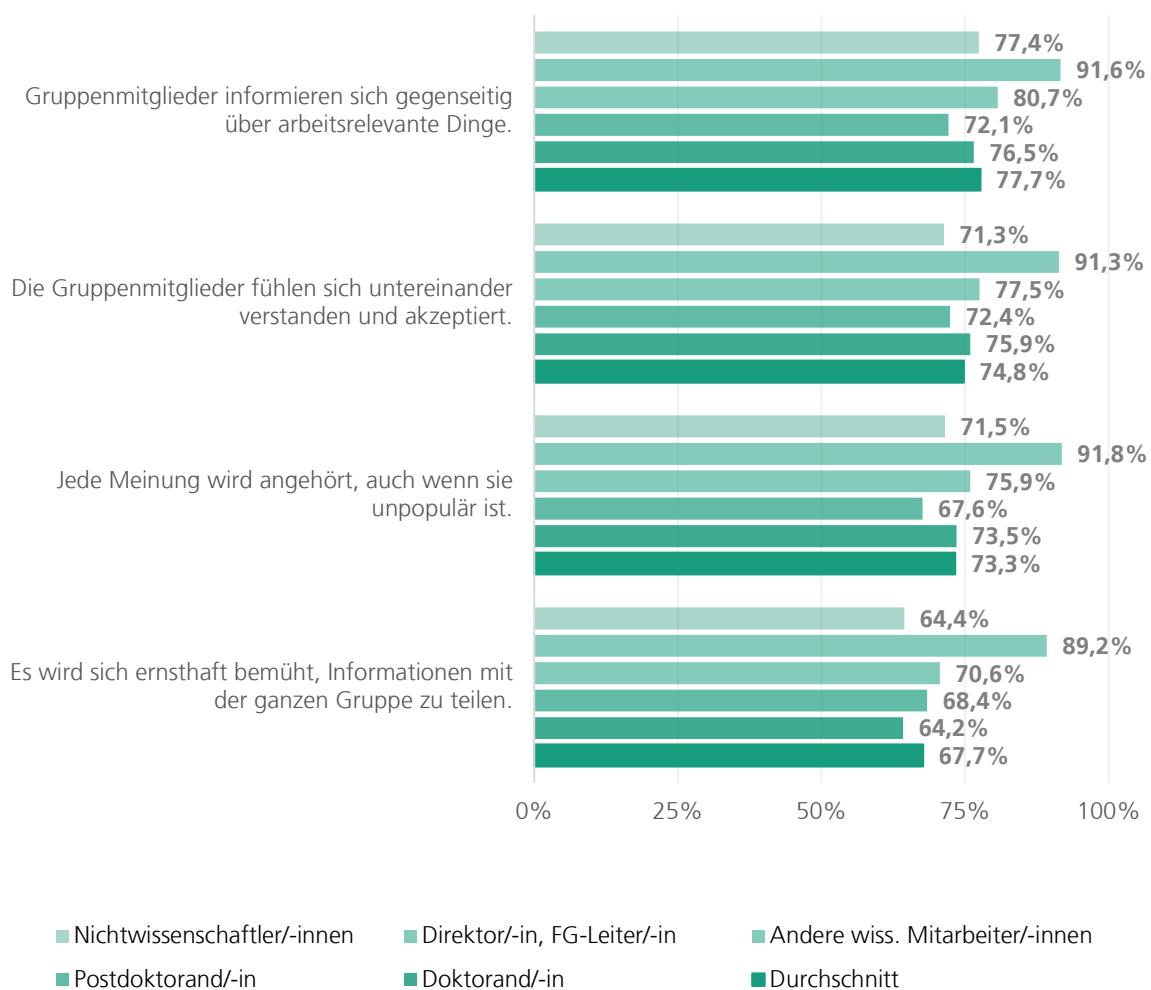
### Bewertung der Aufgabenorientierung nach Sektion

Die Bewertung der Aufgabenorientierung unterscheidet sich zwischen den einzelnen Sektionen (Tabelle A 8). Im Durchschnitt stimmen den einzelnen Fragen in der CPTS 61,4% der Beschäftigten zu, in der BMS 55,7%, GSHS 51,7% und im sonstigen Bereich 52,8%. Ein mutmaßlicher Grund für die Differenz ist, dass kollektive Arbeiten in der GSHS allgemein weniger verbreitet sind als in den anderen Sektionen. Insbesondere bei der Frage, ob den Gruppenmitgliedern ermöglicht wird grundsätzlich in Frage zu stellen, was die Gruppe macht, zeigen sich Unterschiede (Tabelle A 9). Die Zustimmung in der CPTS liegt hier bei 59,2%, in der BMS bei 52,9%, in der GSHS bei 48,2% und im sonstigen Bereich bei 53,9%.

## Partizipative Sicherheit der Gruppenmitglieder

Die partizipative Sicherheit einer Gruppe beschreibt die aktive Beteiligung der Gruppenmitglieder an gemeinsamen Prozessen in einer Atmosphäre von Vertrauen und Unterstützung (Anderson and West, 1998). Im Durchschnitt stimmen drei Viertel der Beschäftigten (75,4%, Tabelle A 10) den einzelnen Aussagen zur partizipativen Sicherheit in ihrer Gruppe zu. Dabei zeigt sich aber erneut ein Wahrnehmungsgefälle zwischen wissenschaftlichen Führungskräften und anderen wissenschaftlich Beschäftigten (Abbildung 8). Während zum Beispiel 91,8% der Direktoren/-innen und Forschungsgruppenleitungen der Aussage zustimmen, dass jede Meinung in der Gruppe angehört wird, stimmen Postdoktoranden/-innen dem zu 67,6% zu (Tabelle A 11).

### Gruppenatmosphäre: Partizipative Sicherheit



**Abbildung 8: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert nach wissenschaftlichen Positionen zu Fragen zur partizipativen Sicherheit in ihrer Gruppe.**

Als Gruppe wird die Arbeitseinheit definiert, der die Befragten für einen längeren Zeitraum zugewiesen sind und mit der sie regelmäßig zusammenarbeiten, um ihre berufsbezogenen Aufgaben zu erfüllen. Bei mehreren Gruppenzugehörigkeiten gilt die Gruppe, mit der sich die Befragten am meisten identifizieren.

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „stimme zu“ oder „stimme voll und ganz zu“ geantwortet hat.

n(max.) = 5.553; n(min.) = 5.473. Alle Zusammenhänge sind statistisch signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

## Bewertung der partizipativen Sicherheit nach Geschlecht und Beschäftigungsdauer

Weibliche Beschäftigte geben jedoch statistisch signifikant seltener als Männer an, dass die Gruppenmitglieder sich untereinander verstanden und akzeptiert fühlen (72,0% vs. 77,4%, Tabelle A 12), sich ernsthaft bemüht wird, Informationen mit der ganzen Gruppe zu teilen (66,4% vs. 69,8%, Tabelle A 13) und dass jede Meinung gehört wird, auch wenn sie unpopulär ist (70,1% vs. 76,0%, Tabelle A 14). In ähnlicher Weise bestätigen nichtwissenschaftlich Beschäftigte seltener als wissenschaftlich Beschäftigte, dass die Gruppenmitglieder sich untereinander verstanden und akzeptiert fühlen (71,3% vs. 77,3%, Tabelle A 15) und dass sich ernsthaft bemüht wird, Informationen mit der ganzen Gruppe zu teilen (64,4% vs. 69,9%, Tabelle A 16). Ein positives Beispiel für die offene Kultur und Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlich und nichtwissenschaftlich Beschäftigten zeigt Zitat 6.

---

*„Genauso ist es halt oft so ein Prinzip der offenen Tür, wo man einfach zu Menschen gehen kann und nicht denkt, ich muss jetzt erst mal einen Termin machen und fragen, ob ich vielleicht mal irgendwann anklopfen darf, um zu fragen, ob wir einen Termin machen. Ich habe in dem Zusammenarbeiten mit Wissenschaftlern und Verwaltungspersonal einfach immer ein gutes Gefühl gehabt, dass es halt funktioniert.“*

---

### Zitat 6: Verwaltungsmitarbeiter/-in.

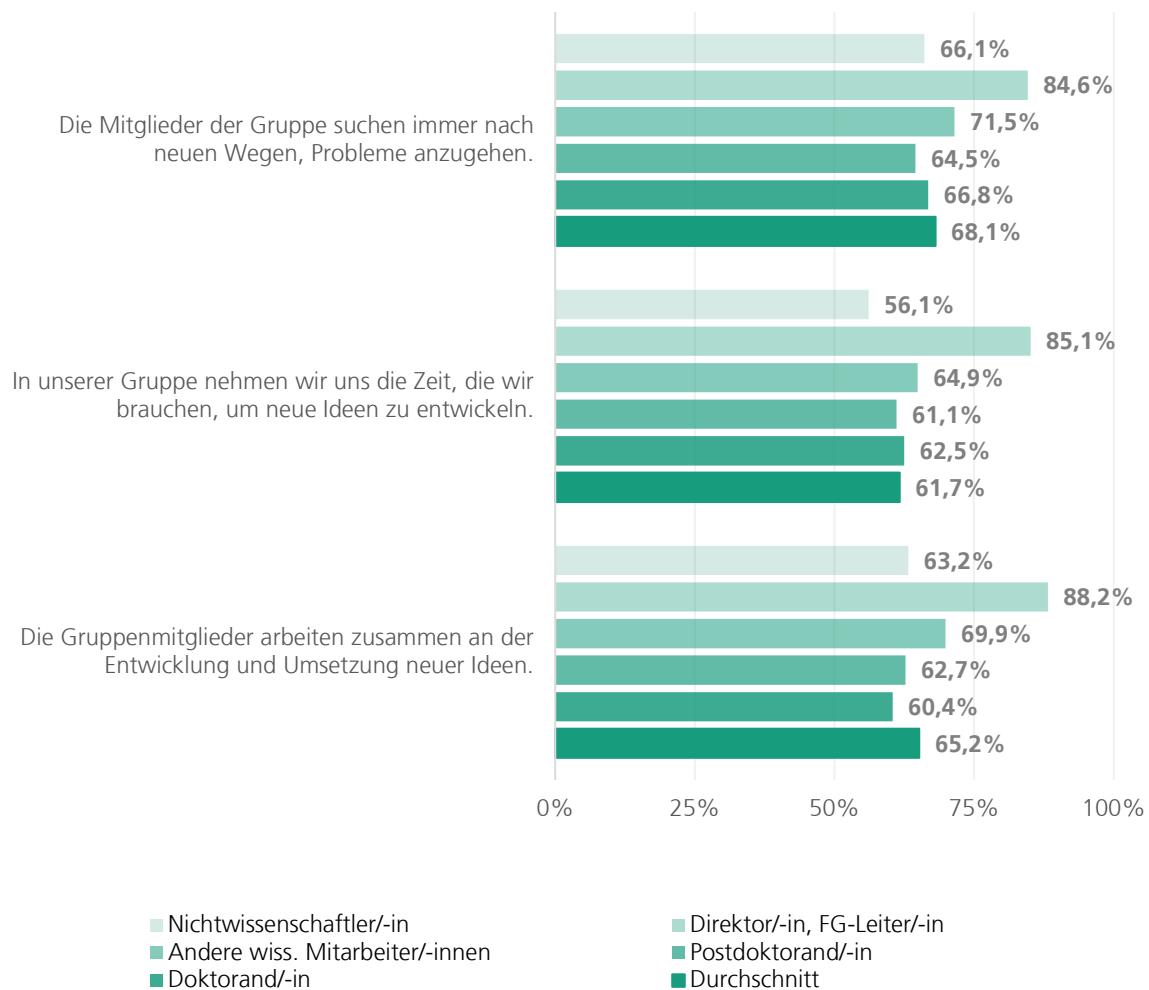
Ähnlich wie bei der gemeinsamen Vision der Gruppe kann auch für die partizipative Sicherheit eine Routinisierung festgestellt werden, die vor allem nichtwissenschaftlich Beschäftigte, Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen betrifft. Während zum Beispiel im ersten Jahr noch 88,9% der Doktoranden/-innen und 83,3% der Postdoktoranden/-innen den einzelnen Aussagen zur partizipativen Sicherheit zustimmen, sind es nach vier Jahren noch 70,7% der Doktoranden/-innen und 66,7% der Postdoktoranden/-innen (Tabelle A 17, Tabelle A 18).

## Innovationsorientierung der Gruppe

Unter der Innovationsorientierung einer Gruppe wird die Erwartung, Zustimmung und praktische Unterstützung für die Arbeit an neuartigen Ideen und Vorgehensweisen verstanden (Anderson and West, 1998). Im Durchschnitt stimmen zwei Drittel der wissenschaftlich Beschäftigten den einzelnen Aussagen in Abbildung 9 zu (66,7%, Tabelle A 19). Die Zustimmung zu den Aussagen über die Innovationsorientierung der Gruppe wird von nichtwissenschaftlich Beschäftigten mit 59,2% zwar statistisch signifikant geringer bewertet, aber mit einer vielleicht überraschend niedrigen Differenz.

Wieder zeigt sich ein Wahrnehmungsgefälle je nach Hierarchiestufe. Während fast alle wissenschaftlichen Führungskräfte, im Durchschnitt 87,6%, den einzelnen Aussagen zur Innovationsorientierung zustimmen, sind es unter Doktoranden/-innen 61,5%, unter Postdoktoranden/-innen 62,1% und unter den sonstigen wissenschaftlich Beschäftigten 68,7% (Tabelle A 20). Im Durchschnitt wird die Innovationsorientierung der Gruppe in der CPTS am besten bewertet. Zwei Drittel der CPTS-Beschäftigten (66,7%) stimmen den einzelnen Aussagen zu, in der BMS sind es 60,1%, in der GSHS 59,3% und im sonstigen Bereich 53,4% (Tabelle A 21).

## Gruppenatmosphäre: Innovationsorientierung



**Abbildung 9: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert nach wissenschaftlichen Positionen zu Fragen zur Innovationsorientierung ihrer Gruppe.**

Als Gruppe wird die Arbeitseinheit definiert, der die Befragten für einen längeren Zeitraum zugeteilt sind und mit der sie regelmäßig zusammenarbeiten, um ihre berufsbezogenen Aufgaben zu erfüllen. Bei mehreren Gruppenzugehörigkeiten gilt die Gruppe, mit der sich die Befragten am meisten identifizieren.

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „stimme zu“ oder „stimme voll und ganz zu“ geantwortet hat.

$n(\max.) = 5.441$ ;  $n(\min.) = 5.381$ . Alle Zusammenhänge sind statistisch signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

# Führungskultur

## Mitarbeitendenorientierung der Führungskräfte

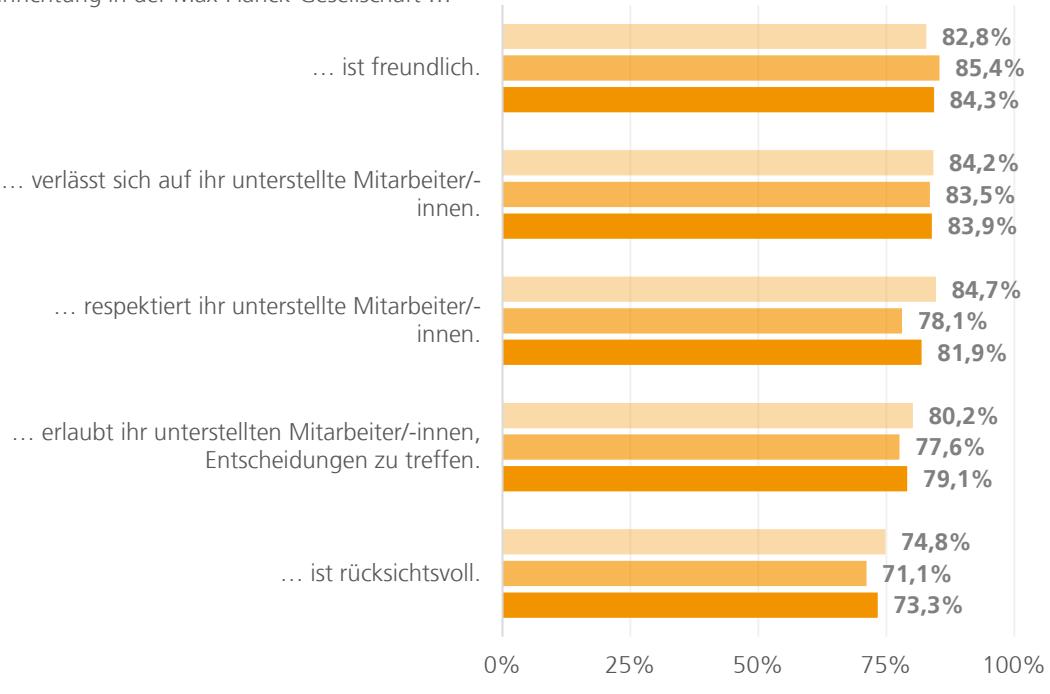
*„Aber gerade in der IT haben wir häufiger das Gefühl, so das Baden-Württembergische Prinzip, nicht geschimpft ist auch gelobt. Solange man nicht merkt, dass die IT da ist, ist alles gut. [...] Insofern gibt es da nichts zu loben, sondern nur was zu kritisieren, weil man es ja sonst nicht merkt.“*

### Zitat 7: Beschäftigte/-er Technik & IT.

Nichtwissenschaftlich Beschäftigte sind dabei etwas kritischer als wissenschaftlich Beschäftigte (77,8% vs. 83,0%, Tabelle A22) und bestätigen, wie im Zitat 7, insbesondere seltener, dass ihre Führungskraft die ihr unterstellten Personen respektiert (Abbildung 10).

## Führungskultur: Mitarbeitendenorientierung

Meine direkte Führungskraft an meinem Institut oder meiner Einrichtung in der Max-Planck-Gesellschaft ...



**Abbildung 10: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert in nichtwissenschaftliche und wissenschaftliche Beschäftigte zu Fragen zur Mitarbeitendenorientierung der direkten Führungskraft.**

Als direkte Führungskraft wird die Person definiert, die dem/der Befragten regelmäßig Weisungen gibt, z.B. der Principal Investigator, die Gruppenleitung oder die Abteilungsleitung.

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „sehr“ oder „voll und ganz“ geantwortet hat. n(max.) = 6.013; n(min.) = 5.978. Alle Zusammenhänge sind statistisch signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

Unter der Mitarbeitendenorientierung der wissenschaftlichen Führungskräfte ist die Einschätzung des oder der Befragten zu verstehen, inwiefern sein/ihr Vorgesetzte/-er unterstellte Beschäftigte arbeitsbezogen und menschlich schätzt (Fjell et al., 2007). Die Mitarbeitendenorientierung der unmittelbaren Führungskraft wird von einer Mehrheit der Beschäftigten positiv gesehen. Im Durchschnitt stimmen 80,8% der Beschäftigten den einzelnen Aussagen sehr oder voll und ganz zu.

### **Bewertung der Mitarbeitendenorientierung nach Alter und Beschäftigungsdauer**

Mit zunehmendem Alter werden die Beschäftigten dabei kritischer: Bei allen in Abbildung 10 aufgeführten Aussagen liegt die Zustimmung der jüngsten Altersgruppe von 15 bis 29 Jahren (auch die Auszubildenden der Max-Planck-Gesellschaft wurden in die Befragung eingeschlossen) rund zehn Prozentpunkte über der Zustimmung der Altersgruppe 45 bis 59 Jahre (86,7% vs. 76,8%, Tabelle A 23). Ebenfalls lässt sich wieder eine Routinisierung erkennen. Je länger nichtwissenschaftlich Beschäftigte, Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen für die Max-Planck-Gesellschaft arbeiten, desto weniger stimmen sie den einzelnen Aussagen zur Mitarbeitendenorientierung zu. Sind zum Beispiel noch 94,2% der Doktoranden/-innen im ersten Jahr der Ansicht, dass ihr/-e Vorgesetzte/-er die ihm/ihr unterstellten Beschäftigten respektiert, sind es nach vier Jahren noch 68,0% (Tabelle A 24, Tabelle A 25).

## Wandelorientierung der Führungskräfte

Zur Beurteilung der Wandelorientierung der wissenschaftlichen Führungskräfte wurden die Beschäftigten um eine Einschätzung gebeten, inwiefern ihre Führungskräfte kreativ, visionär und risikobereit agieren (Fjell et al., 2007). Während im Durchschnitt 70,7% der Beschäftigten den einzelnen Aussagen zur Wandelorientierung zustimmen, zeigen sich Unterschiede zwischen den wissenschaftlich und nichtwissenschaftlich Beschäftigten (76,2% vs. 62,9%, Tabelle A 26). Der größte Unterschied zeigt sich bei der Aussage, dass die Führungskraft neue Projekte initiiere, der 82,4% der Wissenschaftler/-innen zustimmen und 69,0% der Beschäftigten im Strukturbereich (Abbildung 11, Tabelle A 27).

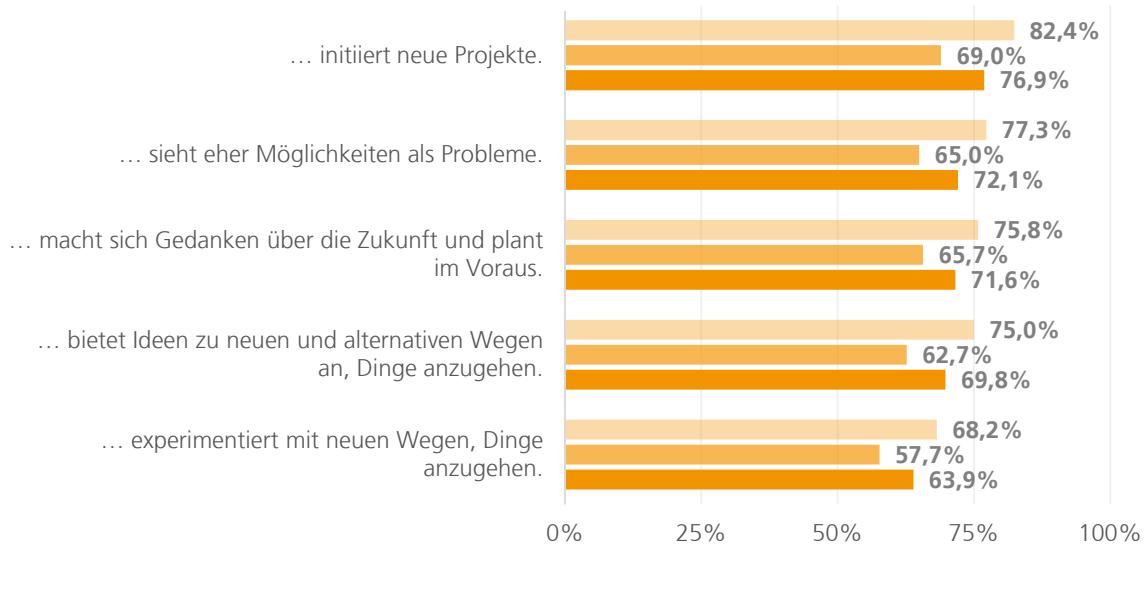
Im Detail bescheinigen die Beschäftigten der Verwaltung ihren Vorgesetzten statistisch signifikant seltener, neue Projekte zu initiieren und mit neuen Herangehensweisen zu experimentieren als die Beschäftigten von Technik & IT sowie den sonstigen Diensten (...initiiert neue Projekte: 62,1% Verwaltung, 70,4% IT, 72,3% Sonstige, Tabelle A 28; ...experimentiert mit neuen Herangehensweisen: 51,8% Verwaltung, 58,1% IT, 59,0% Sonstige, Tabelle A 29).

### Bewertung der Wandelorientierung nach Beschäftigungsdauer

Auch bei der Bewertung der Wandelorientierung der wissenschaftlichen Führungskräfte zeigt sich eine Routinisierung, die hier mit Ausnahme der Führungskräfte selbst wissenschaftlich und nichtwissenschaftlich Beschäftigte gleichermaßen betrifft (Tabelle A 30, Tabelle A 31). Während im ersten Jahr 89,6% der Doktoranden/-innen bestätigen, dass ihre Führungskraft eher „Möglichkeiten anstatt von Problemen“ sieht, sinkt die Zustimmung in der Zeitspanne von einem bis 4 Jahre auf 77,5% und liegt danach bei 65,7% (Tabelle A 32).

### Führungskultur: Wandelorientierung

Meine direkte Führungskraft an meinem Institut oder meiner Einrichtung in der Max-Planck-Gesellschaft ...



**Abbildung 11: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert in nichtwissenschaftlich und wissenschaftlich Beschäftigte zu Fragen zur Änderungsorientierung der direkten Führungskraft. Als direkte Führungskraft wird die Person definiert, die dem/der Befragten regelmäßig Weisungen gibt, z.B. der Principal Investigator, die Gruppenleitung oder die Abteilungsleitung.**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „sehr“ oder „voll und ganz“ geantwortet hat.

n(max.) = 5.922; n(min.) = 5.749. Alle Zusammenhänge sind signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

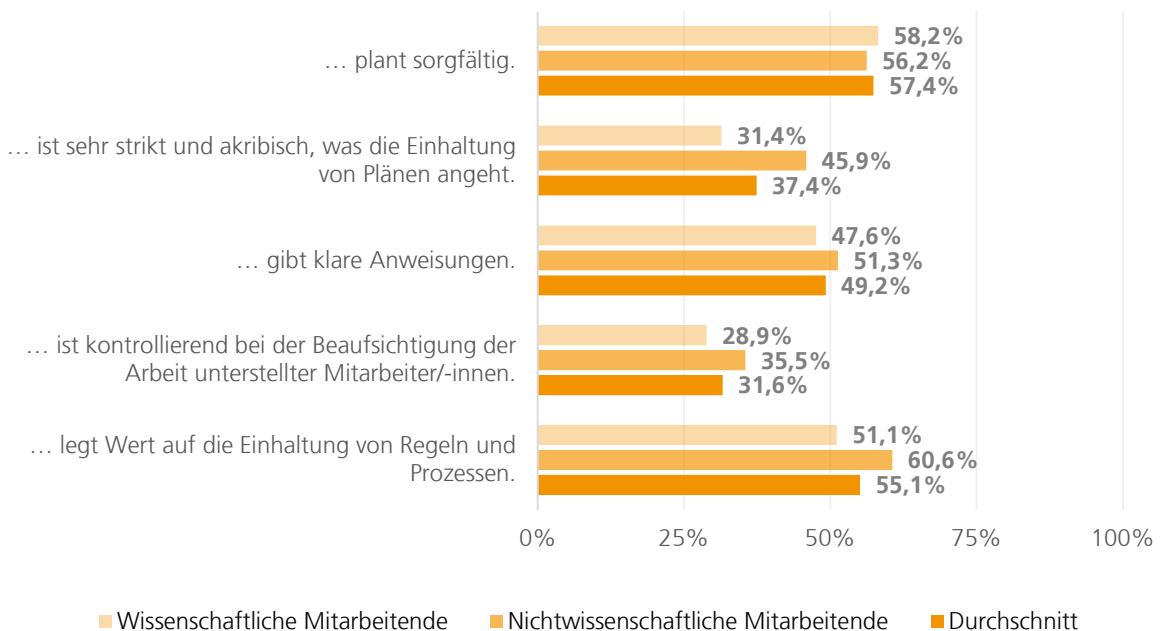
## Regelorientierung der Führungskräfte

Die Regelorientierung der Führungskräfte erfasst, inwiefern diese innerhalb eines klar definierten Rahmens versuchen Probleme zu lösen und wie viel Bedeutung sie diesem Rahmen beimessen. Im Durchschnitt liegt die Zustimmung zu den einzelnen Aussagen bei 41,9%, wobei nichtwissenschaftlich Beschäftigte mit 46,4% stärker zustimmen als wissenschaftlich Beschäftigte mit 38,7% (Tabelle A 33).

Besonders bei der Aussage, dass die Führungskräfte sehr strikt und akribisch sind, was die Einhaltung von Plänen angeht, zeigen sich Unterschiede in der Zustimmung. Diese liegt bei nichtwissenschaftlich Beschäftigten bei 45,9% und bei wissenschaftlich Beschäftigten bei 31,4% (Abbildung 12, Tabelle A 34). Hervorzuheben ist, dass durchschnittlich nur 49,2% der Beschäftigten der Ansicht sind, von ihrem/-er Vorgesetzten/-en klare Anweisungen zu erhalten (Tabelle A 35).

### Führungskultur: Regelorientierung

Meine direkte Führungskraft an meinem Institut oder meiner Einrichtung in der Max-Planck-Gesellschaft ...



**Abbildung 12: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert in nichtwissenschaftliche und wissenschaftliche Beschäftigte zu Fragen zur Regelorientierung der direkten Führungskraft.**  
Als direkte Führungskraft wird die Person definiert, die dem/der Befragten regelmäßig Weisungen gibt, z.B. der Principal Investigator, die Gruppenleitung oder die Abteilungsleitung.

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „sehr“ oder „voll und ganz“ geantwortet hat.  
n(max.) = 5.935; n(min.) = 5.791. Alle Zusammenhänge sind statistisch signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

## **Bewertung der Regelorientierung nach Position, Beschäftigungsdauer und Nationalität**

Zudem lassen sich über alle Aussagen hinweg auch zwischen den einzelnen wissenschaftlichen Positionen statistisch signifikante Unterschiede erkennen. Zum Beispiel geben 68,0% der wissenschaftlichen Führungskräfte (mutmaßlich Forschungsgruppenleitungen) an, dass ihre Führungskraft sorgfältig plant. Dieser Ansicht sind 61,2% der sonstigen wissenschaftlich Beschäftigten, 57,3% der Postdoktoranden/-innen und 52,3% der Doktoranden/-innen (Tabelle A 36).

Wieder ist eine Routinisierung erkennbar, die nichtwissenschaftlich Beschäftigte und alle wissenschaftlich Beschäftigten betrifft. Während die Zustimmung unter Doktoranden/-innen im ersten Jahr im Durchschnitt bei 45,0% liegt, fällt sie danach auf 33,7% und nach vier Jahren auf 29,6% (Tabelle A 37, Tabelle A 38). Auch die Nationalität der wissenschaftlich Beschäftigten hat einen Einfluss darauf, wie sie die Regelorientierung ihrer Führungskraft bewerten. Wissenschaftler/-innen mit deutscher Staatsangehörigkeit stimmen im Durchschnitt mit 36,9% zu, Wissenschaftler/-innen aus Nicht-EU-Staaten mit 35,5%. Demgegenüber liegt die durchschnittliche Zustimmung bei Wissenschaftlern/-innen aus anderen EU-Staaten bei 47,2% (Tabelle A 39).

## **Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte**

### **Bewertung der Karrierereentwicklung und Einfluss des Geschlechts**

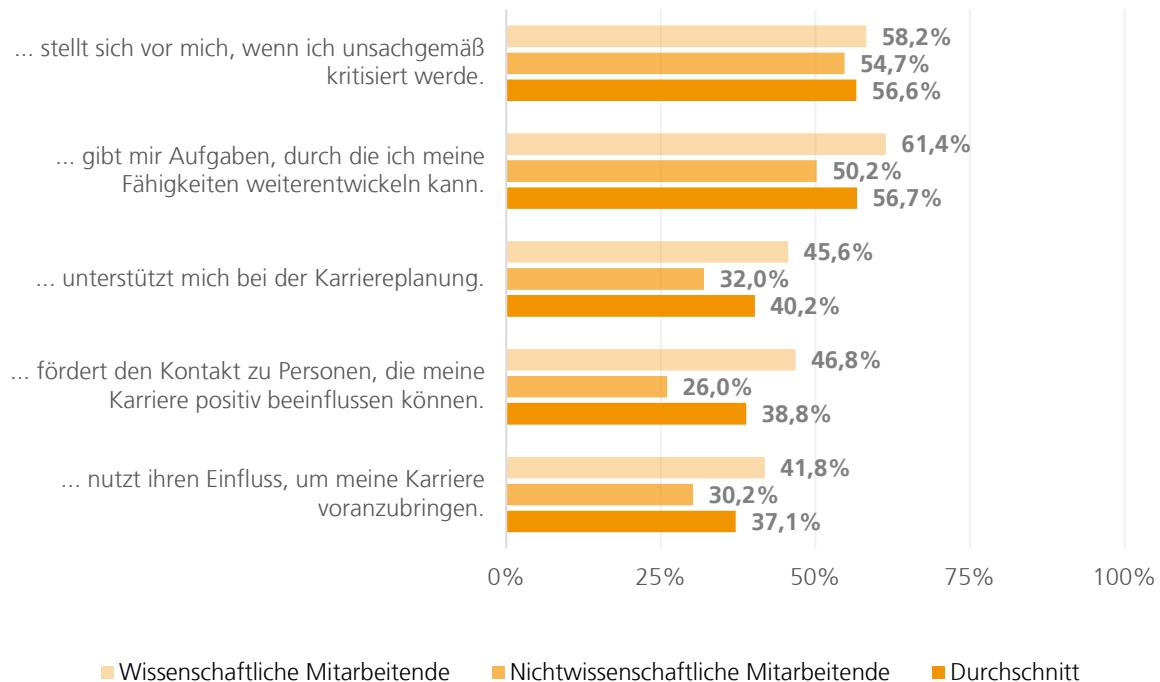
In einer Organisation, zu deren Zielen die wissenschaftliche Ausbildung gehört, hat die Karriereentwicklung durch die direkte wissenschaftliche Führungskraft besonders hohen Stellenwert. Dabei besteht im Idealfall eine intensive Mentoring-Beziehung zwischen Nachwuchswissenschaftler/-in und der für ihn/sie zuständigen Führungskraft. Diese „Mentoring-Beziehung“ hat einerseits einen psychosozialen Aspekt (bspw. Mentor/-in als Vorbild oder Freund/-in) und einen karrierebezogenen Aspekt (bspw. Mentor/-in als Sponsor/-in, Coach, Protektor/-in) (Ragins and McFarlin, 1990). In der Erhebung wurden ausschließlich die karrierebezogenen Aspekte abgefragt.

Trotz der hohen Bedeutung der Nachwuchsqualifikation für die Max-Planck-Gesellschaft ist die Zustimmung zu den einzelnen Aussagen durchmischt (Abbildung 13). Diese Unterschiede lassen sich zum Teil aus den unterschiedlichen Karrierewegen nichtwissenschaftlichen und wissenschaftlichen Personals erklären (durchschnittliche Zustimmung 35,0% vs. 49,4%, Tabelle A 40). Doch auch unter den vermeintlichen Hauptadressaten der Karriereentwicklung, den Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen würde nur jede/-er Zweite/-er den Aussagen zur Karriereentwicklung im Durchschnitt zustimmen (50,4% bzw. 47,3%, Tabelle A 41).

Wissenschaftlerinnen stimmen Aussagen zur Karriereentwicklung statistisch signifikant seltener zu (Durchschnitt bei 45,0% vs. 52,6% bei Männern, Tabelle A 42). Insbesondere seltener bestätigt werden die Aussagen, dass die jeweilige Führungskraft ihren Einfluss nutzt, um die Karriere voranzubringen (38,2% vs. 44,6% bei Männern, Tabelle A 43), und sie mit Personen in Kontakt bringt, die ihre Karriere positiv beeinflussen können (42,9% vs. 49,4% bei Männern, Tabelle A 44).

## Führungskultur: Karriereentwicklung

Meine direkte Führungskraft an meinem Institut oder meiner Einrichtung ...



**Abbildung 13: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert in nichtwissenschaftliche und wissenschaftliche Beschäftigte zu Fragen zur Unterstützung bei der Karriereentwicklung durch die direkte Führungskraft.**

Als direkte Führungskraft wird die Person definiert, die dem/der Befragten regelmäßig Weisungen gibt, z.B. der Principal Investigator, die Gruppenleitung oder die Abteilungsleitung.

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „sehr“ oder „voll und ganz“ geantwortet hat.  
n(max.) = 4.759; n(min.) = 5.630. Alle Zusammenhänge sind statistisch signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

## Bewertung der Karriereentwicklung nach Beschäftigungsdauer

Erwartungsgemäß zeigt sich für Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen, aber auch für nichtwissenschaftlich Beschäftigte (Tabelle A 45), wieder eine Routinisierung. Mit zunehmender Beschäftigungsdauer bei der Max-Planck-Gesellschaft nimmt die Zufriedenheit mit der Unterstützung in der Karriereentwicklung durch die wissenschaftliche Führungskraft ab. Im ersten Jahr ihrer Tätigkeit stimmen Doktoranden/-innen den einzelnen Aussagen zur Karriereentwicklung im Durchschnitt zu 70,3% (Tabelle A 46) zu. In den anschließenden Zeiträumen, wenn die Karriereentwicklung wirklich relevant wird, fällt die Zustimmung auf 49,6% und nach vier Jahren auf 38,8%. Dementsprechend scheint das Zitat 8 keinesfalls den Regelfall für Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen in der Max-Planck-Gesellschaft abzubilden.

Wissenschaftlich Beschäftigte aus anderen EU-Staaten sind in der Regel zufriedener mit der Karriereunterstützung als solche mit deutscher oder nicht-EU Staatsangehörigkeit (53,9% vs. 48,5% vs. 47,8%, Tabelle A 47): Dies schlägt sich vor allem bei den Postdoktoranden/-innen nieder. Während 57,0% der EU-Postdoktoranden/-innen zustimmen, dass der/die Vorgesetzte sie in der Karriereplanung unterstützt, sind es unter den Nicht-EU-Postdoktoranden/-innen 45,9% und unter den Deutschen 43,5% (Tabelle A 48).

Unterschiede finden sich zudem über die einzelnen Sektionen hinweg. In der CPTS liegt die Zustimmung zu den einzelnen Aussagen über das Mentoring bei durchschnittlich 47,2%, in der BMS bei 38,8%, in der GSHS bei 41,3% und im sonstigen Bereich bei 37,9% (Tabelle A 49).

## Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung

### Einfluss und Häufigkeit von persönlichen Feedback-Gesprächen

Ob die Befragten im Jahr 2018 ein persönliches Gespräch mit ihrem/-er Vorgesetzten/-en geführt haben, hat sich als einer der stärksten Indikatoren für eine positive Arbeitskultur und -atmosphäre erwiesen. Dabei zielte die Frage auf formalisierte Gesprächssituationen wie bspw. bei jährlichen Mitarbeitendengesprächen oder Postdoc-Statusgesprächen ab.

Ob ein Gespräch geführt wurde, unterscheidet sich zwischen wissenschaftlich und nichtwissenschaftlich Beschäftigten (Abbildung 14). Während drei von vier Wissenschaftlern/-innen (72,5%, Tabelle A 50) ein persönliches Gespräch mit ihrer wissenschaftlichen Führungskraft über ihre Arbeit und zukünftige Ziele hatten, waren es bei den Beschäftigten im Strukturbereich zwei von vier (49,3%). Mit genauerem Blick auf die Wissenschaftler/-innen fällt auf, dass 63,2% der sonstigen wissenschaftlich Beschäftigten ein Vieraugen-Gespräch hatten, aber rund drei Viertel der Doktoranden/-innen, Postdoktoranden/-innen und Direktoren/-innen sowie Forschungsgruppenleitungen (Tabelle A 51). Im nichtwissenschaftlichen Bereich sind Jahresgespräche in der Verwaltung statistisch signifikanter verbreitet (58,7%, Tabelle A 52) als bei Technik und IT (54,2%) und innerhalb der sonstigen Dienste (46,0%).

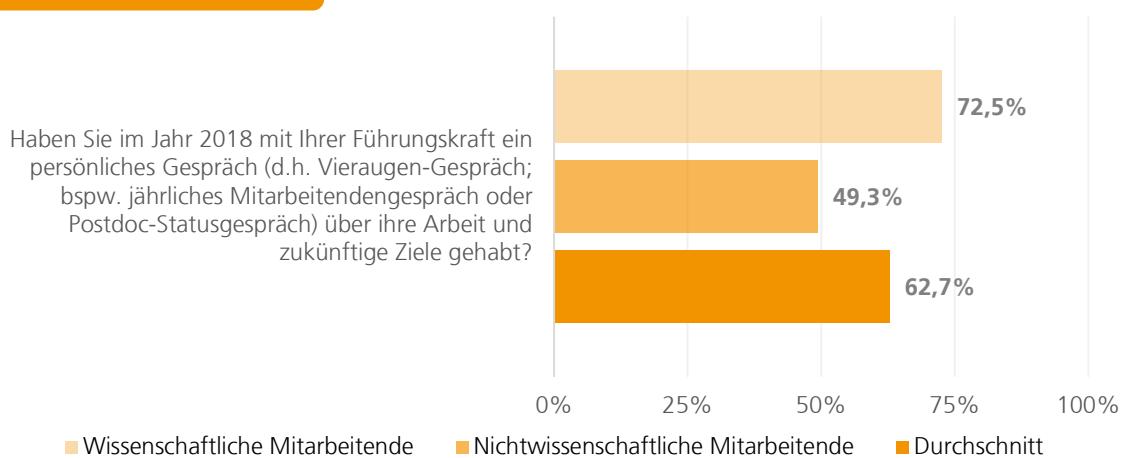
---

*„Es ist ja oft so, dass eine Bredouille entsteht durch die befristeten Verträge, die selbst bei bestem Willen und Notwendigkeit eben nicht verlängert werden können im gegenwärtigen Szenario. Und da ist es bisher meines Wissens immer noch sehr gut gelungen, die Leute unterzubringen in einer gewissen Weise. [...], also man würde hier niemanden danach dann auf die Straße entlassen.“*

---

**Zitat 8: Fachgruppenleiter/-in.**

## Persönliches Gespräch



**Abbildung 14: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert in nichtwissenschaftlich und wissenschaftlich Beschäftigte zu der Frage, ob sie im Jahr 2018 mit ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch hatten.**

Als direkte Führungskraft wird die Person definiert, die dem/der Befragten regelmäßig Weisungen gibt, z.B. der Principal Investigator, die Gruppenleitung oder die Abteilungsleitung.

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit "Ja" geantwortet hat.

$n = 5.386$ . Zusammenhang ist statistisch signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

## Persönliche Feedback-Gespräche nach Geschlecht und Nationalität

Insgesamt führen Frauen seltener karrierebezogene Vieraugen-Gespräche mit der wissenschaftlichen Führungskraft als Männer (69% vs. 74,1%, Tabelle A 53). Dies gilt für Wissenschaftlerinnen und für Nichtwissenschaftlerinnen gleichermaßen. Weiterhin zeigen sich Unterschiede nach der Nationalität der Wissenschaftler/-innen. Wissenschaftlich Beschäftigte mit EU-Staatsangehörigkeit bestätigen zu 83,1% ein Vieraugen-Gespräch mit der Führungskraft über ihre Arbeit und Ziele geführt zu haben (Tabelle A 54). Unter den Nicht-EU-Wissenschaftlern/-innen sind es 78,3% und unter den Deutschen 65,9%. Dieser Unterschied zwischen deutschen und ausländischen Beschäftigten ist statistisch signifikant für Doktoranden/-innen, Postdoktoranden/-innen und sonstige wissenschaftlich Beschäftigte. Erkennbar ist wieder eine Routinisierung. Haben in der Kategorie der ein bis vier Jahre Beschäftigten 72,2% angegeben, ein karrierebezogenes Gespräch mit ihrer Führungskraft geführt zu haben, sind es bei den länger Beschäftigten 58,4% (Tabelle A 55).

## Feedback-Gespräche als Ausdruck einer gesunden Arbeits- und Führungskultur

Das Führen eines persönlichen Gesprächs mit der wissenschaftlichen Führungskraft hängt statistisch signifikant mit verschiedenen Aspekten der Arbeitskultur und -atmosphäre zusammen. Personen mit Jahresgespräch stimmen im Durchschnitt zu 82,8% den Aussagen über die gemeinsame Vision der Gruppe zu, Personen ohne Jahresgespräch zu 73,0% (Tabelle A 56). Bei der Aufgabenorientierung liegt die Zustimmung bei 62,5% gegenüber 44,2% (Tabelle A 57). Bei der partizipativen Sicherheit sind es 79,2% (Tabelle A 58) gegenüber 65,4% und bei der Innovationsunterstützung durch die Gruppe sind es 67,2% (Tabelle A 59) gegenüber 50,1%. Besser wird auch die Mitarbeitendenorientierung der Führungskräfte bewertet (85,1% vs. 69,9%, Tabelle A 60), ihre Wandelorientierung (77,3% vs. 53,8%, Tabelle A 61) und die Regelorientierung (47,2% vs. 32,7%, Tabelle A 62). Besonders deutlich ist der Unterschied beim Mentoring (53,5% vs. 22,5%, Tabelle A 63). Höher ist auch das organisationale Commitment bei den Personen mit Jahresgesprächen (84,4% vs. 79,4%, Tabelle A 64) und sie erleben alle untersuchten Formen des Mobbings statistisch signifikant seltener und fühlen sich statistisch signifikant seltener sexuell belästigt oder diskriminiert.

Dabei ermöglichen die Daten keine Aussagen, ob die Durchführung eines persönlichen Feedback-Gesprächs mit der Führungskraft ursächlich für die beobachteten Zusammenhänge ist oder lediglich ein Symptom einer gesunden Gruppen- und Führungskultur.

## Verbundenheit mit dem Institut/der Einrichtung

### **Bewertung des organisationalen Commitments nach Hierarchieebenen**

---

*„[...] I feel very grateful about the Max-Planck-Society to give me this opportunity. So now I feel a big responsibility to make, you know the Max-Planck-Society happy and proud that actually they gave me this possibility. So this is my, how to say, big thing now that I want to do that, I hope in the next years. “*

---

#### **Zitat 9: Direktor/-in.**

auf die Einrichtung zugestimmt (76,1%, Tabelle A 66). Zitat 9 ist beispielhaft dafür. Auf die typischerweise geringste Zustimmung trifft die Aussage, dass die Beschäftigten bereit wären, alle Änderungen an ihrer Tätigkeit hinzunehmen, nur um weiter für ihr Institut arbeiten zu können (23,8%, Tabelle A 67).

Beträchtliche Unterschiede zeigen sich mitunter zwischen den einzelnen wissenschaftlichen Positionen (Abbildung 15). Wissenschaftliche Führungskräfte weisen bei fast allen Aussagen die höchste Zustimmung auf. Mit Abstand folgen die anderen wissenschaftlichen Positionen. Zwei Ausnahmen von diesem Muster sind die mit den Führungskräften vergleichbar hohe Zustimmung zur außergewöhnlichen Einsatzbereitschaft bei den anderen wissenschaftlichen Mitarbeitern/-innen (90,2%, Tabelle A 68) sowie die nur bei den Doktoranden/-innen statistisch signifikant niedrigere Bereitschaft, jegliche Veränderungen an ihrer Tätigkeit hinzunehmen (14,8%, Tabelle A 69).

Nichtwissenschaftlich Beschäftigte weisen insgesamt ein ähnlich hohes Commitment wie wissenschaftlich Beschäftigte auf. Unterschiede zeigen sich bei der höheren Zustimmung zu einer außergewöhnlichen Leistungsbereitschaft (86,0% vs. 82,1%, Tabelle A 70), dem Stolz auf das Institut/die Einrichtung (73,7% vs. 78,3%, Tabelle A 71) und zur Hinnahmebereitschaft von Veränderungen der eigenen Tätigkeit (27,8% vs. 19,9%, Tabelle A 72). Auf der anderen Seite sind nichtwissenschaftlich Beschäftigte seltener der Ansicht, in der für sie bestmöglichen Organisation tätig zu sein (39,4% vs. 46,1%, Tabelle A 73), und von ihrem Institut oder ihrer Einrichtung zu Höchstleistungen motiviert zu werden (52,6% vs. 62,8%, Tabelle A 74).

Die Bereitschaft, sich mehr als nötig zu engagieren, um einen Beitrag zum Erfolg des Instituts oder der Einrichtung beizutragen, ist statistisch signifikant vom Alter der Befragten abhängig. Während bei den 15 bis 29-jährigen 76,7% (Tabelle A 75) der entsprechenden Aussage zustimmen, sind es unter den 30 bis 44-jährigen 82,5%, unter den 45 bis 59-jährigen 90,7% und unter den 60-jährigen und Älteren 92,0%. Weiterhin sind die Altersgruppen 45 bis 59 und 60 und älter häufiger bereit, Änderungen in ihrer Tätigkeit hinzunehmen, als jüngere Beschäftigte (27,8% vs. 20,1%, Tabelle A 76).

Der Abhängigkeit des Commitments von der jeweiligen Position und dem Alter entsprechend, stimmen Beschäftigte mit permanenten Verträgen u.a. höher einer außergewöhnlichen Leistungsbereitschaft zu als Beschäftigte mit temporären Verträgen (88,9% vs. 79,7%, Tabelle A 77). Ein ähnlicher Zusammenhang lässt sich für Beschäftigte mit Kindern beobachten, bei denen ein ähnlich hoher Anteil (88,2% vs. 81,1%, 78) eine außergewöhnlich hohe Leistungsbereitschaft angibt.

Unter der Verbundenheit mit dem Institut oder der Einrichtung eines/-er Befragten, wurde dessen/deren Identifikation und die emotionale Involviertheit in die Belange des eigenen Instituts oder der Einrichtung erfasst (Maier and Woschée, 2014). Die Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft weisen ein hohes Commitment gegenüber ihrem Institut oder ihrer Einrichtung auf. Besonders stark wird den Aussagen zur persönlichen Leistungsbereitschaft für die Einrichtung (84,4%, Tabelle A 65) sowie zum Stolz

## Verbundenheit mit dem Institut/der Einrichtung



**Abbildung 15: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert nach wissenschaftlichen Positionen zu Fragen zum Commitment gegenüber ihrem Institut oder ihrer Einrichtung.**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „sehr“ oder „voll und ganz“ geantwortet hat.  
 n(max.) = 6.206; n(min.) = 5.910. Alle Zusammenhänge sind statistisch signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

### Bewertung des organisationalen Commitments nach Beschäftigungsdauer

Bei der Verbundenheit mit dem Institut oder der Einrichtung lassen sich vielfältige Routinisierungen erkennen: Mit zunehmender Beschäftigungsdauer stimmen andere wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen zunehmend der Aussage zu, dass sie bereit sind, sich außerordentlich zu engagieren. Im ersten Jahr sind es 81,4%, bis zum vierten Jahr 83,8% und nach dem vierten Jahr 91,6% (Tabelle A 79). Bei Doktoranden/-innen, Postdoktoranden/-innen und nichtwissenschaftlich Beschäftigten (Tabelle A 80) sinken hingegen mit zunehmender Beschäftigungsdauer die Zustimmung zu den Aussagen, dass das Institut gegenüber Freunden/-innen gelobt wird und man mit Stolz erzählt, ein Teil davon zu sein. Insbesondere stimmen Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen, aber auch wieder nichtwissenschaftlich Beschäftigte, mit zunehmender Verweildauer seltener der Aussage zu, dass ihr Institut sie zu Höchstleistungen anspornt.

Ausschließlich bei Doktoranden/-innen sinkt die Zustimmung zu den Aussagen, dass man bereit ist, Änderungen am Tätigkeitsfeld hinzunehmen; dass man froh ist, das Institut anderen Organisationen vorgezogen zu haben, und dass man das Institut für die bestmögliche Organisation für sich hält. Bei nichtwissenschaftlich Beschäftigten sinkt die Zustimmung zu der Aussage, dass man froh sei, dass jeweilige Institut oder die Einrichtung anderen Organisationen vorgezogen zu haben. Nichtwissenschaftlich Beschäftigte stimmen mit zunehmender Beschäftigungsdauer seltener der Aussage zu, dass sie ihr Institut oder ihre Einrichtung vor Freunden/-innen als gute/-en Arbeitgeber/-in loben.

## Work-Life-Balance

### Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

#### **Häufigkeit der Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben**

Zur Beurteilung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben wurde gefragt, wie häufig in den letzten 12 Monaten die Arbeit der Befragten mit ihrem Privatleben, bzw. vice versa, kollidierte. Dabei zeigen sich Unterschiede zwischen wissenschaftlich und nichtwissenschaftlich Beschäftigten (Abbildung 16). Während jede/-er Vierte nichtwissenschaftlich Beschäftigte angibt, dass das Privatleben mindestens monatlich unter der Arbeit leidet, ist es bei den Wissenschaftlern/-innen jede/-er Zweite (22,9% vs. 47,3%, Tabelle A 81). Jede/-er vierte Wissenschaftler/-in gibt zudem an, dass das Privatleben sogar wöchentlich oder täglich aufgrund der Arbeit zurücksteckt. Ein Beispiel für die Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben bei Wissenschaftlern/-innen ist Zitat 10. Wissenschaftlich Beschäftigte geben weiterhin häufiger als nichtwissenschaftlich Beschäftigte an, dass es ihnen schwerfiel, sich wegen ihres Privatlebens auf die Arbeit zu konzentrieren (6,3% vs. 19,5%, Tabelle A 82).

---

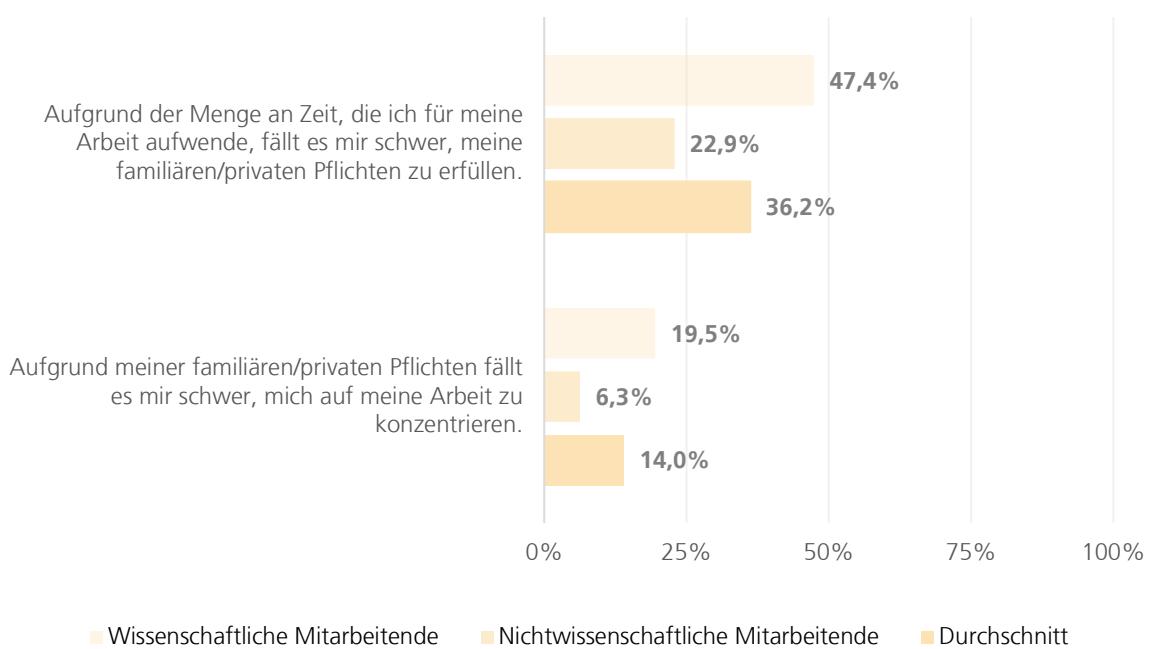
*„[...] durch die freie Betreuung bei uns, oder nicht vorhandene Betreuung, war man extrem flexibel. Es war aber schon so, dass eigentlich erwartet wurde, dass man eben mindestens zehn Stunden täglich da ist, also das war die Grunderwartung von unserem Chef. Er hat teilweise auch Menschen dann wirklich auf dem Privattelefon angerufen, abends um zehn Uhr, und nach Arbeit gefragt. Ich hab es auch mitbekommen innerhalb der Arbeitsgruppe, dass die Privatleben meiner Kollegen immer mehr gelitten haben [...].“*

---

**Zitat 10: Doktorand/-in.**

Wissenschaftlich Beschäftigte geben weiterhin häufiger als nichtwissenschaftlich Beschäftigte an, dass es ihnen schwerfiel, sich wegen ihres Privatlebens auf die Arbeit zu konzentrieren (6,3% vs. 19,5%, Tabelle A 82).

## Work-Life-Balance



**Abbildung 16: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert in nichtwissenschaftlich und wissenschaftlich Beschäftigte zu Fragen nach Konflikten in der Work-Life-Balance.**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „Monatlich“, „Wöchentlich“ oder „Täglich“ geantwortet hat.  $n(\max.) = 6.037$ ;  $n(\min.) = 5.991$ . Alle Zusammenhänge sind statistisch signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

Während es keine geschlechtermäßigen Zusammenhänge zur Beurteilung der Work-Life-Balance gibt, besteht ein Zusammenhang zum Alter der Beschäftigten. Mitarbeiter/-innen in den Altersspannen 15 bis 29 und 30 bis 44 geben häufiger an, dass die Arbeit Auswirkungen auf das Privatleben hat (42,2% und 43,7%, Tabelle A 83). Mit dem Alter werden Vereinbarkeitskonflikte seltener. In der Altersgruppe 45 bis 59 geben 28,6% der Befragten entsprechende Konflikte an und in der Altersgruppe 60 und älter nur noch 12,6%.

### Bedeutung des Alters für die Work-Life-Balance

Der Zusammenhang des Alters überlagert auch den der Verantwortung für Kinder. Beschäftigte ohne Kinder geben etwas häufiger als Beschäftigte mit Kindern an, dass aufgrund der Arbeit das Privatleben zurückstecken muss (39,3% vs. 33,1%, Tabelle A 84). Auch Beschäftigte mit Betreuungsverantwortung für Kinder unter 18 Jahre klagen nicht häufiger über Einschränkungen des Privatlebens als Beschäftigte ohne Kinder (39,1% vs. 39,3%, Tabelle A 85). Ein positives Bild bezüglich der Flexibilisierungsmöglichkeiten und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben kommt in Zitat 11 zum Ausdruck. Auf der anderen Seite stimmen Eltern mit Kindern unter 18 Jahren häufiger der Aussage zu, dass es ihnen aufgrund ihrer privaten Pflichten schwerfiel sich auf die Arbeit zu konzentrieren, als Beschäftigte ohne Kinder (21,8% vs. 12,2%, Tabelle A 86). Dafür scheint die Konzentrationsfähigkeit bei Eltern mit älteren Kindern am besten ausgeprägt zu sein. Hier liegt die Zustimmung gerade einmal bei 3,9%.

*„Also gerade auch so die letzten Jahre, ich konnte, als ich wieder angefangen habe [...] alles irgendwie absprechen und regeln nach meinen Bedürfnissen. Und das ist eigentlich allgemein auch so, mit dieser Teilzeit, auch bei anderen Leuten, die Kinder oder dies oder jenes haben. Ich denke es ist im Hause allgemein sehr flexibel. Es ist aber gewachsen. Das war früher nicht so.“*

**Zitat 11: Verwaltungsmitarbeiter/-in.**

Zwischen den einzelnen wissenschaftlichen Positionen zeigen sich kaum Unterschiede in der Beurteilung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Eine Ausnahme bilden die anderen wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen, die sowohl bei einer negativen Wirkung des Berufs auf das Privatleben als auch bei der negativen Wirkung des Privatlebens auf den Beruf unterdurchschnittlich zustimmen (35,6% vs. 47,9% (Tabelle A 87) und 11,8% vs. 19,7% (Tabelle A 88)).

## Karriere und Kinder

Die Betreuungsverantwortung für Angehörige oder andere Personen kann die Karrierechancen in einer Organisation wesentlich beeinflussen. Tabelle 3 gibt einen Überblick, wie sich der Anteil der Beschäftigten mit Kindern in den einzelnen Altersgruppen entwickelt. Während von den 15 bis 29-jährigen fast niemand (3,5%) Kinder hat, sind es bei den 40 bis 44-jährigen 41,7%. In der Altersgruppe 45 bis 59 Jahre haben 69,8% der Beschäftigten Kinder. In der letzten Altersgruppe, 60 Jahre und älter, liegt der Anteil bei 69,3%.

**Tabelle 3: Beschäftigte der Max-Planck-Gesellschaft differenziert danach, ob sie Kinder haben oder nicht.  
n = 7.269.**

		Bitten geben Sie Ihre Altersspanne an.				Total
		15 - 29	30 - 44	45 - 59	60 und älter	
<b>Haben Sie Kinder?</b>	Nein (in %)	96.5%	58.3%	30.2%	30.7%	56.6%
	Ja (in %)	3.5%	41.7%	69.8%	69.3%	43.4%
Absolut		1632	2960	2244	433	7269
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Anhand des Geschlechts der Befragten zeigen sich keine statistisch signifikanten Unterschiede, jedoch nach dem Beschäftigungstyp. Junge nichtwissenschaftlich Beschäftigte haben häufiger Kinder als junge wissenschaftlich Beschäftigte. In der Altersgruppe 15 bis 29 Jahre haben 6,9% der nichtwissenschaftlich Beschäftigten Kinder und 2,4% der wissenschaftlich Beschäftigten. In der Altersgruppe 30 bis 44 Jahre sind es 50,6% der nichtwissenschaftlich Beschäftigten und 37,3% der Wissenschaftler/-innen. Dieses Verhältnis gleicht sich in den höheren Altersgruppen an. In der Spanne 45 bis 59 Jahre haben 67,3% der nichtwissenschaftlich Beschäftigten Kinder und 72,7% der wissenschaftlich Beschäftigten. In der Altersgruppe 60 Jahre und älter haben 65,4% der nichtwissenschaftlich Beschäftigten Kinder und 73,9% der Wissenschaftler/-innen (Tabelle A 89).

## Unterstützung durch Institute oder Einrichtung

Um die Auswirkungen von Kindern auf die Karriere in der Max-Planck-Gesellschaft verstehen zu können, wurde zum einen gefragt, inwiefern Eltern Unterstützung durch ihr Institut oder ihre Einrichtung während der Schwangerschaft und der Betreuung der Kinder erfahren (haben). Zum anderen wurde gefragt, ob durch Schwangerschaft, Elternzeit und Betreuungsverantwortung berufliche Nachteile am Arbeitsplatz erlebt wurden und ob die Befragten so viel Elternzeit bei der Max-Planck-Gesellschaft genommen haben wie sie wollten.

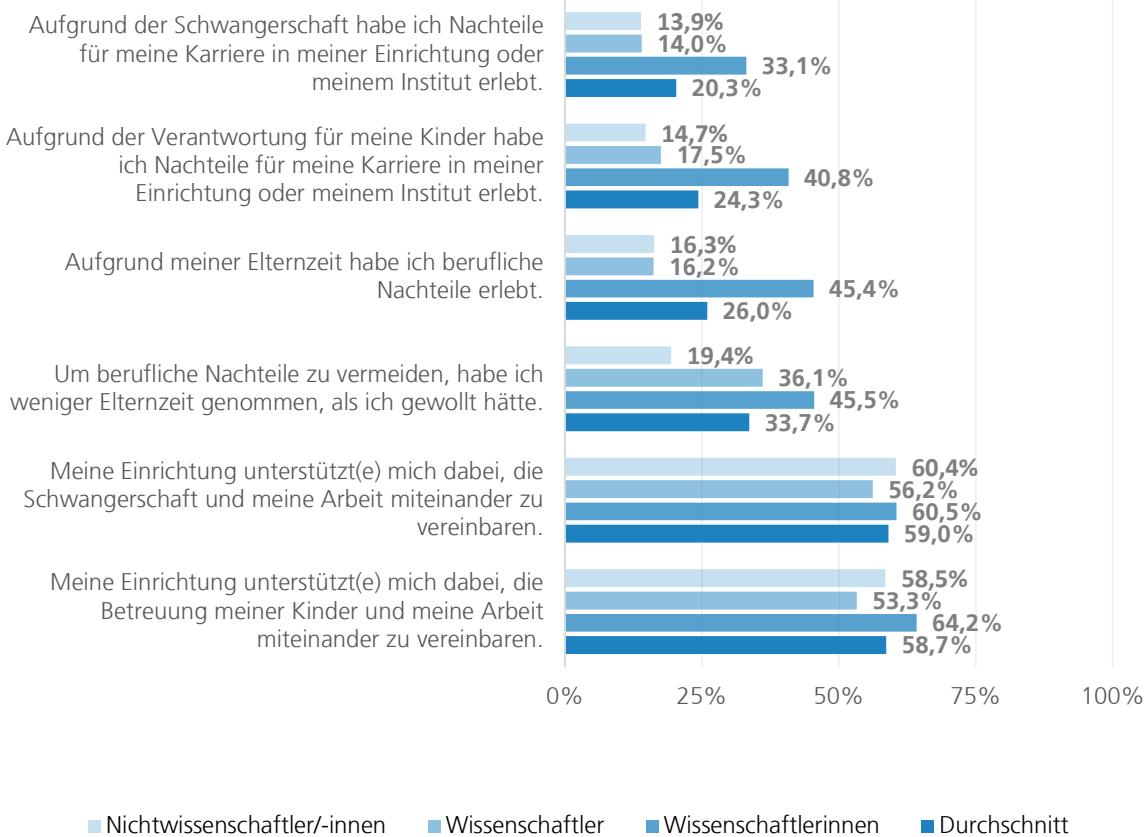
Im Durchschnitt gab jede/-er fünfte Beschäftigte an (20,5%), berufliche Nachteile durch Schwangerschaft, Elternzeit oder Betreuungsverantwortung am Institut erlebt zu haben. Unterstützung erfahren zu haben, geben zusammenommen 59,0% der befragten Eltern an. Ein Beispiel für eine offene und

*„Wir selbst, also was Abteilung und was mich betrifft, wir sind natürlich sehr positiv, also sehr unterstützend gegenüber den Situationen. [...] Wir haben hier mindestens drei Postdoc-Frauen und auch zwei Männer, die jetzt Elternzeit zwischendrin genommen haben. Das passt eigentlich ganz gut, nur die verlieren natürlich schon auch etwas Zeit.“*

**Zitat 12: Direktor/-in.**

unterstützende Haltung der Führungsebene zeigt sich in Zitat 12. Etwa ein Viertel der Befragten, die Elternzeit bei der Max-Planck-Gesellschaft genommen haben (28,8%) gab an, weniger Elternzeit genommen zu haben, als eigentlich gewünscht, um berufliche Nachteile zu vermeiden.

## Karriere und Kinder



**Abbildung 17: Antwortverhalten der Beschäftigten mit Kindern (und bei Aussage 3 mit Elternzeitphase) bei der Max-Planck-Gesellschaft differenziert nach Geschlecht und Beschäftigungsart zu Fragen nach Problemen bei der Vereinbarung von Kindern und Karriere.**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „sehr“ oder „voll und ganz“ geantwortet hat. n(max.) = 994; n(min.) = 398. Alle Zusammenhänge sind statistisch signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

## Faktoren für die Benachteiligung in der Karriere durch Kinder

Wissenschaftlich und nichtwissenschaftlich Beschäftigten beantworten die Fragen nach den Karriereauswirkungen ihrer Kinder unterschiedlich. Während nichtwissenschaftlich Beschäftigte mit Kindern im Schnitt nur zu 14,7% (Tabelle A 90) angeben, Karrierenachteile durch ihre Kinder erfahren zu haben, sind es bei den Wissenschaftlern/-innen 24,7%. Auch das Geschlecht hat Auswirkungen. Jede vierte Frau mit Kindern gibt an, berufliche Nachteile erfahren zu haben, und jeder siebte Mann (27,4% vs. 14,7%, Tabelle A 91). Abbildung 17 zeigt, wie sich das Antwortverhalten von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen mit Kindern unterscheidet. Demnach geben 40,8% (Tabelle A 92) der Wissenschaftlerinnen mit Kindern an, berufliche Nachteile aufgrund ihrer Kinder erlebt zu haben und 17,5% der Wissenschaftler. Beispielhaft kommt in Zitat 13 die Benachteiligung von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen zum Ausdruck. Männer und Frauen, die bei der Max-Planck-Gesellschaft Elternzeit genommen haben, geben dabei ähnlich häufig an, weniger Elternzeit genommen zu haben, als sie sich eigentlich gewünscht hätten (45,5% vs. 36,1%, Tabelle A 93). Insbesondere geben zwei Drittel der ausländischen Postdoktorandinnen mit Kindern an (66,8%, Tabelle A 94), Karrierenachteile durch ihre Kinder an ihrem Institut zu erfahren (gegenüber 43,4% der deutschen Postdoktorandinnen).

*„But I think the issue is around, so in our particular situation as postdocs, there is certainly a much bigger penalty for a woman to have children than there is for a men to have children. And I don't know how much of that you can blame on the Max-Planck-Institute. It's just the sense where you have a one- or two-year contract and you take extended parental leave, it seems to impact women more.“*

### Zitat 13: Postdoktorand/-in.

## Chancengleichheit

### Verteilung der Karrierechancen nach Geschlecht

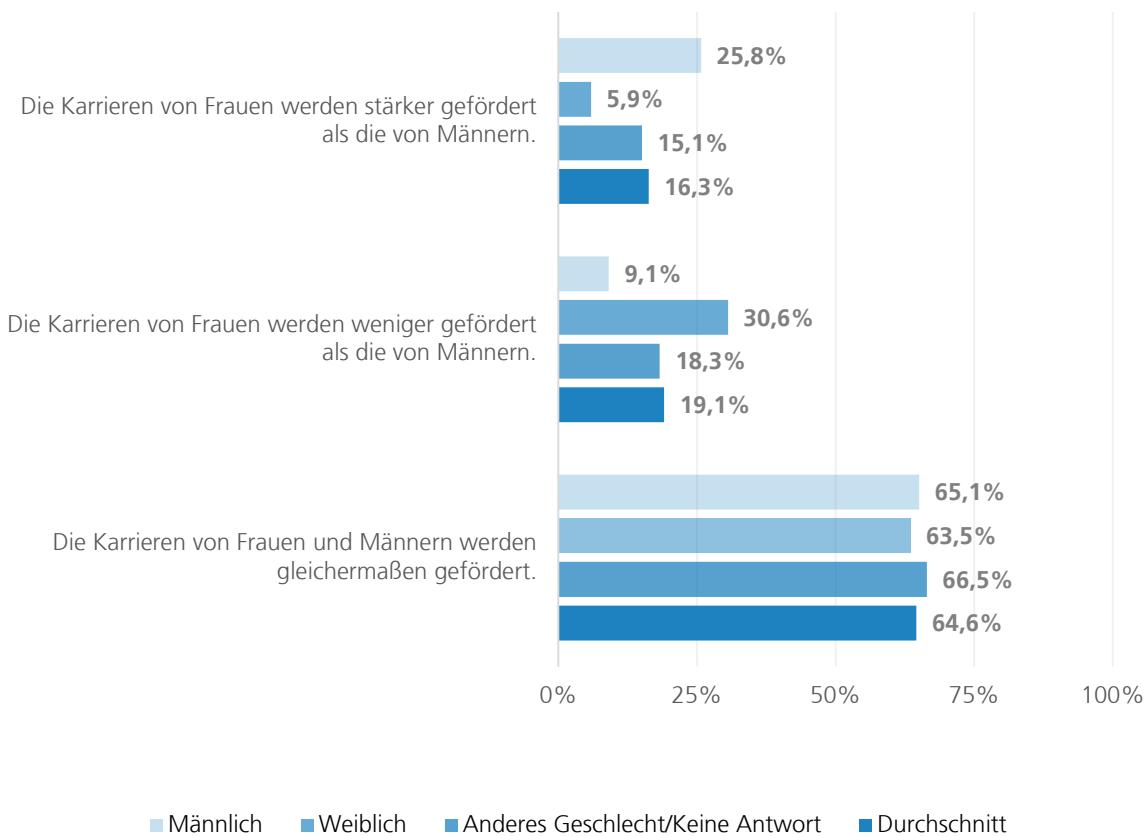
*„Man muss halt als Frau einfach mal drei oder vier Mal so hart sein wie ein Mann. Also es gab immer diesen Vertrauensbonus der den Männern einfach vorher geschenkt wurde. Also sobald ein Mann einen Vorschlag gemacht hat, war das sofort approved und wenn du als Frau einen Vorschlag gemacht hast, dann musstest du halt ewig lang dafür kämpfen und Beweise bringen.“*

### Zitat 14: Doktorand/-in.

Zur Bewertung der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern wurden die Befragten um ihre Einschätzung gebeten, ob die Karrieren von Frauen und Männern gleichermaßen gefördert werden oder aus ihrer Sicht ein Geschlecht bevorteilt wird. Zwei Drittel der Befragten sind der Ansicht, dass Chancengleichheit besteht (64,6%, Tabelle A 95). Der Anteil der Befragten, der eine Bevorteilung von Männern annimmt (19,1%), ist in etwa so groß wie der Anteil der Befragten, der eine Bevorteilung von Frauen annimmt (16,3%). Ein Beispiel für eine/-n Mitarbeiter/-in, die Frauen im Nachteil sieht, ist Zitat 14.

Abbildung 18 gibt das Antwortverhalten in Abhängigkeit vom Geschlecht der Befragten wieder. Demnach sind Männer zu 25,8% der Meinung, karrieremäßig benachteiligt zu sein, und Frauen zu 30,6% (Tabelle A 96). Dabei spielt es eine Rolle, ob ein Mann wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich tätig ist. Unter den Wissenschaftlern sieht jeder vierte Mann seine Geschlechtsgenossen als benachteiligt (28,5%, Tabelle A 97) und unter den Mitarbeitern im Strukturbereich jeder Fünfte (19,7%).

## Chancengleichheit



**Abbildung 18: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert nach Geschlecht zur Einschätzung der Chancengleichheit an ihrem Institut/ihrer Einrichtung.**

Befragte konnten nur Einfachauswahl tätigen.

n = 6521. Zusammenhang ist statistisch signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

# Leistungsdruck und Fehlverhalten

## Erleben von Fehlverhalten am Arbeitsplatz

In der Erhebung wurden zwei unterschiedliche Herangehensweisen zur Messung der Verbreitung von Mobbing und sexueller Diskriminierung in der Max-Planck-Gesellschaft zugrunde gelegt. Beim ersten Ansatz wird die Selbstdurchschreibung abgefragt: Wie oft haben die Befragten in den vergangenen 12 Monaten sowie darüber hinaus Mobbing erfahren. In Orientierung an vergleichbaren Studien wurde den Befragten mit der Frage eine Definition von Mobbing angeboten (Salin, 2001):

*„Mobbing“ bezeichnet hier wiederholte und anhaltende negative Handlungen, die sich gegen eine oder mehrere Personen richten und eine feindselige Arbeitsatmosphäre erzeugen. In einer Mobbing-Situation hat die betroffene Person Schwierigkeiten, sich selbst zu verteidigen; es handelt sich also nicht um einen Konflikt zwischen Parteien gleicher Stärke.*

Beim zweiten Ansatz werden Verhaltensweisen abgefragt (behaviorale Item-Batterien), die in der sozialwissenschaftlichen Literatur als Mobbing bezeichnet werden, aber nur teilweise im Alltagsverständnis als Mobbing angesehen würden. Dabei wird zwischen arbeitsbezogenen, personenbezogenen und körperlich einschüchternden Verhaltensweisen unterschieden (Einarsen et al., 2009). Die Befragten bewerten diese Verhaltensweisen dahingehend, wie regelmäßig sie diese in den vergangenen 12 Monaten am Arbeitsplatz erlebt haben. Als betroffen von Mobbing oder sexueller Diskriminierung gilt nach diesem Ansatz bereits, wenn zumindest einmal angegeben wurde, dass eine Verhaltensweise in den 12 Monaten vor der Befragung mindestens gelegentlich erlebt wurde.

Wissenschaftlich gute Praxis ist es, in Erhebungen von Mobbing und sexueller Diskriminierung die Selbstdurchschreibung und behaviorale Items gleichermaßen abzufragen. Dabei lässt sich allgemein sowie für die Max-Planck-Gesellschaft feststellen, dass die Häufigkeit der Selbstdurchschreibung deutlich unter der Häufigkeit von Mobbing-Verhalten liegt, wie es sozialwissenschaftlich definiert wird.

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die vorliegende Studie keine Aussagen über die Verbreitung von Mobbing und sexueller Diskriminierung im Sinne eines rechtlichen Tatbestands (bspw. Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts) ermöglicht. Ebenso wird darauf hingewiesen, dass die Messung durch behaviorale Items dem internationalen wissenschaftlichen Standard entsprechend eine hohe Zahl sehr unterschiedlicher Verhaltensweisen abfragt. Insbesondere bei arbeitsbezogenen Verhaltensweisen beeinflusst jedoch der kulturelle und organisationsspezifische Kontext die Zuordnung einzelner Verhaltensweisen zu Mobbing. Zur Orientierung wird empfohlen, die **Selbstdurchschreibung von Mobbing und sexueller Belästigung/Diskriminierung** (letztere hier nicht getrennt abgefragt) zu verwenden, da diese das **Alltagsverständnis der Befragten** und ihr **persönliches Betroffenheitsgefühl** abbildet.

## Betroffenheit von Mobbing nach Selbsteinschätzung

---

*„I mean, when your supervisors laugh at you, this is not nice. When a supervisor compares you with his partner, it's not nice. When your colleagues treat you as less than them, just because you stand there, it's not nice. When you look for support within your institute and they just say „we will work on this“ but they never do.“*

---

**Zitat 15: Doktorand/-in.**

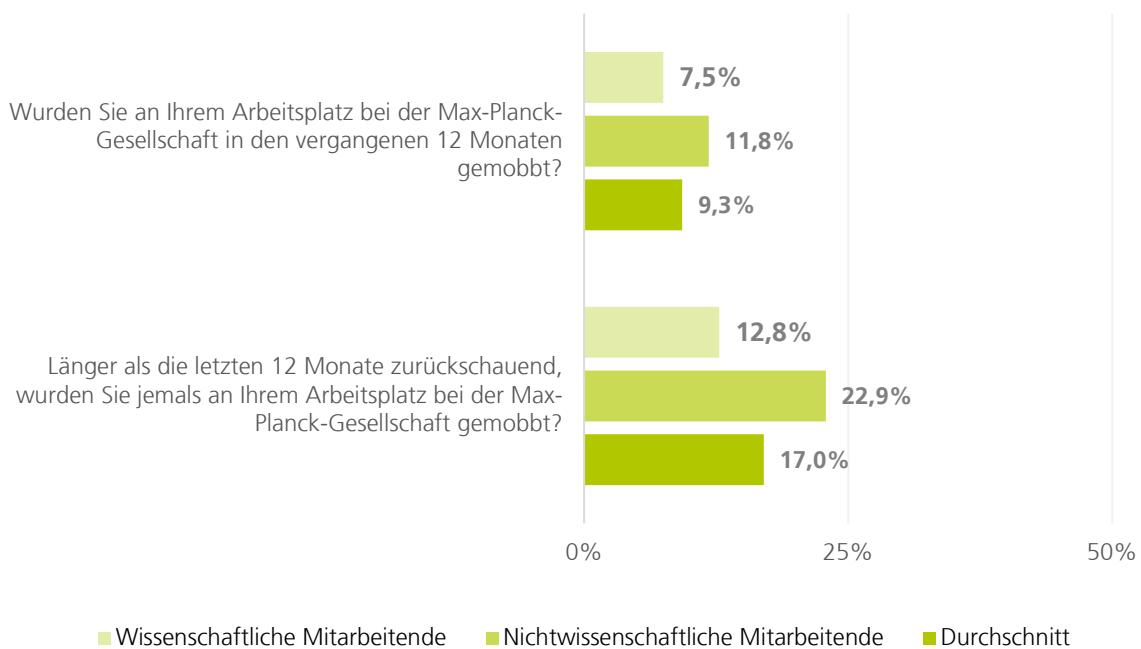
In den 12 Monaten vor der Befragung war **jede/-er zehnte Mitarbeiter/-in (10,1%)** der Max-Planck-Gesellschaft nach eigener Einschätzung von Mobbing betroffen (Tabelle A 98). Über den Zeitraum von 12 Monaten hinaus liegt die Betroffenheit bei 17,5% (Beispielhaft: Zitat 15, Tabelle A 99). Die Ergebnisse werden im Folgenden nach nichtwissenschaftlich und wissenschaftlich Beschäftigten differenziert, da sich hier mitunter sehr deutliche Unterschiede zeigen.

## Gruppenunterschiede in der Betroffenheit von Mobbing

Abbildung 19 folgend ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein/-e nichtwissenschaftlich Beschäftigte/-er in den 12 Monaten vor der Befragung nach eigener Einschätzung von Mobbing betroffen war 50% höher als bei wissenschaftlich Beschäftigten (Tabelle A 100). Über diesen Zeitraum hinaus ist die Wahrscheinlichkeit der Betroffenheit sogar 75% höher als bei wissenschaftlich Beschäftigten (Tabelle A 101). Da die nichtwissenschaftlich Beschäftigten insgesamt länger in der Max-Planck-Gesellschaft beschäftigt sind als Wissenschaftler/-innen, ergibt sich bei den Beschäftigten im Strukturbereich fast zwangsläufig eine höhere Mobbing-Wahrscheinlichkeit über einen 12-Monats-Zeitraum hinaus.

Statistisch signifikante Unterschiede ließen sich zudem feststellen zwischen Männern und Frauen (7,7% vs. 12,0%, Tabelle A 102) sowie deutschen Wissenschaftlern/-innen und Wissenschaftler/-innen aus einem anderen EU-Staat (6,3% vs. 11,1%, Tabelle A 103). Mit zunehmendem Alter steigt die Wahrscheinlichkeit von Mobbing-Erfahrungen von 6,6% bei den 15 bis 29-jährigen, über 9,5% bei den 30 bis 44-jährigen, auf 12,6% in der Altersgruppe 45 bis 59 und fällt wieder auf 10,9% für Beschäftigte 60 Jahre und älter (Tabelle A 104). Auch für die Sektionszugehörigkeit ist ein Zusammenhang erkennbar. Die CPTS weist mit einer Selbstzuschreibungsrate von 7,6% (Tabelle A 105) eine geringere Mobbing-Wahrscheinlichkeit auf als die GSHS mit 12,1%, die BMS mit 11,5% oder die sonstigen Einrichtungen (10,4%). Zwischen den einzelnen Positionen (Doktoranden/-innen, Direktoren/-innen und Gruppenleitungen usw.) lassen sich keine statistisch signifikanten Unterschiede erkennen.

## Mobbing: Selbstzuschreibung



**Abbildung 19: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert in wissenschaftlich und nichtwissenschaftlich Beschäftigte zu Fragen zur Selbstzuschreibung von Mobbingerfahrungen.**  
Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „Gelegentlich“, „Monatlich“, „Wöchentlich“ oder „Täglich“ geantwortet hat.  
 $n(\max.) = 6.021$ ;  $n(\min.) = 5.949$ . Alle Zusammenhänge sind statistisch signifikant auf dem Niveau  $p \leq 0,01$ .

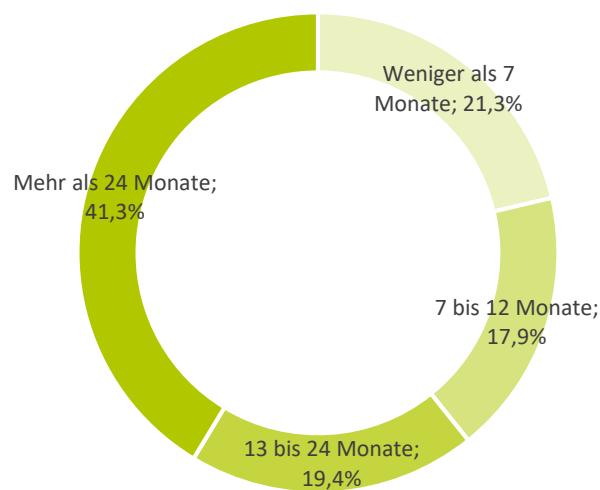
### Mobbing als langfristig angelegtes Gruppenproblem

Befragte, die von sich angaben, in den 12 Monaten vor der Befragung mindestens gelegentlich gemobbt worden zu sein, wurden hinsichtlich der Zahl und des Verhältnisses zu den am Mobbing beteiligten Personen befragt und ob sie aufgrund des Mobbings ihrem Arbeitsplatz ferngeblieben sind.

Entsprechend Abbildung 20 wird Mobbing zu 60,8% über längere Zeiträume von mehr als einem Jahr erfahren (Tabelle A 106). Im Vergleich zu sexueller Diskriminierung ist Mobbing ein Gruppenproblem (Tabelle 4). Eine Minderheit der Mobbing-Erfahrungen (33,7%) ist rein bilateraler Art. Mobbing wird in der Regel im beruflichen Nahbereich der Betroffenen erlebt, entsprechend Tabelle 5 in der Regel mit dem/der unmittelbaren Vorgesetzten (46,2%) oder Kollegen/-innen der eigenen Gruppe (42,1%).

Von den Personen, die angaben, in den 12 Monaten vor der Befragung mindestens gelegentlich Mobbing erfahren zu haben, sind 29,6% gelegentlich oder häufiger aufgrund des Mobbings ihrem Arbeitsplatz ferngeblieben (Tabelle A 107).

Über welchen Zeitraum waren oder sind Sie Mobbing ausgesetzt?



**Abbildung 20: Personen, die angaben, in den 12 Monaten vor der Befragung Mobbing erfahren zu haben, über die Dauer des Mobbings.**

Mehrfachauswahl möglich.

n = 803.

**Tabelle 4: Personen, die angaben, in den 12 Monaten vor der Befragung Mobbing erfahren zu haben, über die Zahl der beteiligten Personen.**

Mehrfachauswahl möglich.

n = 831.

Anzahl der Beteiligten	Mobbing
1	33,7%
2	25,4%
3	20,3%
4	7,6%
5	4,7%
Mehr als 5	8,3%

**Tabelle 5: Personen, die angaben, in den 12 Monaten vor der Befragung Mobbing erfahren zu haben, über ihr Arbeitsverhältnis zu den beteiligten Personen.**

Mehrfachauswahl möglich.

n = 852.

Beziehung zu den Beteiligten	Mobbing
Direkte/-r Vorgesetzte/-r	46,2%
Andere/-r Vorgesetzte/-r	29,3%
Kollegen/-innen der eigenen Gruppe	42,1%
Sonstige Kollegen/-innen	28,2%

## Folgen von Mobbing auf die Arbeitsatmosphäre

---

*„Ich würde sagen, das ist leider in der Verwaltung passiert. Dass der Verwaltungsleiter Leute aus seinem Team mobbt und dann auch aus der Verwaltung die Leute sich gegenseitig mobben. Ja, leider ist das so.“*

---

**Zitat 16: Verwaltungsmitarbeiter/-in.**

Gruppe. Personen mit Mobbing-Erlebnissen haben eine geringere Verbundenheit mit ihrem Institut oder ihrer Einrichtung. Zum Beispiel geben 70,7% (Tabelle A 108) der Personen ohne Mobbing Erlebnisse an, dass die anderen Gruppenmitglieder die Ziele der Gruppe sehr oder voll und ganz verstehen, im Vergleich zu 43,3% der Personen mit Mobbing-Erfahrungen. Von den Nicht-Gemobbteten gaben 57,5% (Tabelle A 109) an, dass die Gruppe potentielle Schwachstellen in ihrer Arbeit kritisch bewertet, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Von den Personen mit Mobbing-Erfahrungen sagen dies 30,9%. Während Personen ohne Mobbing-Erlebnisse zu 68,3% (Tabelle A 110) angeben, dass die Gruppenmitglieder gemeinsam an der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen arbeiten, sind es bei denen mit Mobbing-Erfahrungen 33,6%. Hinsichtlich ihres Commitments unterscheiden sich Personen mit Mobbing-Erfahrungen nicht wesentlich hinsichtlich ihrer Leistungsbereitschaft von jenen ohne (79,0% vs. 85,2%, Tabelle A 111), nicht aber in Bezug auf ihre Hinnahmebereitschaft von Änderungen an ihrem Tätigkeitsfeld. Weitere statistisch signifikante Unterschiede zeigen sich u.a. beim Stolz auf das Institut/die Einrichtung (55,1% vs. 78,8%, Tabelle A 112) und dem Ansporn zu Höchstleistungen durch das Institut/die Einrichtung (34,6% vs. 61,1%, Tabelle A 113). Kurzum: Beschäftigte, die Mobbing erleben, beschreiben ihre Gruppe und die Führungskultur als deutlich weniger effizient. Von Mobbingverhalten am Arbeitsplatz und den Konsequenzen für das Team wird in Zitat 16 berichtet.

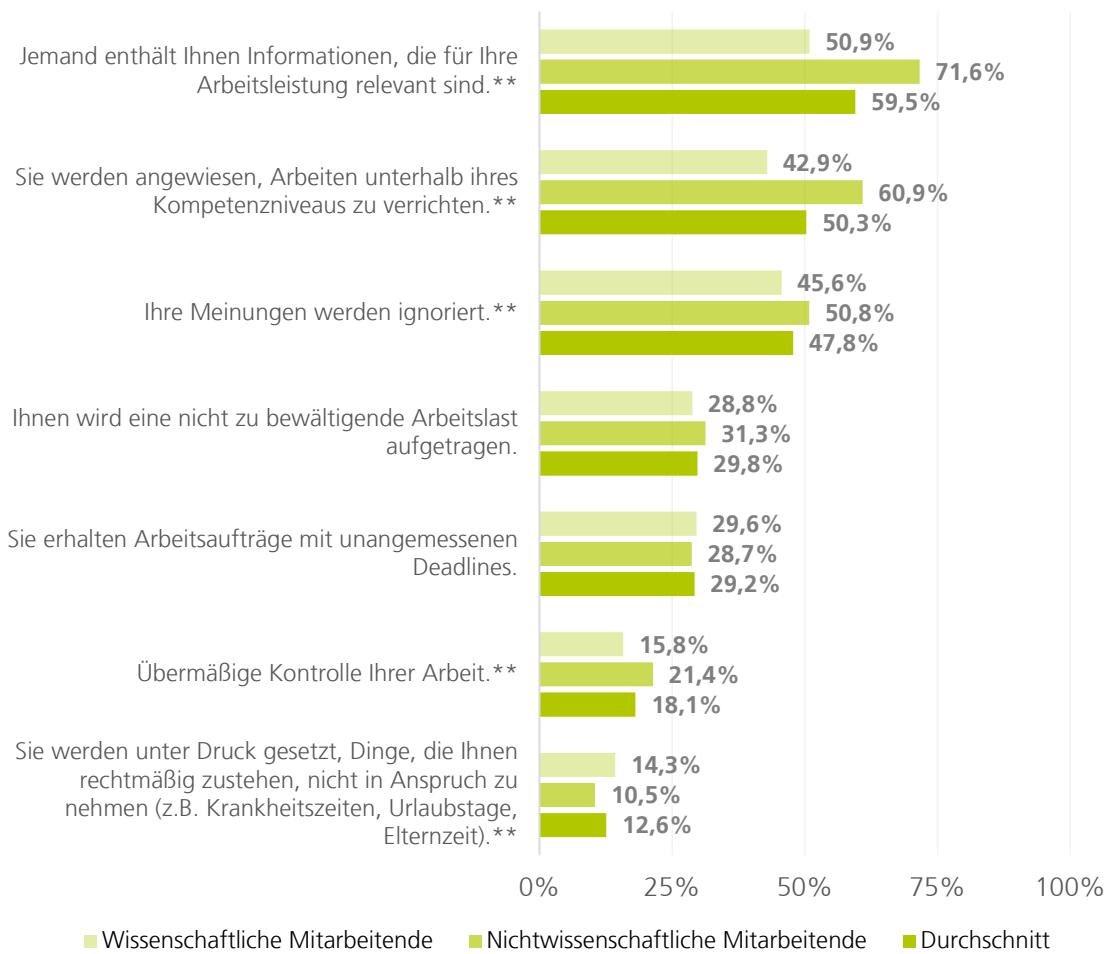
## Arbeitskultur mit Verbesserungspotenzial

Die Arbeitskultur wird maßgeblich innerhalb einer Gruppe gestaltet. Im Folgenden werden Verhaltensweisen beschrieben, bei denen eine Person versucht eine andere Person zu dominieren, indem gezielt deren Arbeit beeinflusst und bewusst behindert wird. In den 12 Monaten vor der Befragung gaben vier von fünf Befragten (81,3%, Tabelle A 114) an, mindestens einen der in Abbildung 11 aufgeführten Verhaltensweisen zumindest gelegentlich erlebt zu haben. Mit Bezug auf alle Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft sind mit Abstand am weitesten verbreitet das Vorenthalten arbeitsrelevanter Informationen (60,6%, Tabelle A 115), das Verrichten von Arbeiten unterhalb des Kompetenzniveaus (51,5%, Tabelle A 116) und das Ignorieren der eigenen Meinung (48,1%, Tabelle A 117). Fast jede/-r dritte Befragte klagte zudem über eine nicht zu bewältigende Arbeitslast (30,4%, Tabelle A 118) und unangemessene Deadlines (29,3%, Tabelle A 119).

Wie aus Abbildung 21 ersichtlich, zeigen sich Unterschiede zwischen wissenschaftlich und nichtwissenschaftlich Beschäftigten. Während Wissenschaftler/-innen statistisch signifikant häufiger unter Druck gesetzt werden, Dinge, die ihnen rechtmäßig zustehen, nicht in Anspruch zu nehmen, fühlen sich nichtwissenschaftlich Beschäftigte häufiger in ihrer Arbeit behindert.

Wenn ein/-e Beschäftigte/-er angibt, gemobbt zu werden, bewertet er sein Arbeitsumfeld umfassend schlechter als Kollegen/-innen, die sich nicht gemobbt fühlen. Besonders negative Auswirkungen zeigen sich auf die Bewertung der Mitarbeitenden-, Regel- und Wandelorientierung und des Mentorings der Führungskraft sowie der partizipativen Sicherheit, Aufgabenorientierung, Innovationsorientierung und Vision der

## Arbeitsbezogene Items



**Abbildung 21: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert in wissenschaftlich und nichtwissenschaftlich Beschäftigte zu Fragen zu arbeitsbezogenem Fehlverhalten, welches diese am Arbeitsplatz erleben (letzte 12 Monate vor der Befragung).**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „Gelegentlich“, „Monatlich“, „Wöchentlich“ oder „Täglich“ geantwortet hat.

n(max.) = 6.002; n(min.) = 5.889. \*p ≤ 0,05, \*\*p ≤ 0,01.

## Personenbezogenes Fehlverhalten

Abbildung 22 gibt einen Überblick über personenbezogene Verhaltensweisen, bei denen eine Person versucht eine andere Person in Bezug auf ihre persönlichen Eigenschaften zu untergraben und zu demoralisieren. Ignoriert oder ausgeschlossen zu werden, gaben 32,7% (Tabelle A 120) aller befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft an und die Verbreitung von Gerüchten über die eigene Person erlebten 31,8% (Tabelle A 121). Einer von fünf Befragten (21,1%, Tabelle A 122) gab zudem an, am Arbeitsplatz im Zusammenhang mit der Arbeit gedemütigt oder lächerlich gemacht worden zu sein. Hier zeigt sich erneut eine größere Betroffenheit des nichtwissenschaftlichen Personals (Abbildung 22).

Das Gefühl ignoriert oder ausgeschlossen zu werden, ist unter Wissenschaftlern/-innen weiterverbreitet als unter Nichtwissenschaftlern/-innen und betrifft ausländische Beschäftigte statistisch signifikant häufiger: Während 28,1% der deutschen Wissenschaftler/-innen angaben, sich mindestens gelegentlich ignoriert oder ausgeschlossen gefühlt zu haben, sind es unter den EU-Ausländern/-innen 45,2% und unter den Nicht-EU-Ausländer/-innen 37,2% (Tabelle A 123).

## Personenbezogene Items



**Abbildung 22: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert in wissenschaftlich und nichtwissenschaftlich Beschäftigte zu Fragen zu personenbezogenem Fehlverhalten, welches diese am Arbeitsplatz erleben (letzte 12 Monate vor der Befragung).**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „Gelegentlich“, „Monatlich“, „Wöchentlich“ oder „Täglich“ geantwortet hat.

$n(\max.) = 6.013$ ;  $n(\min.) = 4.546$ ;  $*p \leq 0,05$ ,  $**p \leq 0,01$ .

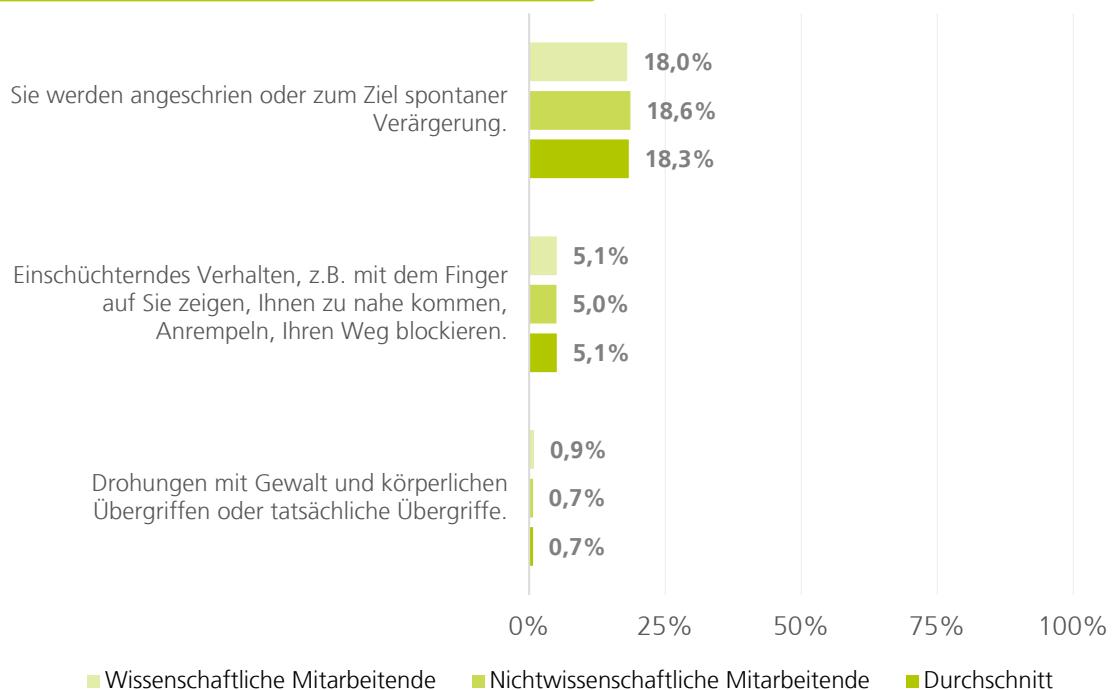
## Körperlich einschüchterndes Fehlverhalten

In Abbildung 23 sind körperlich einschüchternde Verhaltensweisen gelistet. Dies umfasst verbale und physische Drohungen einer Person, die eine andere Person veranlassen, Verletzungen oder Schäden zu befürchten. Es zeigen sich keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen wissenschaftlich und nichtwissenschaftlich Beschäftigten. Von allen Befragten gaben 18,5% (Tabelle A 124) an, dass sie in den 12 Monaten vor der Befragung mindestens gelegentlich angebrüllt oder zum Ziel spontaner Verärgerung wurden. Ein Beispiel von aggressivem Verhalten zeigt Zitat 17. Jede/-er zwanzigste Mitarbeiter/-in (5,2%, Tabelle A 125) hat mindestens gelegentlich konkret körperlich einschüchterndes Verhalten erlebt und 0,8% der Befragten berichten über Gewaltandrohungen oder Ausübung von Gewalt (Tabelle A 126).

*„Mein Direktor hat mich mal in seinem Büro eine halbe Stunde lang so zusammen geschrien, für etwas das ich nicht verantwortet hab, und stand vor mir mit erhobenen Armen und, ja, hat mich wirklich aggressiv angeschrien, dass ich für den Rest meiner Zeit nicht mehr dieses Büro betreten konnte.“*

**Zitat 17: Doktorand/-in.**

## Körperlich einschüchterndes Verhalten



**Abbildung 23: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert in wissenschaftlich und nichtwissenschaftlich Beschäftigte zu Fragen zu körperlich einschüchternden Verhaltensweisen, die diese am Arbeitsplatz erleben (letzte 12 Monate vor der Befragung).**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „Gelegentlich“, „Monatlich“, „Wöchentlich“ oder „Täglich“ geantwortet hat.

n(max.) = 6.035; n(min.) = 6.021. \*p ≤ 0,05, \*\*p ≤ 0,01.

## Verbreitung von Mobbing

Grundsätzlich ist umstritten, nach welchen Kriterien sich die Verbreitung von Mobbing in einer Organisation beurteilen lässt: Muss ein-/e Betroffene/-er wöchentlich sozialem Fehlverhalten ausgesetzt sein oder genügen gelegentliche Ereignisse? Ist die Selbstzuschreibung der Befragten als „gemobbt“ hinreichend oder bedarf es objektiverer Standards?

In Tabelle 6 wurden unterschiedliche Maßzahlen zur Beurteilung der Verbreitung von Mobbing in der Max-Planck-Gesellschaft zusammengetragen. Diese beruhen auf der Selbstzuschreibung der Betroffenen und den Antworten auf die behavioralen Items. In der wissenschaftlichen Literatur wird die Ermittlung der Mobbing-Betroffenen durch statistische Klassifizierungsverfahren anhand der behavioralen Items nahegelegt (Borkeland Nielsen et al., 2009). Demnach ist davon auszugehen, dass 9,7% der Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft mindestens gelegentlich Mobbing erfahren. Dieser Referenzwert ist ähnlich hoch wie der Wert der Selbstzuschreibung als mindestens gelegentlich gemobbt (10,1%) oder der Wert für die Betroffenheit von mindestens zwei negativen Handlungen wöchentlich (Mikkelsen/Einarsen-Kriterium, 11,4%).

Insbesondere zwischen der latenten Klassenanalyse und der Selbstzuschreibung besteht eine hohe Überlappung. Zwei Drittel (68,6%) der Mobbing-Betroffenen nach der Klassenanalyse bewerten sich auch selbst als „gemobbt“. Etwa die Hälfte der Mobbing-Betroffenen nach dem Mikkelsen/Einarsen-Kriterium (47,0%) geben auch an, gelegentlich oder häufiger gemobbt worden zu sein. Diese Überschneidung ist als vergleichsweise hoch anzusehen (Borkeland Nielsen et al., 2009).

**Tabelle 6: Die Verbreitung von Mobbing entsprechend unterschiedlicher Beurteilungs- und Schätzmethoden.**  
Modifiziert nach Borkeland Nielsen et al., 2009.

Methode	Verbreitungsrate
Selbstzuschreibung als betroffen (wöchentlich oder häufiger), letzte 12 Monate	1,8%
Selbstzuschreibung als betroffen (monatlich oder häufiger), letzte 12 Monate	3,0%
<b>Selbstzuschreibung als betroffen (gelegentlich oder häufiger), letzte 12 Monate</b>	<b>10,1%</b>
Selbstzuschreibung als betroffen über 12 Monate hinaus (gelegentlich oder häufiger)	17,5%
Leymann-Kriterium <sup>1</sup> : Betroffenheit von mindestens einer negativen Handlung wöchentlich, letzte 12 Monate	21,6%
<b>Mikkelsen/Einarsen-Kriterium: Betroffenheit von mindestens zwei negativen Handlungen wöchentlich, letzte 12 Monate</b>	<b>11,4%</b>
Kombination der Selbstzuschreibung (gelegentlich) und des Mikkelsen/Einarsen-Kriteriums	5,3%
<b>Latente Klassenanalyse, letzte 12 Monate</b>	<b>9,7%</b>
Selbstzuschreibung als Mobbende/-er (gelegentlich oder häufiger) <sup>1</sup>	2,0%

<sup>1</sup> In der Literatur werden für die Leymann- und Mikkelsen-Einarsen-Kriterien mindestens 6-monatige Betroffenheit verlangt. Da die Dauer der Betroffenheit nicht für alle Einzelitems abgefragt wurde, ist diese Bedingung hier nicht berücksichtigt.

## Betroffenengruppen

### Welche Typen von Betroffenen gibt es?

Die 22 von den Befragten hinsichtlich ihrer Häufigkeit zu bewertenden Aussagen über Fehlverhalten am Arbeitsplatz wurden einer latenten Klassenanalyse unterzogen. Das Ziel einer latenten Klassenanalyse besteht darin, die zwischen Variablen beobachteten Zusammenhänge durch hypothetische Konstrukte zu beschreiben oder zu erklären. Es werden also Muster in den Daten identifiziert anhand denen die Daten gebündelt werden. Diese „Bündel“ lassen sich dann auf unterschiedliche Typen oder latente Einflussfaktoren zurückführen. Anhand der behavioralen Items wurden hier unterschiedliche Typen von Mobbing-Betroffenen in der Max-Planck-Gesellschaft identifiziert (Tabelle 7 und Anhang). Die Werte in Tabelle 7 geben die Wahrscheinlichkeiten der einzelnen Häufigkeiten (nie, gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich) an, mit der eine Person, die Mitglied in den Clustern 1 bis 5 ist, eine oder mehrere Formen von arbeitsbezogenem, personenbezogenem oder körperlich einschüchternden Fehlverhalten erlebt.

Während die 69,1% der Beschäftigten in Cluster 1 und 2 kaum oder nie Fehlverhalten erleben, ist etwa ein Drittel der Beschäftigten (30,9%) regelmäßiger von Fehlverhalten betroffen. Cluster 3 und 4 setzen sich aus Personen zusammen, die gelegentlich Formen von insbesondere arbeitsbezogenem Fehlverhalten erleben. In Cluster 4, das 7,8% der Beschäftigten umfasst, sind Erfahrungen von personenbezogenem Fehlverhalten und auch von körperlich einschüchterndem Verhalten häufiger zu finden. Während sich nur 12,2% der Personen in Cluster 3 als gemobbt bezeichnen, sind es 51,8% in Cluster 4. In Cluster 5 findet sich ein „Kern“ von Mobbing-Opfern, der etwa 1,9% der Beschäftigten umfasst. Dies sind Personen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit wöchentlich oder täglich arbeitsbezogenem und personenbezogenem Fehlverhalten ausgesetzt sind und auch häufig und regelmäßig körperlich einschüchterndes Verhalten erfahren. In diesem Cluster bezeichnen sich 85,4% der Betroffenen selbst als gemobbt.

**Tabelle 7: Unterschiedliche Typen von Mobbing-Erfahrungen unter den Beschäftigten.**

Methode: Latente Klassenanalyse; n = 6.676.

	Cluster 1: seltene, arbeitsbezogene Erlebnisse	Cluster 2: keine negativen Erlebnisse	Cluster 3: gelegentliche arbeits- und personenbezogene Erlebnisse	Cluster 4: gelegentliche Mobbing-Erlebnisse	Cluster 5: Mobbing-Opfer
<b>Häufigkeit</b>	35,20%	33,90%	21,20%	7,80%	1,90%
<b>Arbeitsbezogenes Fehlverhalten</b>					
Nie	0,66	0,92	0,45	0,29	0,12
Gelegentlich	0,3	0,08	0,40	0,37	0,21
Monatlich	0,03	0	0,09	0,14	0,15
Wöchentlich oder täglich	0,01	0	0,06	0,19	0,51
<b>Personenbezogenes Fehlverhalten</b>					
Nie	0,92	0,99	0,69	0,35	0,09
Gelegentlich	0,08	0,01	0,27	0,42	0,21
Monatlich	0	0	0,03	0,12	0,17
Wöchentlich oder täglich	0	0	0,01	0,11	0,53
<b>Körperlich einschüchterndes Verhalten</b>					
Nie	0,97	1	0,87	0,7	0,43
Gelegentlich	0,03	0	0,12	0,22	0,2
Monatlich	0	0	0,01	0,05	0,13
Wöchentlich oder täglich	0	0	0	0,03	0,23

## Wer gehört zu diesen Typen?

### In Cluster 4 und 5 überrepräsentierte Merkmale

Unter den 6.676 klassifizierten Beschäftigten sind Frauen in den Clustern 4 und 5 leicht, aber statistisch statistisch signifikant, überrepräsentiert (51,1% vs. 46,1%, Tabelle A 127).

Ebenfalls überrepräsentiert sind Ausländer/-innen aus anderen EU-Staaten (17,7% vs. 13,0%, Tabelle A 128) (Beispiel: Zitat 18) und nichtwissenschaftlich Beschäftigte (44,5% vs. 38,0%, Tabelle A 129), insbesondere im Bereich der sonstigen Dienste (17,5% vs. 12,7%, Tabelle A 130).

Mitglieder der BMS sind in den Clustern 4 und 5 häufiger als in den anderen Clustern vertreten (42,2% vs. 31,8%), Mitglieder der CPTS seltener (33,1% vs. 44,5%, Tabelle A 131). Für die GSHS und die anderen Einrichtungen lässt sich keine Tendenz feststellen (15,5% vs. 15,7% und 8,6% vs. 8,0%).

---

*„Well, in the first year in Germany it was very hard for me. [...] For me was very difficult to have to go to work and be scared. Of course I was not offered help or anything. My boss just told me: "Well, if people were bullying me I would just basically turn around and ignore it and get on with it or whatever.“*

---

**Zitat 18: Postdoktorand/-in.**

# Sexuelle Diskriminierung

## Erleben von sexueller Diskriminierung<sup>1</sup>

Wie beim Mobbing wurden auch hier zuerst Formen von unerwünschtem Verhalten sexueller Art am Arbeitsplatz abgefragt (behaviorale Items). Die Selbstzuschreibung wurde im Anschluss mit der Frage: „Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den letzten 12 Monaten eine Erfahrung gemacht, die Sie als ‚sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung‘ bezeichnen würden?“ abgefragt. Dabei wurde auf eine begleitende Definition verzichtet. Die Befragten sollten hier rein intuitiv antworten. Im Fall einer Diskriminierung wurde dann – wie zuvor auch bei der Selbstzuschreibung von Mobbing – vertieft gefragt nach z.B. Meldewegen, konkreten Konsequenzen und erwarteten Auswirkungen.

### **Das Geschlecht hat einen großen Einfluss auf die Selbstzuschreibung von sexueller Diskriminierung**

---

*„Oh I'm sure I have seen sexist behavior. But sexist sort of things can be very subtle sometimes. Just the way you perceive pushing things, verses, being sexist, you know. When you say: "Well, she's very demanding." But you realize you wouldn't like to have said that about a guy.“*

---

**Zitat 19: Direktor/-in**

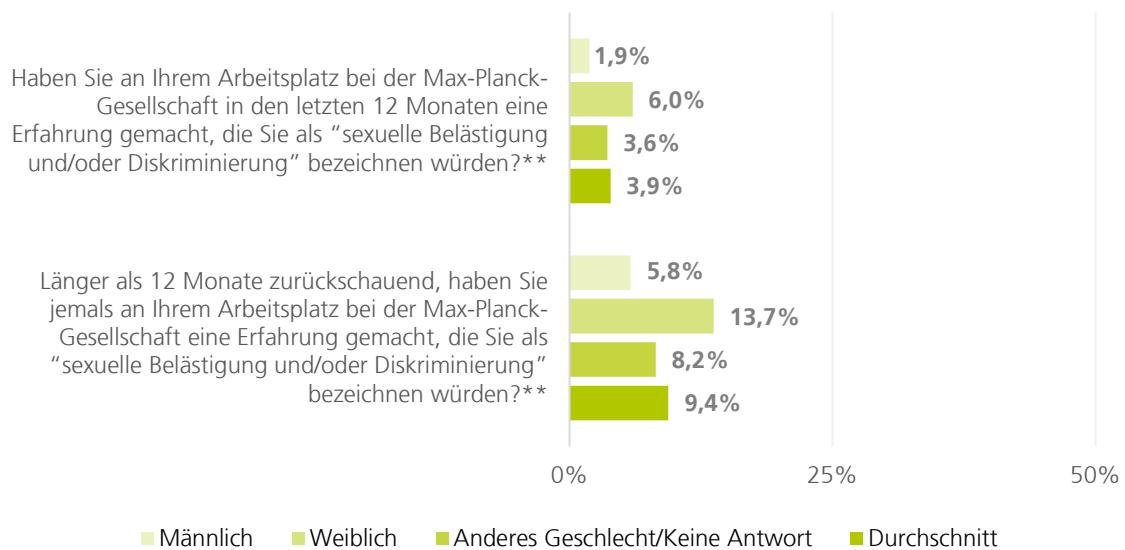
Von allen Befragten gaben 3,9% an, sich in den 12 Monaten vor der Befragung mindestens gelegentlich durch Kollegen/-innen und Vorgesetzte am Arbeitsplatz sexuell belästigt oder diskriminiert gefühlt zu haben. Dabei sind Frauen dreimal häufiger von sexueller Diskriminierung betroffen als Männer (Abbildung 24), weswegen die Ergebnisse auch im Folgenden nach Geschlechtern aufgeschlüsselt sind.<sup>2</sup> Besonders betroffen sind Wissenschaftlerinnen in den Altersgruppen 15-29 Jahre und 30-44 Jahre. Von diesen Personenkreisen gaben 8,2% (15-29 Jahre), bzw. 9,7% (30-44 Jahre) an, sich sexuell belästigt oder diskriminiert gefühlt zu haben (Tabelle A 132). Über ein Beispiel von subtilem Sexismus spricht ein/e Mitarbeiter/-in in Zitat 19.

---

<sup>1</sup> In der Befragung wurde nicht zwischen sexueller Belästigung und Diskriminierung unterschieden. In der Rechtswissenschaft sind beide Begriffe voneinander abzugrenzen: sexuelle Diskriminierung im Sinne eines geschlechtlich begründeten Verstoßes gegen den Allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatz vs. sexuelle Belästigung als Straftatbestand. Eine sexuelle Diskriminierung kann mit einer sexuellen Belästigung einhergehen. In der Befragung sollten jedoch persönliche Erfahrungen erhoben werden. Individuen differenzieren in der Regel in ihrem Alltagsverständnis nicht in Rechtsbegriffe aus, ob ihnen eine Belästigung oder Diskriminierung widerfahren ist. Ebenfalls sind die Grenzen fließend: Eine Person kann sich diskriminiert fühlen, weil sie sexuell belästigt wird oder sie fühlt sich sexuell belästigt, weil sie diskriminiert wird. Gerade in Bezug auf sexistische Bemerkungen und Beleidigungen sind die Grenzen nicht eindeutig. Im Folgenden werden Erfahrungen von sexueller Belästigung und Diskriminierung unter dem Oberbegriff der sexuellen Diskriminierung zusammengefasst (siehe auch National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2018)).

<sup>2</sup> Angegeben ist hier auch die dritte Antwortkategorie „keine Antwort/anderes Geschlecht“. Aus Gründen des Datenschutzes wurde auf die Erfassung eines dritten Geschlechts als eigenständiger Kategorie verzichtet. Da die daraus resultierende Sammelkategorie nicht eindeutig interpretierbar ist, wird sie in den folgenden Ausführungen ausgespart.

## Sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung: Selbstzuschreibung



**Abbildung 24: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert nach Geschlecht zu Fragen nach der Selbstzuschreibung als sexuell belästigt und/oder diskriminiert.**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „Gelegentlich“, „Monatlich“, „Wöchentlich“ oder „Täglich“ geantwortet hat.

n(max.) = 8.183. n(min.) = 8.038; \*p ≤ 0,05, \*\*p ≤ 0,01.

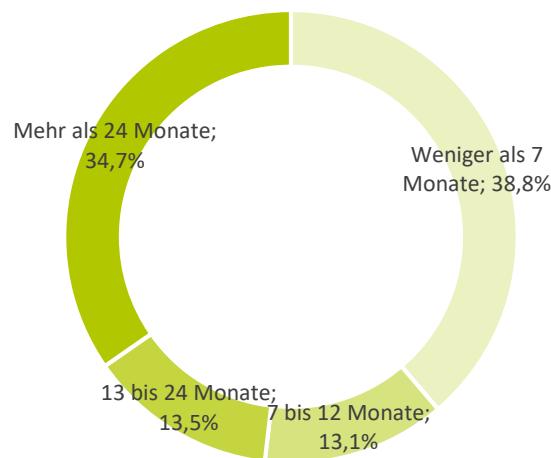
Unterschiede zeigen sich entsprechend zwischen Wissenschaftlerinnen und Nichtwissenschaftlerinnen. Während 8,4% der Wissenschaftlerinnen von sich angaben, in den 12 Monaten vor der Befragung sexuell belästigt oder diskriminiert worden zu sein, ist der Anteil bei den Nichtwissenschaftlerinnen mit 4,1% halb so hoch (Tabelle A 133). Statistisch signifikant mehr Wissenschaftlerinnen aus einem Nicht-EU-Land gaben an, belästigt oder diskriminiert worden zu sein (10,3% Wissenschaftlerinnen aus Nicht-EU-Ländern vs. 8,0% Wissenschaftlerinnen aus EU-Ländern vs. 7,2% Wissenschaftlerinnen deutscher Nationalität, Tabelle A 134). Diese Daten weisen auf eine stärkere Vulnerabilität von Wissenschaftlerinnen gegenüber nichtwissenschaftlich Beschäftigten im Allgemeinen hin und insbesondere auf eine etwas höhere Vulnerabilität von ausländischen Wissenschaftlerinnen.

### Sexuelle Diskriminierung stärker bilateral und weniger im professionellen Nahbereich als Mobbing

Im Vergleich zu Mobbing wird sexuelle Diskriminierung häufiger von einzelnen Personen ausgeübt, jedoch in immer noch der Hälfte der Fälle von zwei oder mehr Personen (Tabelle 8). Seltener als beim Mobbing stammen diese Personen aus dem professionellen Nahbereich des/der Betroffenen (Tabelle 9). Am häufigsten wird die sexuelle Diskriminierung durch sonstige Kollegen/-innen verursacht (39,6%). In immer noch der Hälfte der Fälle aber auch von Vorgesetzten. Die Personen, die von sich angaben, in den 12 Monaten vor der Befragung sexuell diskriminiert worden zu sein, teilen sich in zwei gleichgroße Gruppen mit kurz- und langfristigen Erfahrungen, die kürzer oder länger als ein Jahr andauern oder andauerten (Abbildung 25). Von den Befragten mit Erfahrungen von sexueller Diskriminierung gaben 8,1% an, aufgrund dessen gelegentlich oder häufiger ihrem Arbeitsplatz ferngeblieben zu sein.

Zusammenfassend geht sexuelle Diskriminierung im Vergleich zu Mobbing, das stärker von Gruppendynamiken im unmittelbaren Arbeitsumfeld bestimmt ist, häufiger auf einzelne verhaltensauffällige Kollegen/-innen zurück. Entsprechende Vorkommnisse sind sporadischer und den Tätern/-innen lässt sich leichter ausweichen. Neben diesen relativen Unterschieden existiert jedoch auch eine hohe Schnittmenge zwischen sexueller Diskriminierung und Mobbing und eine dementsprechend strukturelle und institutionelle Komponente hinter Diskriminierungserfahrungen.

Über welchen Zeitraum waren oder sind Sie sexueller Belästigung und/oder Diskriminierung ausgesetzt?



**Abbildung 25: Personen, die angaben, in den 12 Monaten vor der Befragung sexuelle Belästigung oder Diskriminierung erfahren zu haben, über die Dauer der erfahrenen Belästigung oder Diskriminierung.**

Mehrfachauswahl möglich.

n = 245.

**Tabelle 8: Personen, die angaben, in den 12 Monaten vor der Befragung sexuelle Diskriminierung erfahren zu haben, über die Zahl der beteiligten Personen.**

Mehrfachauswahl möglich.

n = 831.

Anzahl der Beteiligten	Sexuelle Diskriminierung
1	51,8%
2	23,2%
3	10,2%
4	1,4%
5	1,8%
Mehr als 5	11,6%

**Tabelle 9: Personen, die angaben, in den 12 Monaten vor der Befragung sexuelle Diskriminierung erfahren zu haben, über ihr Arbeitsverhältnis zu den beteiligten Personen.**

Mehrfachauswahl möglich.

n = 852.

Beziehung zu den Beteiligten	Sexuelle Diskriminierung
Direkte/-r Vorgesetzte/-r	26,3%
Andere/-r Vorgesetzte/-r	26,0%
Kollegen/-innen der eigenen Gruppe	28,2%
Sonstige Kolleg/-innen	39,6%

## Sexuelle Diskriminierung im Zusammenhang zur Arbeitsatmosphäre

Personen, die nach eigenen Angaben von sexueller Diskriminierung betroffen sind, bewerten die partizipative Sicherheit, die gemeinsame Vision, die Aufgabenorientierung und die Innovationsorientierung der Gruppe, die Mitarbeitenden-, Struktur- und Wandelorientierung der wissenschaftlichen Führungskräfte und deren Mentoring sowie die Work-Life-Balance und den Einfluss ihrer Kinder auf ihre Karriere statistisch signifikant schlechter als Personen, die nach eigenen Angaben keine sexuelle Diskriminierung erfahren haben. Weiterhin ist ihr organisationales Commitment statistisch signifikant niedriger. Damit beschreiben – ganz ähnlich wie beim Mobbing – auch Personen mit Erfahrungen von sexueller Diskriminierung ihr Arbeitsumfeld als statistisch signifikant weniger effizient als Personen, die ihrem Verständnis nach keine sexuelle Diskriminierung erlebt haben. Ein paar konkrete Beispiele: 68,9% der Personen ohne Diskriminierungserfahrung sind der Ansicht, dass die Mitglieder ihrer Gruppe die Ziele der Gruppe sehr oder komplett verstehen, gegenüber 42,3% der Personen mit Erfahrungen von sexueller Diskriminierung (Tabelle A 135). Weiterhin sind 55,4% der Personen ohne Diskriminierungserfahrungen der Meinung, dass ihre Gruppe potentielle Schwachstellen in ihrer Arbeit kritisch bewertet, um ein bestmögliches Ergebnis zu erreichen, gegenüber 34,3% der Personen, die sich diskriminiert fühlen (Tabelle A 136). Zwei Drittel der Befragten ohne Diskriminierungserfahrung (65,4%, Tabelle A 137) gaben an, dass die Gruppenmitglieder gemeinsam an der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen arbeiten. Bei den Personen mit Diskriminierungserfahrung sind es 41,5%.

## Sexistisches Verhalten

---

*„Ja, sicher, das sind halt die Standardaussagen manchmal, so nach dem Motto, ja, „du solltest es doch da eh leichter haben in der Zukunft, weil Du kannst Dich dann ja auf irgendeine spezielle Frauenprofessur bewerben.“*

---

**Zitat 20: Fachgruppenleiter/-in**

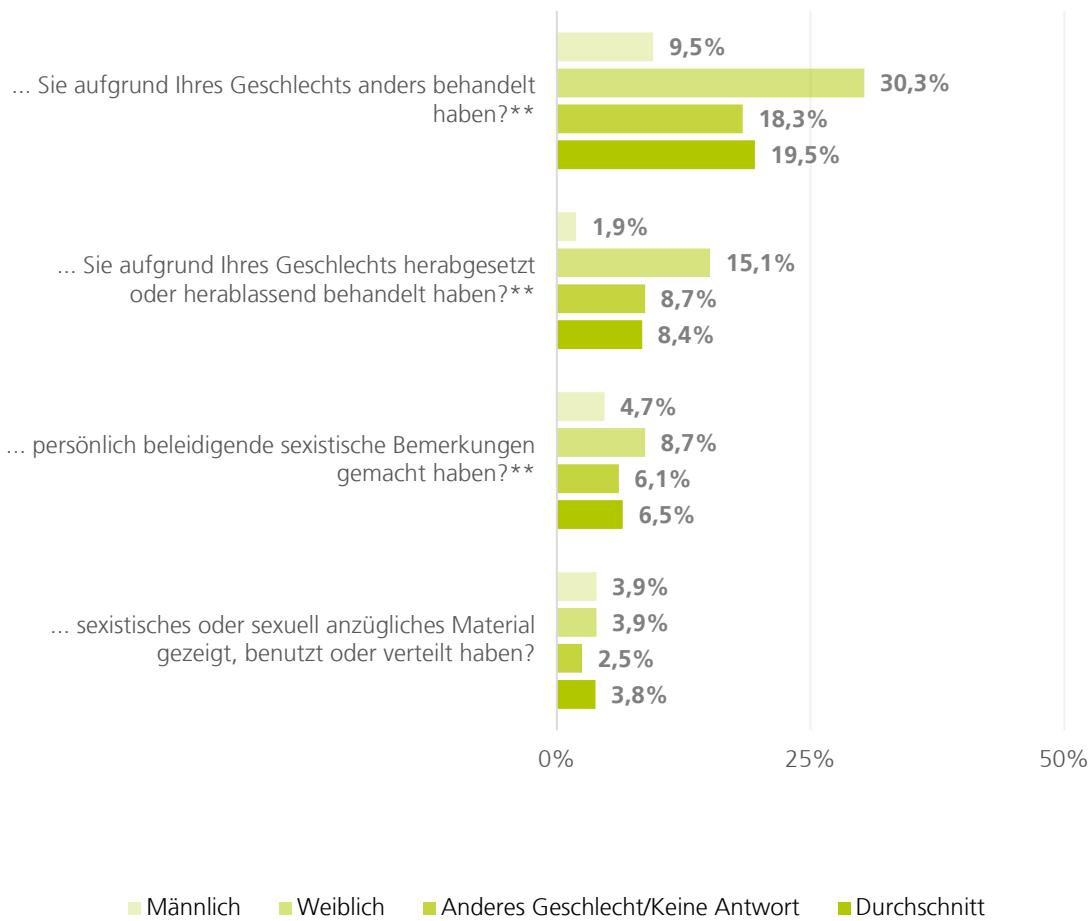
Geschlechts erlebt – dreimal häufiger als männliche Beschäftigte (Abbildung 26). Ein deutlicher Unterschied zwischen Männern und Frauen zeigt sich auch beim Erleben von herabsetzendem oder herablassendem Verhalten aufgrund des Geschlechts, wohingegen auch Männer in relevantem Maß persönlich beleidigende sexistische Bemerkungen erleben (Abbildung 26).

Ausländische Wissenschaftlerinnen gaben besonders häufig an, persönlich beleidigende sexistische Bemerkungen erlebt zu haben. Bei den Nicht-EU-Ausländerinnen beträgt die Betroffenheit 17,0% und bei den EU-Ausländerinnen 21,9% (gegenüber den deutschen Wissenschaftlerinnen mit 11,1%, Tabelle A 138). Beispielhaft steht Zitat 20 für Sexismus auf höheren Hierarchieebenen.

Unter sexistischem Verhalten werden alle Verhaltensweisen zusammengefasst, bei der eine Person eine andere Person so behandelt, dass sie ihr gegenüber explizite Antipathie gegenüber Mitgliedern eines Geschlechts vermittelt. In den 12 Monaten vor der Befragung hat jede dritte weibliche Beschäftigte der Max-Planck-Gesellschaft eine Ungleichbehandlung aufgrund ihres

## Sexistisches Verhalten

Waren Sie in den letzten 12 Monaten in Situationen mit Ihren Kollegen/-innen (einschließlich Vorgesetzten) der Max-Planck-Gesellschaft, in denen eine oder mehrere dieser Personen...



**Abbildung 26: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert nach Geschlecht zu Fragen zum Erleben von sexistischem Verhalten (letzte 12 Monate vor der Befragung).**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „Gelegentlich“, „Monatlich“, „Wöchentlich“ oder „Täglich“ geantwortet hat.

n(max.) = 8.212; n(min.) = 8.113. \*p ≤ 0,05, \*\*p ≤ 0,01.

## Geschlechtsbezogene Ungleichbehandlungen

Personen auf der wissenschaftlichen Leitungsebene, d.h. Direktor/-innen und Gruppenleitungen gaben mit 26,3% am häufigsten an, in den 12 Monaten vor der Befragung aufgrund ihres Geschlechts anders behandelt worden zu sein, verglichen mit 24,8% der Doktoranden/-innen, 22,4% der Postdoktoranden/-innen und 17,6% der sonstigen wissenschaftlich Beschäftigten (Tabelle A 139). Betrachtet man nur weibliche wissenschaftliche Führungskräfte, liegt die Zustimmung zu der Aussage, aufgrund des Geschlechts mindestens gelegentlich anders behandelt worden zu sein, bei 59,1% gegenüber 43,9% bei Doktorandinnen, 42,1% bei

Postdoktorandinnen und 29,4% der anderen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen (Tabelle A 140). Von den männlichen Führungskräften in der Wissenschaft gaben 11,8% an, geschlechtsbezogene Ungleichbehandlungen erfahren zu haben. Zitat 21 bringt das Bemühen der Führungsebene zur Gleichbehandlung der Geschlechter zum Ausdruck.

*„Ich bemühe mich sehr darum, Männer und Frauen gleich zu behandeln. Aber von so Gendertheoretikern wird einem auch immer gesagt, Männer und Frauen sind nicht gleich und man muss Frauen anders behandeln. Aber da weiß ich, das ist mir zu heikel, ich versuche, Frauen genauso zu behandeln, wahrzunehmen, einzubinden hier, wie Männer auch. Ich habe selber noch nicht wahrgenommen, dass es hier irgendwelche diskriminierenden Dinge gegeben hat.“*

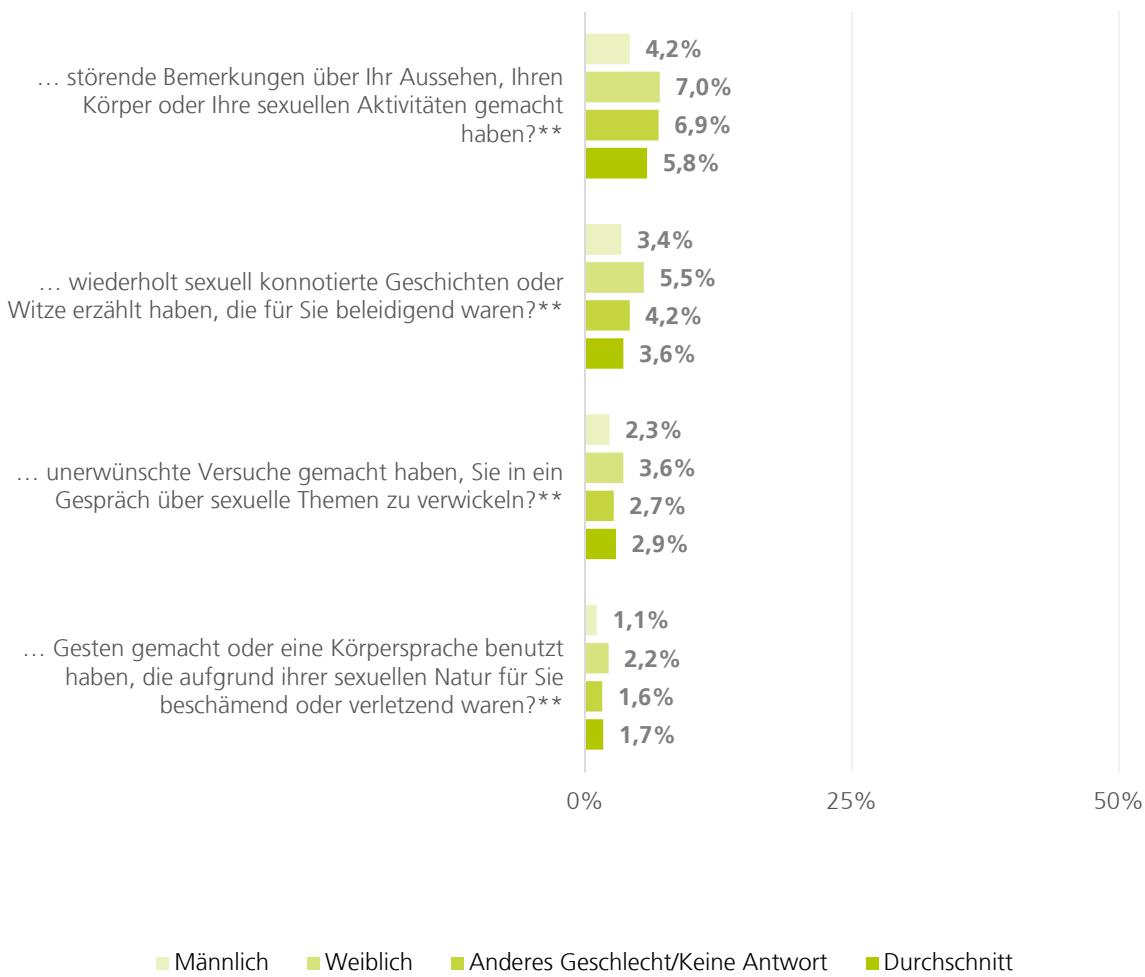
**Zitat 21: Direktor/-in**

## Grobes und beleidigendes Verhalten

In Abbildung 27 sind die abgefragten Verhaltensweisen zu grobem oder beleidigendem Verhalten aufgeführt. Dieses ist definiert als die Behandlung einer Person durch eine andere Person, die sexualisierte Feindseligkeit zum Ausdruck bringt. Am weitesten verbreitet sind störende Bemerkungen über Aussehen, Körper oder sexuelle Aktivitäten, von denen Frauen in den jüngeren Altersgruppen häufiger betroffen sind (9,9% in Altersgruppe 15-29, inkl. der wenigen Auszubildenden; Tabelle A 141).

## Grobes oder beleidigendes Verhalten

Waren Sie in den letzten 12 Monaten in Situationen mit Ihren Kollegen/-innen (einschließlich Vorgesetzten) der Max-Planck-Gesellschaft, in denen eine oder mehrere dieser Personen...



**Abbildung 27: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert nach Geschlecht zu Fragen zum Erleben von grobem oder beleidigendem Verhalten in den letzten 12 Monaten vor der Befragung.**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „Gelegentlich“, „Monatlich“, „Wöchentlich“ oder „Täglich“ geantwortet hat.

n(max.) = 8.216; n(min.) = 8.207. \*p ≤ 0,05, \*\*p ≤ 0,01.

## Ungewollte sexuelle Aufmerksamkeit

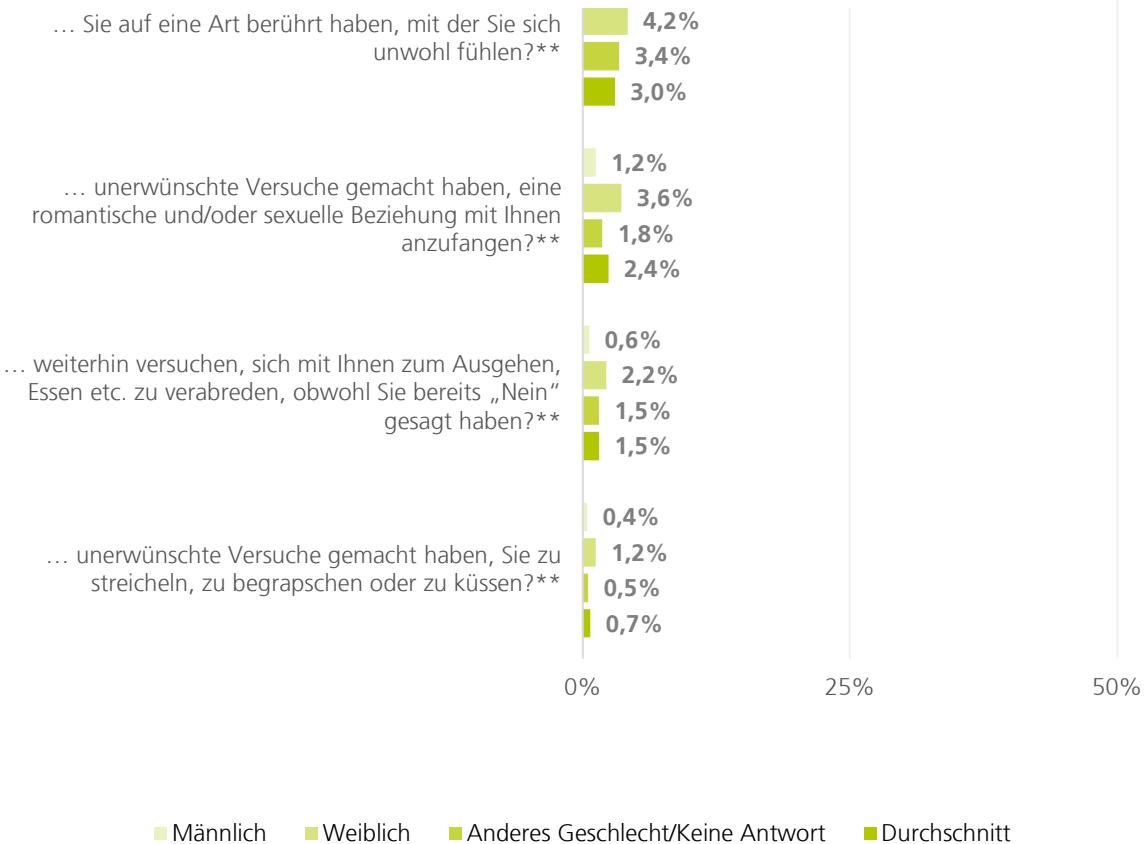
*„Also er hat mich nicht ständig angefasst, aber ich hatte zum Beispiel einen Kopfhörer auf, hab getippt [...]. Und dann kommt der halt rein, und nimmt mir den Hörer ab, guckt mich an, geht so genau vor mein Gesicht, und sagt: „Hast Du mich wahrgenommen?“ [...] also das sind Sachen, die gehen über die Grenzen.“*

**Zitat 22: Verwaltungsmitarbeiter/-in**

Ungewollte sexuelle Aufmerksamkeit wird verstanden als unwillkommenes, nicht erwideretes Verhalten, das darauf abzielt, eine Form der sexuellen Beziehung herzustellen. Auf eine Art berührt worden zu sein, mit der sich die Betroffene unwohl gefühlt hat, gaben 4,2% der weiblichen Befragten an (Abbildung 28). Ein Beispiel hierfür ist das Zitat 22. Insgesamt gaben 7,4% der befragten Frauen an, mindestens eine der Verhaltensweisen in Abbildung 28 erlebt zu haben – ein mehr als doppelt so hoher Anteil als bei den Männern mit 3,2% (Tabelle A 142).

## Ungewollte sexuelle Aufmerksamkeit

Waren Sie in den letzten 12 Monaten in Situationen mit Ihren Kollegen/-innen (einschließlich Vorgesetzten) der Max-Planck-Gesellschaft, in denen eine oder mehrere dieser Personen...



**Abbildung 28: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert nach Geschlecht auf Fragen zum Erleben von ungewollter sexueller Aufmerksamkeit in den letzten 12 Monaten vor der Befragung .**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „Gelegentlich“, „Monatlich“, „Wöchentlich“ oder „Täglich“ geantwortet hat.

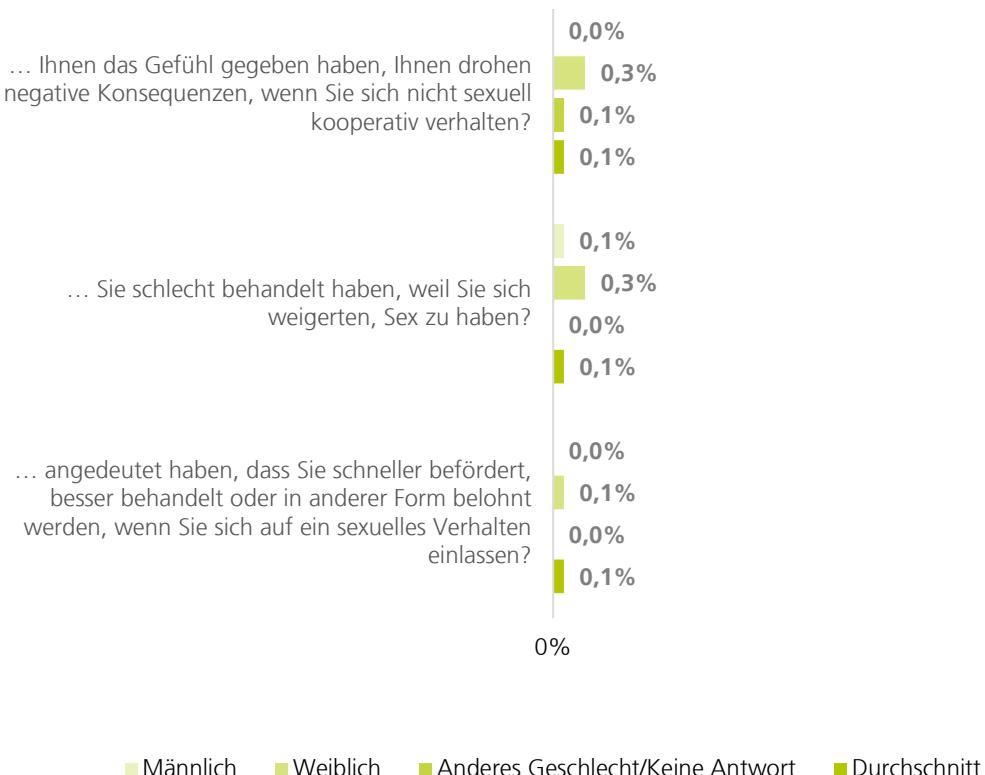
n(max.) = 8.213; n(min.) = 8.204; \*p ≤ 0,05, \*\*p ≤ 0,01.

## Sexueller Druck

Als sexueller Druck werden Bestechungen oder Drohungen verstanden, die die Bedingungen für die Beschäftigung der/des Betroffenen von ihrer/seiner sexuellen Gefügigkeit abhängig machen. Im Rahmen der Befragung gaben 0,2% der Beschäftigten an, eine der drei erhobenen Formen sexuellen Drucks erlebt zu haben (Abbildung 29).

### Sexueller Druck

Waren Sie in den letzten 12 Monaten in Situationen mit Ihren Kollegen/-innen (einschließlich Vorgesetzten) der Max-Planck-Gesellschaft, in denen eine oder mehrere dieser Personen...



**Abbildung 29: Antwortverhalten der befragten Beschäftigten der Max-Planck-Gesellschaft differenziert nach Geschlecht auf Fragen zum Erleben von sexuellem Druck in den letzten 12 Monaten vor der Befragung.**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „Gelegentlich“, „Monatlich“, „Wöchentlich“ oder „Täglich“ geantwortet hat.

n(max.) = 8.214; n(min.) = 8.202; \*p ≤ 0,05, \*\*p ≤ 0,01.

## Verbreitung von sexueller Belästigung und Diskriminierung

Die unterschiedlichen Maßzahlen zur Beurteilung der Verbreitung von Mobbing sind hier analog auf sexuelle Diskriminierung übertragen worden (Tabelle 10). Der Referenzwert der latenten Klassenanalyse ist mit 1,9% hier nur halb so hoch wie der Wert der Selbstzuschreibung als mindestens gelegentlich betroffen von sexueller Belästigung oder Diskriminierung mit 3,9%. Die Überlappung zwischen Cluster 3 und der Selbstzuschreibung beträgt 55,9%.

Ursächlich für den geringeren Wert der Klassenanalyse ist, dass die Selbstzuschreibung bei sexueller Diskriminierung (im erhobenen Datensatz) stärker auch schon mit vergleichbar leichten Formen von Fehlverhalten wie sexistischem Verhalten korreliert als es bspw. bei der Selbstzuschreibung von Mobbing und dem Erleben von arbeitsbezogenem Fehlverhalten der Fall ist. Sexuelle Diskriminierungen werden demnach schneller als soziale Grenzüberschreitungen von den Betroffenen wahrgenommen als andere

unzivilisierte Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Dies liegt in der Natur von Mobbing und sexueller Diskriminierung selbst begründet: Während Mobbing per definitionem auf dauerhaftes und regelmäßiges Fehlverhalten abstellt, können bei sexueller Diskriminierung bereits einzelne Vorkommnisse genügen, um auf die Betroffenen einen vergleichbar hohen Stress auszuüben. Entsprechend unangemessen sind im Fall sexueller Diskriminierung Maßzahlen, die auf eine wöchentliche Betroffenheit abstellen.

**Tabelle 10: Die Verbreitung von sexueller Belästigung und Diskriminierung entsprechend unterschiedlicher Beurteilungs- und Schätzmethoden.**

Modifiziert nach Borkeland Nielsen *et al.*, 2009.

Methode	Verbreitungsrate
Selbstzuschreibung als betroffen (wöchentlich oder häufiger), letzte 12 Monate	0,3%
Selbstzuschreibung als betroffen (monatlich oder häufiger), letzte 12 Monate	0,6%
Selbstzuschreibung als betroffen (gelegentlich oder häufiger), letzte 12 Monate	3,9%
Selbstzuschreibung als betroffen über 12 Monate hinaus (gelegentlich oder häufiger)	9,5%
Leymann-Kriterium <sup>6</sup> : Betroffenheit von mindestens einer negativen Handlung wöchentlich, letzte 12 Monate	2,3%
Mikkelsen/Einarsen-Kriterium: Betroffenheit von mindestens zwei negativen Handlungen wöchentlich, letzte 12 Monate	1,0%
Kombination der Selbstzuschreibung (gelegentlich) und des Mikkelsen/Einarsen-Kriteriums	0,5%
<b>Latente Klassenanalyse</b>	<b>1,9%</b>

## Betroffenengruppen

### Welche Typen von Betroffenen gibt es?

Die erneute Klassifizierung anhand der behavioralen Items zur sexuellen Diskriminierung durch eine latente Klassenanalyse hat drei Cluster ergeben (Tabelle 11 und Anhang). Cluster 1 besteht aus vier Fünftel der Beschäftigten (81,8%), die niemals oder äußerst selten sexuelle Diskriminierung bei der Max-Planck-Gesellschaft erfahren haben. Cluster 2 besteht aus etwas weniger als einem anderen Fünftel der Beschäftigten, die gelegentlich sexistisches Verhalten und mitunter auch grobes oder beleidigendes Verhalten erfahren oder erfahren haben. Cluster 3, das 1,9% der Beschäftigten erfasst, besteht aus Mitarbeitern/-innen, mit gelegentlichen und regelmäßigeren Erfahrungen von sexistischem und grobem oder beleidigendem Verhalten. Ein Viertel der Personen in Cluster 3 (25%) gab zudem Erfahrungen von ungewollter sexueller Aufmerksamkeit an. In Cluster 3 fallen auch die sehr seltenen Extrempfalle, die mitunter monatlich oder in einem Fall sogar wöchentlich eine Form sexuellen Drucks erleben.

<sup>6</sup> In den Quellen werden für die Leymann-und Mikkelsen-Einarsen-Kriterien mindestens 6-monatige Betroffenheit verlangt. Da die Dauer der Betroffenheit nicht für alle Einzelitems abgefragt wurde, ist diese Bedingung hier nicht berücksichtigt.

**Tabelle 11: Unterschiedliche Typen von Erfahrungen sexueller Diskriminierung unter den Beschäftigten.**  
Methode: Latente Klassenanalyse; n = 8.018.

	Cluster 1: Keine Diskriminierung	Cluster 2: Gelegentliche sexistische Erlebnisse	Cluster 3: Sexuelle Diskriminierung
<b>Häufigkeit</b>	81,80%	16,30%	1,90%
<b>Sexistisches Verhalten</b>			
Nie	0,98	0,63	0,26
Gelegentlich	0,02	0,31	0,4
Monatlich	0	0,04	0,14
Wöchentlich oder täglich	0	0,02	0,2
<b>Grobes oder beleidigendes Verhalten</b>			
Nie	1	0,89	0,35
Gelegentlich	0	0,11	0,39
Monatlich	0	0,01	0,16
Wöchentlich oder täglich	0	0	0,1
<b>Ungewollte sexuelle Aufmerksamkeit</b>			
Nie	1	0,94	0,71
Gelegentlich	0	0,06	0,23
Monatlich	0	0	0,03
Wöchentlich oder täglich	0	0	0,03
<b>Sexueller Druck</b>			
Nie	1	1	0,94
Gelegentlich	0	0	0,05
Monatlich	0	0	0,01
Wöchentlich oder täglich	0	0	0,01

## Wer gehört zu diesen Typen?

### In Cluster 2 und 3 überrepräsentierte Merkmale

Betrachtet man alle 8.018 in Tabelle 11 gruppierten Personen, sind die Altersgruppe 15 bis 29 Jahre (34,6% vs. 22,4%) und die Altersgruppe 30 bis 44 Jahre (51,2% vs. 40,9%) signifikant häufiger in Cluster 3 vertreten als in den anderen beiden Clustern (Tabelle A 143). Ältere Jahrgänge sind entsprechend statistisch signifikant seltener von sexueller Diskriminierung betroffen.

Der Frauenanteil in den Clustern 2 (gelegentliche sexistische Erlebnisse, 71,5%) und 3 (sexuelle Diskriminierung, 68,5%) liegt über Cluster 1 (keine Diskriminierung, 44,2%) (Tabelle A 144). Auch der Anteil von Ausländern/-innen erhöht sich von 24,8% in Cluster 1 auf 30,6% in Cluster 2 und auf 36,8% in Cluster 3 (Tabelle A 145).

Statistisch signifikante Unterschiede zeigen sich zwischen Wissenschaftlern/-innen und Nichtwissenschaftlern/-innen. Cluster 3 besteht zu 75,0% aus Wissenschaftlern/-innen, Cluster 2 zu 62,7% und Cluster 1 zu 57,6% (Tabelle A 146).

In Bezug auf die wissenschaftlichen Positionen sind insbesondere Doktoranden/-innen in Cluster 3 (49,4%) stärker vertreten als in Cluster 1 (34,3%) und 2 (38,7%) Tabelle A 147). Postdoktoranden/-innen sind in den Clustern 2 (33,0%) und 3 (35,4%) etwas häufiger vertreten als in Cluster 1 (28,9%). Wissenschaftliche Führungskräfte und vor allem aber andere wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen sind in Cluster 3 (6,3%) seltener vertreten als in den Clustern 1 (11,1%) und 2 (9,9%). Entsprechend dieser Aufteilung sind Personen mit Stipendium oder Fördervertrag in Cluster 3 mit 11,9% mehr als zweimal so oft vertreten wie in Cluster 1 mit 5,3% (Tabelle A 148). Hinsichtlich der nichtwissenschaftlich Beschäftigten sind vor allem die Beschäftigten der sonstigen Dienste mit 40,0% in Cluster 3 und 39,7% in Cluster 2 häufiger vertreten als in Cluster 1 mit 28,9% (Tabelle A 149). Beschäftigte aus der Technik und IT sind in den Clustern 2 und 3 wiederum seltener repräsentiert als in Cluster 1.

# Anlaufstellen im Konfliktfall

## Verfahren im Konfliktfall

### Verbesserung des Konfliktlösungssystems als anhaltende Aufgabe

Die Max-Planck-Gesellschaft hat zum Zeitpunkt der Erhebung mehrere Maßnahmen für ein effektiveres und objektiveres Konfliktmanagement neu implementiert. Die Notwendigkeit dessen wird in Zitat 23 deutlich. Beispielhaft zu nennen sind die Einsetzung einer Anwaltskanzlei als Vertrauensperson und ein Anfang 2018 verabschiedeter Code of Conduct gegen sexuelle Diskriminierung. Eine Zusammenstellung inzwischen vorhandener Anlaufstellen im Konfliktfall wurde unter anderem auch mit dem Befragungsbogen verbreitet.

Die im Folgenden präsentierten Ergebnisse ermöglichen **keine**

Beurteilung der seit 2018 bereits ergriffenen Maßnahmen. Sie liefern aber detailliertere Daten zur weiteren Verbesserung der Konfliktlösungssysteme der Max-Planck-Gesellschaft und ihrer einzelnen Institute.

**Zitat 23: Postdoktorand/-in**

*„Also der Prozess war viel zu lang, viel zu anstrengend für uns, wir haben uns eigentlich nie ernst genommen gefühlt, nie geschützt gefühlt. Deswegen ist es eigentlich recht gut was da dabei rausgekommen ist, aber es ist natürlich nicht hundert prozentig zufriedenstellend. Und ich denke einfach, dass da noch viel mehr getan werden muss, dass auch, dass eben die Opfer geschützt werden, weil das war bei uns fast nie der Fall.“*

### Häufigkeit der Meldung von Vorkommnissen von Mobbing und sexueller Diskriminierung

Von den Personen, die von sich selbst angaben, in den 12 Monaten vor der Befragung gemobbt worden zu sein, hat ein Drittel (35,0%) Meldung erstattet. Von diesem Personenkreis gab wiederum ein Drittel an (33,7%), mit dem Ergebnis der Meldung sehr unzufrieden und ein Drittel (30,2%) zufrieden oder sehr zufrieden gewesen zu sein. Von den Personen, die angaben, sich sexuell belästigt oder diskriminiert gefühlt zu haben, haben 13,8% eine Meldung erstattet. Zwei von fünf dieser Personen (43,8%) waren mit dem Ergebnis der Meldung sehr unzufrieden oder unzufrieden. Ein Viertel (28,1%) war mit dem Ergebnis der Meldung zufrieden oder sehr zufrieden.

Zur Meldung von Mobbing-Vorkommnissen war das wissenschaftliche Führungspersonal die häufigste Anlaufstelle: Die Hälfte der Betroffenen (47,1%) wandte sich an die direkte Führungskraft, ein Viertel (24,8%) an den/die geschäftsführende/-en Direktor/-in und ein Viertel (24,8%) an eine/-en andere/-en Direktor/-in. An die Verwaltungsleitung wandte sich ein Fünftel der Betroffenen (17,3%). Ein ebenfalls beträchtlicher Teil von 41,4% erstattete (auch) beim lokalen Betriebsrat Meldung sowie bei der lokalen Gleichstellungsbeauftragten (10,4%) oder Ombudsperson (10,1%). Andere Meldewege (bspw. Mediation, psychosoziale Beratung vor Ort und ein seit Sommer 2018 eingerichteter Kontakt zu einer Anwaltskanzlei) wurden in geringerem, aber immer noch relevantem Ausmaß in Anspruch genommen. Im Fall von sexueller Diskriminierung werden weniger Anlaufstellen genutzt: Die Hälfte der Personen, die entsprechende Vorkommnisse gemeldet haben (48,5%), tat dies bei der direkten Führungskraft. Je etwa ein Zehntel wandte sich (auch) an die anderen Führungskräfte. Weitere häufige Anlaufstellen sind die lokalen Gleichstellungsbeauftragten (36,4%) und die lokalen Betriebsräte (21,2%).

## Effektivität der Konfliktlösungsmechanismen

Nach den Gründen gefragt, warum der/die Betroffene keine Meldung erstattet hat, gab etwa die Hälfte der Befragten sowohl im Fall von Mobbing als auch von sexueller Diskriminierung an, dass sie davon keine Konsequenzen erwarten. Anhand von Tabelle 12 wird zudem deutlich, dass sich die Betroffenen von Mobbing hinsichtlich der Effektivität und möglicher negativer Konsequenzen ihrer Meldung skeptischer zeigen als die Betroffenen von sexueller Diskriminierung. Ein möglicher Grund hierfür könnte in der höheren Beteiligung der direkten Vorgesetzten bei Mobbing-Konstellationen liegen.

**Tabelle 12: Personen, die angegeben haben, in den 12 Monaten vor der Befragung Mobbing/Diskriminierung erfahren zu haben und dies nicht gemeldet haben, über die Gründe ihrer Unterlassung.**

Mehrfachauswahl möglich.

n(max.) = 517; n(min.) = 207.

Konsequenzen einer Meldung	Mobbing	Sexuelle Diskriminierung
Es hätte keine Konsequenzen.	54,7%	45,4%
Es hätte Nachteile für meine Karriere.	35,0%	26,6%
In dieser Situation kann nur ein Wechsel des Arbeitsplatzes helfen.	23,0%	5,8%
Ich konnte oder will selbst mit der Situation fertig werden.	36,4%	44,9%
Es würde das Problem nur verschlimmern.	54,9%	25,6%
Andere Gründe	7,7%	18,8%

## Negative Folgen bei einer Meldung von Mobbing

Jene Personen, die angaben, eine Meldung erstattet zu haben und damit unzufrieden oder sehr unzufrieden gewesen zu sein, wurden gefragt, ob die Meldung negative Konsequenzen für sie hatte. Eventuelle positive Konsequenzen einer Meldung wurden nicht abgefragt. Tabelle 13 zeigt, dass bei Mobbing 41,5% der betroffenen Personen und bei sexueller Diskriminierung 69,6% angaben, dass die Meldung keine negativen Konsequenzen hatte. In diesen Fällen ist davon auszugehen, dass die Unzufriedenheit der Betroffenen daraus resultiert, dass auch keine für sie positiven Konsequenzen durch die Meldung eingetreten sind. Erkennbar ist außerdem wieder, dass die Meldung eines Mobbing-Falls mit höherer Wahrscheinlichkeit mit negativen Konsequenzen für den Meldenden einhergeht als bei sexueller Diskriminierung.

**Tabelle 13: Personen, die angegeben haben, in den 12 Monaten vor der Befragung Mobbing/Diskriminierung erfahren zu haben, dies gemeldet haben und unzufrieden mit den Ergebnissen waren, über die Gründe ihrer Unzufriedenheit.**

Mehrfachauswahl möglich.

n(max.) = 212; n(min.) = 23.

Konsequenzen einer Meldung	Mobbing	Sexuelle Diskriminierung
Die Meldung hatte keine negativen Konsequenzen.	41,5%	69,6%
Die Meldung hatte negative Konsequenzen für die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen/-innen.	29,7%	17,4%
Die Meldung hat meine Karriere negativ beeinflusst.	23,6%	8,7%
Die Meldung hatte sonstige negative Konsequenzen.	34,9%	17,4%

# Bekanntheit der Anlaufstellen & Einschätzung der Verschwiegenheitspflicht

## Bekannteste Anlaufstellen

---

*„In the beginning, as I said, they came and they threatened me. [...] They saw that I complained directly to my boss. I didn't know that there was an Ombudsman, I didn't know anything. So I went to my boss and after this they would maybe still laugh at me when I held a presentation, but after some months they didn't do it anymore, because they knew I would complain.“*

---

### Zitat 24: Postdoktorand/-in

institutsspezifischen Beauftragten und Betriebsräte/-innen als Anlaufstellen bekannt sind. Im Rahmen der Interviews wurden Zweifel an der Unvoreingenommenheit und Diskretion dieser Meldewege geäußert, bspw., weil eine in das Mobbing involvierte wissenschaftliche Führungskraft selbst Teil des lokalen Betriebsrats ist oder weil die Betriebsratsmitglieder als Angestellte in einem Abhängigkeitsverhältnis zu einer vermeintlich mobbenden Führungskraft stehen. Entsprechend könnten Gesamtbetriebsrat, zentrale Gleichstellungsbeauftragte und die Gesamtschwerbehindertenvertretung in den einzelnen Instituten als Meldewege sichtbarer gemacht werden. Ein Beispiel für mangelnde Kenntnis der Meldestellen und dafür, dass die direkte Führungskraft oft die erste Anlaufstelle ist, ist Zitat 24.

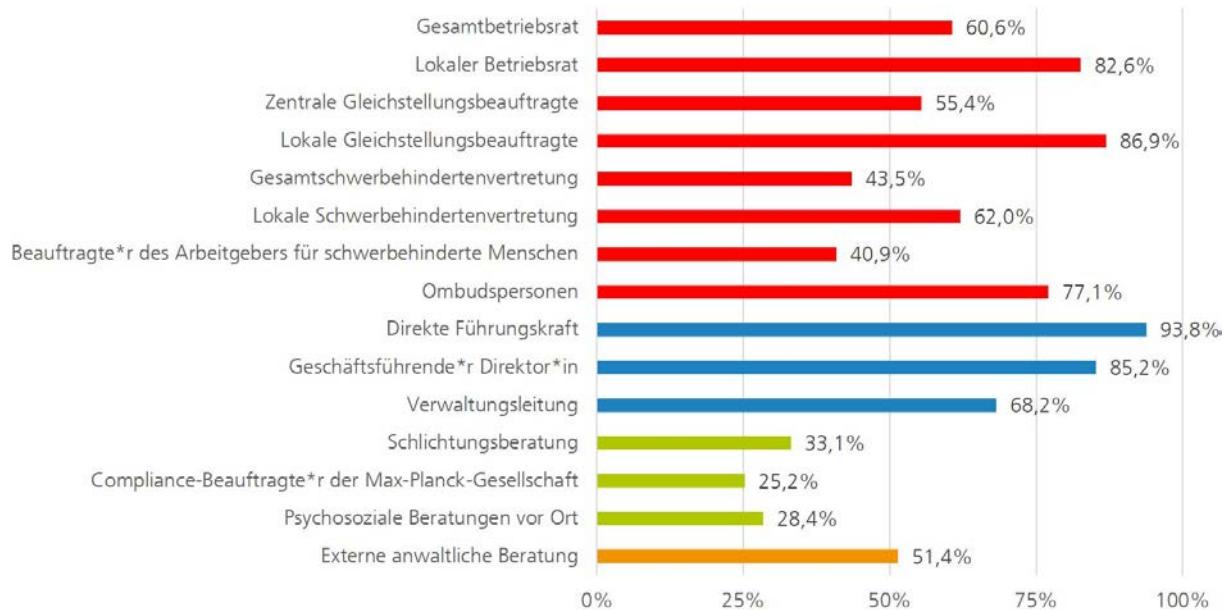
Zweitens sind die direkte wissenschaftliche Führungskraft oder der/die geschäftsführende Direktor/-in die bekanntesten Anlaufstellen. Verwaltungsleitungen könnten sichtbarer sein. Die Interviews spiegeln das Vertrauen der Mitarbeiter/-innen in die Führungskräfte wider. In der Regel ist die eigene oder eine andere wissenschaftliche Führungskraft die erste oder eine der ersten Anlaufstationen in Konfliktfällen (siehe auch oben). Dies unterstreicht die Wichtigkeit einer entsprechenden Schulung und Befähigung der Führungskräfte zum Konfliktmanagement.

Drittens wird deutlich, dass die Möglichkeit einer externen anwaltlichen Beratung im Vergleich zu sonstigen Beratungsstellen eine sehr hohe Bekanntheit aufweist. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass dieser Meldeweg erst 2018 eingeführt wurde. Allgemein ist zu empfehlen, die Beratungsmöglichkeiten, insbesondere die psychosoziale Beratung vor Ort, stärker zu kommunizieren.

Hinsichtlich der Bekanntheit der einzelnen Meldewege lassen sich statistisch signifikante Unterschiede nach den Sektionen erkennen. Insbesondere sind fast alle Meldewege in den sonstigen Einrichtungen – zu denen auch die Generalverwaltung gehört – bekannter als in den anderen Sektionen der Max-Planck-Gesellschaft. Weiterhin sind die Schwerbehindertenvertretungen in der GSHS etwas weniger bekannt als in CPTS und BMS. Auch die Schlichtungsberatung und insbesondere die psychosoziale Beratung vor Ort sind in der GSHS weniger als in den anderen zwei Sektionen bekannt. Auf der anderen Seite ist die Möglichkeit der externen anwaltlichen Beratungen in der GSHS etwas bekannter als in BMS und CPTS.

Eine Möglichkeit zur Verbesserung des Konfliktmanagements könnte sein, existierende Anlaufstellen zum Melden von Konflikten besser bekannt zu machen. Daher wurden die Beschäftigten gefragt, inwiefern sie Kenntnis von den unterschiedlichen Anlaufstellen haben. Abbildung 30 gibt die Bekanntheit der einzelnen Anlaufstellen an, fachlich gruppiert nach Beauftragten und Betriebsräte/-innen, Führungsebene, Beratungsstellen und externen Stellen.

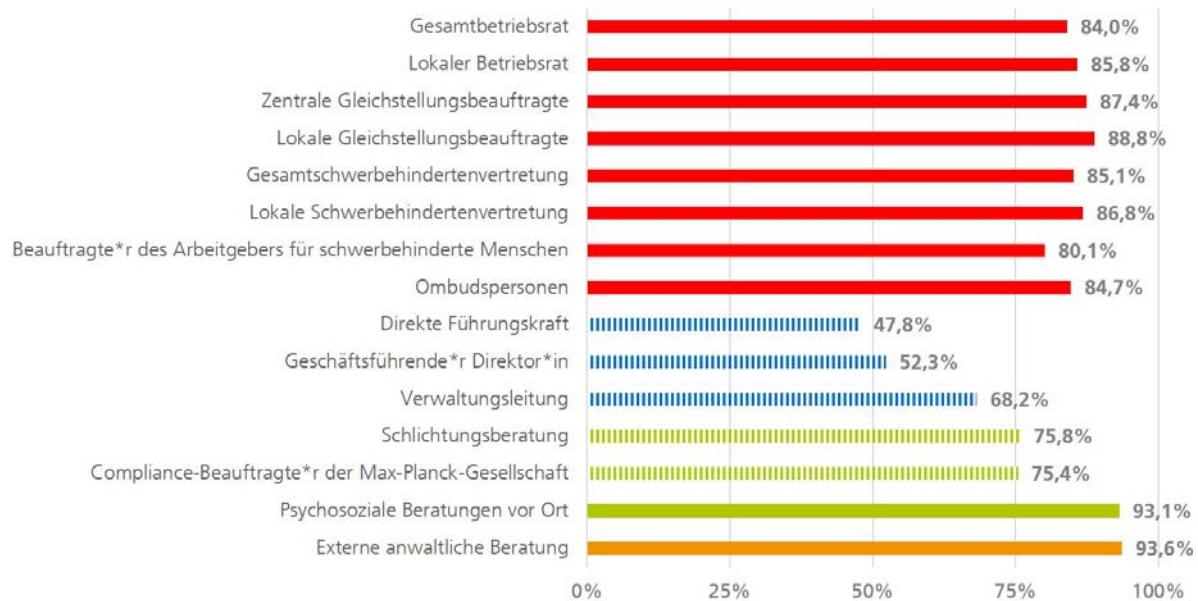
Dabei zeigt sich, dass vor allem die



**Abbildung 30: „Welche Kontaktstellen [...] sind Ihnen bereits bekannt, um Fehlverhalten von Kollegen/-innen (einschl. Führungskräften) zu melden?“**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „War mir bereits bekannt“ geantwortet hat.  
n(max.) = 7.521; n(min.) = 6.645.

Ein Grund für das Unterlassen der Meldung eines Konfliktfalls können mangelndes Vertrauen in die Diskretion der Meldestellen sein. Die Beschäftigten wurden um ihre Einschätzung gebeten, ob die einzelnen Meldestellen gesetzlich zur Verschwiegenheit verpflichtet sind. Aus Abbildung 31 geht hervor, dass die Beschäftigten den einzelnen Stellen ein hohes Vertrauen hinsichtlich deren Verschwiegenheit entgegenbringen.



**Abbildung 31: „Welche Kontaktstellen auf Ebene der externen Stellen sind Ihrer Vermutung nach gesetzlich zur Verschwiegenheit verpflichtet?“**

Die Prozentwerte stellen den Anteil der Befragten dar, der mit „Unterliegt der Verschwiegenheitspflicht“ geantwortet hat. Schraffierte Balken symbolisieren Meldestellen, die nicht gesetzlich zur Verschwiegenheit verpflichtet sind.  
n(max.) = 7.214; n(min.) = 5.166.

### **Einschätzung der Verschwiegenheitspflicht von Führungskräften und Beratungsstellen**

Jene Meldestellen, die nicht gesetzlich zur Vertraulichkeit verpflichtet sind, wurden in Abbildung 31 mit schraffierten Balken dargestellt. Auffällig ist, dass im Durchschnitt über die Hälfte der Befragten der Führungsebene eine gesetzliche Verschwiegenheitspflicht zuschreibt, die de facto nicht existiert. Auch hier zeigt sich die Notwendigkeit einer entsprechenden Schulung der Führungskräfte. Offensichtlich ist es nötig, dass Führungskräfte und Beratungsstellen vor einem Gespräch zur Meldung eines Konfliktfalls darauf hinweisen, dass keine Verschwiegenheitspflicht besteht.

## Literatur

- Anderson, N.R. and West, M.A. (1998), "Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 No. 3, pp. 235–258.
- Borkeland Nielsen, M., Skogstad, A., Berge Matthiesen, S., Glasø, L., Schanke Aasland, M., Notelaers, G. and Einarsen, S. (2009), "Prevalence of Workplace Bullying in Norway: Comparisons Across Time and Estimation Methods", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 18 No. 1, pp. 81–101.
- Daley, L.P., Dnika, T.J. and Shaffer, E.S. (2018), *Sexual Harassment in the Workplace: How Companies Can Prepare, Prevent, Respond, and Transform Their Culture*, available at: [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/sexual\\_harassment\\_in\\_the\\_workplace\\_report.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/sexual_harassment_in_the_workplace_report.pdf) (accessed 1 August 2019).
- Einarsen, S., Hoel, H. and Notelaers, G. (2009), "Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised", *Work & Stress*, Vol. 23 No. 1, pp. 24–44.
- Feldblum, C.R. and Lipnic, V.A. (2016), *Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace*, available at: [https://www.eeoc.gov/eeoc/task\\_force/harassment/report.cfm](https://www.eeoc.gov/eeoc/task_force/harassment/report.cfm) (accessed 23 July 2019).
- Fjell, Y., Osterberg, M., Alexanderson, K., Karlqvist, L. and Bildt, C. (2007), "Appraised Leadership Styles, Psychosocial Work Factors, and Musculoskeletal Pain Among Public Employees", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol. 81 No. 1, pp. 19–30.
- Ilies, R., Hauserman, N., Schwoach, S. and Stibal, J. (2003), "Reported Incidence Rates of Work-Related Sexual Harassment in the United States: Using Meta-Analysis to Explain Reported Rate Disparities", *Personnel Psychology*, Vol. 56 No. 3, pp. 607–631.
- Lampman, C., Phelps, A., Bancroft, S. and Beneke, M. (2009), "Contrapower Harassment in Academia: A Survey of Faculty Experience with Student Incivility, Bullying, and Sexual Attention", *Sex Roles*, Vol. 60 No. 5-6, pp. 331–346.
- Lovegrove, P.J., Henry, K.L. and Slater, M.D. (2012), "Examination of the Predictors of Latent Class Typologies of Bullying Involvement Among Middle School Students", *Journal of School Violence*, Vol. 11 No. 1, pp. 75–93.
- Magidson, J. and Vermunt, J.K. (2002), "Latent Class Modeling as a Probabilistic Extension of K-Means Clustering", *Quirk's Marketing Research Review*, Vol. 20, pp. 77–80.
- Maier, G.W. and Woschée, R. (2014), *Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G)*, Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen, available at: [https://zis.gesis.org/skala/Maier-Wosch%C3%A9-Deutsche-Fassung-des-Organizational-Commitment-Questionnaire-\(OCQ-G\)](https://zis.gesis.org/skala/Maier-Wosch%C3%A9-Deutsche-Fassung-des-Organizational-Commitment-Questionnaire-(OCQ-G)) (accessed 9 September 2019).
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2018), *Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering, and Medicine*, The National Academies Press, Washington, DC.
- Nielsen, M.B., Einarsen, S. and Matthiesen Stig Berge (2010), "The Impact of Methodological Moderators on Prevalence Rates of Workplace Bullying. A Meta-Analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83 No. 4, 955–979.
- Ostroff, C., Kinicki, A.J. and Muhammad, R.S. (2012), "Organizational Culture and Climate", in Weiner, I.B., Schmitt, N.W. and Houghouse, S. (Eds.), *Handbook of Psychology: Volume 12. Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, pp. 643–676.

- Ragins, B.R. and McFarlin, D.B. (1990), "Perceptions of Mentor Roles in Cross-Gender Mentoring Relationships", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 37 No. 3, pp. 321–339.
- Salin, D. (2001), "Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10 No. 4, pp. 425–441.
- University and College Union (2012), "2012 Occupational Stress Survey – the Relationships Stressor in HE.", available at: [https://www.ucu.org.uk/media/5521/The-Relationships-stressor-higher-education/pdf/ucu\\_occstress12\\_herelationships.pdf](https://www.ucu.org.uk/media/5521/The-Relationships-stressor-higher-education/pdf/ucu_occstress12_herelationships.pdf) (accessed 24 October 2019).
- Willness, C., Steel, P. and Lee, K. (2007), "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Workplace Sexual Harassment", *Personnel Psychology*, Vol. 60 No. 1, pp. 127–162.
- Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (WD) (2017), *Sachstand: Regelungen in Deutschland zum Schutz vor Mobbing am Arbeitsplatz*, available at: <https://www.bundestag.de/resource/blob/508950/893e1796a595656906475166940b8a6a/wd-6-016-17-pdf-data.pdf> (accessed 23 July 2019).
- Zabrodska, K. and Květon, P. (2013), "Prevalence and Forms of Workplace Bullying Among University Employees", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 89–108.

# Anhang

## Glossar

### **Arbeitsatmosphäre:**

Von Beschäftigten wahrgenommene formelle und informelle organisationale Regeln, Praktiken, Prozeduren und Routinen.

### **Arbeitskultur:**

Organisationstypische Muster von Grundannahmen darüber, wie eine Organisation aus Sicht der Beschäftigten funktioniert und funktionieren sollte (Ostroff *et al.*, 2012).

### **Gruppenatmosphäre:**

- **Gemeinsame Vision der Gruppe:** Als wie klar, konsensfähig, erreichbar und wertvoll werden die Ziele der eigenen Gruppe eingeschätzt. (Anderson and West, 1998).
- **Aufgabenorientierung:** Das allgemeine Engagement der Gruppe für Exzellenz in der Aufgabenerfüllung und gegenseitiges Aufbauen auf Ideen.
- **Partizipative Sicherheit:** Aktive Beteiligung der Gruppenmitglieder an gemeinsamen Prozessen in einer Atmosphäre von Vertrauen und Unterstützung (Anderson and West, 1998).
- **Innovationsorientierung:** Erwartung, Zustimmung und praktische Unterstützung für die Arbeit an neuartigen Ideen und Vorgehensweisen (Anderson and West, 1998).

### **Führungskultur:**

- **Mitarbeitendenorientierung:** Die Einschätzung, wie Vorgesetzte unterstellte Beschäftigte arbeitsbezogen und menschlich schätzen (Fjell *et al.*, 2007).
- **Wandelorientierung:** Die Einschätzung, ob Führungskräfte kreativ, visionär und risikobereit agieren (Fjell *et al.*, 2007).
- **Regelorientierung:** Inwiefern Führungskräfte Probleme innerhalb eines klar definierten Rahmen versuchen zu lösen und wieviel Bedeutung sie diesem Rahmen beimessen.
- **Karriereentwicklung:** Intensität der Mentoring-Beziehung zwischen Führungskraft und unterstellten Beschäftigten (Ragins and McFarlin, 1990).

### **Verbundenheit mit dem Institut/Einrichtung:**

Identifikation und emotionale Involviertheit in die Belange des eigenen Instituts oder der Einrichtung (Ragins and McFarlin, 1990).

### **Work-Life-Balance:**

Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

### **Chancengleichheit:**

Einschätzung, ob Karrieren von Frauen und Männern gleichermaßen gefördert werden oder ob ein Geschlecht bevorteilt wird.

### **Mobbing:**

„Mobbing“ bezeichnet hier wiederholte und anhaltende negative Handlungen, die sich gegen eine oder mehrere Personen richten und eine feindselige Arbeitsatmosphäre erzeugen. In einer Mobbing-Situation hat die betroffene Person Schwierigkeiten, sich selbst zu verteidigen; es handelt sich also nicht um einen Konflikt zwischen Parteien gleicher Stärke“ (Salin, 2001).

- **Arbeitsbezogene Verhaltensweisen:** Verhaltensweisen, bei denen eine Person versucht eine andere Person zu dominieren, indem gezielt deren Arbeit beeinflusst und bewusst behindert wird (Einarsen *et al.*, 2009).

- **Personenbezogene Verhaltensweisen:** Eine Person versucht, eine andere Person in Bezug auf ihre persönlichen Eigenschaften zu untergraben und zu demoralisieren (Einarsen et al., 2009).
- **Körperlich einschüchternde Verhaltensweisen:** Verbale und physische Drohungen einer Person, die eine andere Person veranlassen, Verletzungen oder Schäden zu befürchten (Einarsen et al., 2009).

### **Sexuelle Belästigung:**

Als Straftatbestand normalerweise von sexueller Diskriminierung abgegrenzt. In dieser Studie werden sexuelle Belästigung und sexuelle Diskriminierung allerdings unter sexueller Diskriminierung zusammengefasst, da im Rahmen einer empirischen Befragung persönliche Bewertungen der Befragten im Vordergrund stehen, denen rechtliche Unterscheidungen oft unklar sind. Deshalb findet sich die Definition unter: Sexuelle Diskriminierung.

### **Sexuelle Diskriminierung:**

Unerwünschte sexuelle Annäherungsversuche, Anträge auf sexuelle Gefälligkeiten und andere verbale oder körperliche Verhaltensweisen sexueller Natur stellen sexuelle Belästigung dar, wenn diese Verhaltensweisen ausdrücklich oder implizit die Beschäftigung einer Person beeinträchtigen, die Arbeitsleistung einer Person unangemessen beeinträchtigen oder ein einschüchterndes, feindseliges oder anstößiges Arbeitsumfeld erzeugen (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2018).

### **Sexistisches Verhalten:**

Verhaltensweisen zusammengefasst, bei der eine Person eine andere Person so behandelt, dass sie ihr gegenüber die explizite Antipathie gegenüber Mitgliedern eines Geschlechts vermittelt.

- **Grobes oder beleidigendes Verhalten:** Behandlung einer Person durch eine andere Person, die sexualisierte Feindseligkeit zum Ausdruck bringt.
- **Ungewollte sexuelle Aufmerksamkeit:** Unwillkommenes, nicht erwideretes Verhalten, das darauf abzielt, eine Form der sexuellen Beziehung herzustellen.
- **Sexueller Druck:** Bestechungen oder Drohungen, die die Bedingungen für die Beschäftigung der/des Betroffenen von ihrer/seiner sexuellen Gefügigkeit abhängig macht.

## Bestimmung der Cluster-Modelle

Zur Gruppierung der Befragten entsprechend ihrer Antworten auf die behavioralen Item-Batterien zu Mobbing und sexueller Diskriminierung wurde jeweils eine latente Klassenanalyse durchgeführt. Das Verfahren gilt als State-of-the-Art bei der Gruppierung kategorialer Variablen und zur Auswertung des *Negative Acts Questionnaire*, der auch hier für die Mobbing-Items verwendet wurde (Borkeland Nielsen *et al.*, 2009; Magidson and Vermunt, 2002).

Tabelle 14 gibt die Fitness-Maße unterschiedlicher Clustermodelle der behavioralen Mobbing-Items an. Alle Werte lassen eine klare, nach dem 5-Cluster-Modell einsetzende Degression der aufgeführten Kennzahlen (BIC(LL), AIC(LL), SABIC(LL), -2LL Diff) erkennen (Lovegrove *et al.*, 2012). Das bedeutet, dass ab dem 5-Cluster-Modell jedes weitere Cluster nur eine geringfügige Verbesserung der Modell-Qualität ermöglicht.

Eine weitere Methode zur Bestimmung der passenden Clusterzahl ist der *Bootstrap Likelihood-Ratio Test* (Shao *et al.*, 2014). Der BLRT gibt an, ob die Qualität von zwei Clustermodellen sich statistisch signifikant voneinander unterscheidet. Aus Tabelle 14 geht hervor, dass mit jedem weiteren Cluster (bis 8 Cluster und darüber hinaus) die Modellqualität statistisch signifikant verbessert werden konnte. Dies ist verursacht durch hohe lokale Abhängigkeiten der genutzten Item-Batterien (starke Zusammenhänge der einzelnen Items untereinander). Ursächlich hierfür ist einerseits, dass die genutzten Items aus bestimmten Konstrukten mit dem Zweck abgeleitet wurden (bspw. arbeits- und personenbezogenes Fehlverhalten) diese möglichst valide zu messen. Andererseits sind die hohen lokalen Abhängigkeiten durch die Natur des Phänomens selbst verursacht: Wer starke Formen von Mobbing oder sexueller Diskriminierung erfährt, erlebt meist auch schwächere Formen davon.

Als dritte Methode soll die Bestimmung der Clusterzahl theoretisch fundiert sein. Im Ergebnis wurde vor allem aus theoretischen Erwägungen eine 5-Cluster-Lösung gewählt. Dieses ermöglicht als erstes der Modelle eine klare Abgrenzung einer Gruppe von Mobbing-Opfern und einer Gruppe von gelegentlich von Mobbing Betroffenen gegenüber jenen Personen, die nur gelegentlich oder nie leichte Formen von Fehlverhalten am Arbeitsplatz erfahren (Borkeland Nielsen *et al.*, 2009).

**Tabelle 14: Fitness-Maße für latente Klassenmodelle der behavioralen Mobbing-Items mit 1 bis 8 Klassen.**

BIC = Bayesian Information Criterion, AIC = Akaike Information Criterion, SABIC = Sample Size Adjusted BIC, -2LL Diff = Conditional Bootstrap, BLRT = Bootstrap Likelihood-Ratio Test.

n = 6.676.

Modellname	Zahl der Cluster	BIC(LL)	AIC(LL)	SABIC(LL)	-2LL Diff	BLRT
Model1	1-Cluster	182655,509	182056,557	182375,867	N/A	N/A
Model2	2-Cluster	157398,332	156642,835	157045,601	25459,7216	0,000
Model3	3-Cluster	150866,257	149954,216	150440,438	6734,6194	0,000
Model4	4-Cluster	148884,531	147815,946	148385,624	2184,2698	0,000
<b>Model5</b>	<b>5-Cluster</b>	<b>148044,295</b>	<b>146819,165</b>	<b>147472,299</b>	<b>1042,7810</b>	<b>0,000</b>
Model6	6-Cluster	147336,563	145954,89	146691,479	910,2756	0,000
Model7	7-Cluster	147115,505	145577,287	146397,332	423,6029	0,000
Model8	8-Cluster	146928,026	145233,264	146136,765	390,0230	0,000

Aus den behavioralen Items zur Messung von sexueller Diskriminierung wurden drei Cluster abgeleitet (Tabelle 15). Mathematisch betrachtet fällt der Erklärungsgehalt von der 3- zur 4-Cluster-Lösung stark ab (siehe Spalte -2LL Diff in Tabelle 15). Die Entscheidung für die 3-Cluster-Lösung fiel aus theoretischen Erwägungen. In der 3-Cluster-Lösung zeichnet sich eine große Gruppe nicht betroffener Personen ab, eine Minderheit von Personen mit Erfahrungen von sexistischem Verhalten (16,3%) und eine kleine Gruppe, die regelmäßiger sexuelle Diskriminierung erfährt (1,9%). In den Modellen mit mehr Clustern wurde die Mittelgruppe weiter in immer kleinere Teilgruppen ausdifferenziert, was allerdings keinen interpretativen Mehrwert versprach.

**Tabelle 15: Fitness-Maße für latente Klassenmodelle der behavioralen sexuelle-Diskriminierungs-Items mit 1 bis 8 Klassen.**

BIC = Bayesian Information Criterion, AIC = Akaike Information Criterion, SABIC = Sample Size Adjusted BIC, -2LL Diff = Conditional Bootstrap, BLRT = Bootstrap Likelihood-Ratio Test.

**n = 8.018.**

<b>Modellname</b>	<b>Zahl der Cluster</b>	<b>BIC(LL)</b>	<b>AIC(LL)</b>	<b>SABIC(LL)</b>	<b>-2LL Diff</b>	<b>BLRT</b>
Model1	1-Cluster	39955,105	39584,6644	39786,6813	N/A	N/A
Model2	2-Cluster	34055,1851	33572,9135	33835,9166	6043,7509	0,000
<b>Model3</b>	<b>3-Cluster</b>	<b>33008,971</b>	<b>32414,8682</b>	<b>32738,8576</b>	<b>1190,0453</b>	<b>0,000</b>
Model4	4-Cluster	32770,845	32064,9112	32449,8868	381,9571	0,000
Model5	5-Cluster	32705,8573	31888,0924	32334,0542	208,8188	0,000
Model6	6-Cluster	32666,632	31737,0359	32243,984	183,0565	0,000
Model7	7-Cluster	32709,6796	31668,2524	32236,1868	100,7835	0,000
Model8	8-Cluster	32784,5297	31631,2714	32260,192	68,9810	0,000

## Kreuztabellen

Im Folgenden sind zur Nachvollziehbarkeit der Interpretationen sowie zur weiteren Arbeit mit den Daten alle im Ergebnisbericht genutzten Kreuztabellen aufgeführt. Es wurden ausschließlich Ergebnisse verwendet, die unterhalb eines Signifikanzwertes von 5% lagen.

**Tabelle A 1: Was denken Sie, wie bedeutend diese Mitgl für Ihr Institut oder Ihre Einrichtung sind? \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

Was denken Sie, wie bedeutend diese Ziele für Ihr Institut oder Ihre Einrichtung sind?	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte			Gesamt
	Nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Wissenschaftlich Beschäftigte	
	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	Anzahl	
Gesamt	Überhaupt nicht oder kaum	63	145	208
	Mäßig	239	544	783
	Sehr oder voll und ganz	1762	2541	4303
		85,4%	78,7%	81,3%
		Anzahl	2064	3230
		100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 2: Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz	Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt	
	Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in					
	Anzahl	Doktorand/-in	Postdoktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in		
Gesamt	Überhaupt nicht oder kaum	4	42	41	99	
	Mäßig	20	272	204	614	
	Sehr oder voll und ganz	361	844	751	2635	
		93,8%	72,9%	75,4%	78,7%	
		Anzahl	1158	996	3348	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 3: Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \***  
**Arbeitsdauer**

Arbeitsdauer	Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
				Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
1 Jahr oder weniger	Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz	Überhaupt nicht oder kaum	1	8	9	
			,9%	1,9%	1,7%	
		Mäßig	11	60	71	
	Gesamt		10,1%	14,5%	13,6%	
		Sehr oder voll und ganz	97	346	443	
			89,0%	83,6%	84,7%	
	Gesamt		109	414	523	
			100,0%	100,0%	100,0%	
1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz	Überhaupt nicht oder kaum	5	41	46	
			1,7%	3,2%	2,9%	
		Mäßig	31	257	288	
	Gesamt		10,4%	20,3%	18,4%	
		Sehr oder voll und ganz	262	966	1228	
			87,9%	76,4%	78,6%	
	Gesamt		298	1264	1562	
			100,0%	100,0%	100,0%	
4 Jahre oder mehr	Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz	Überhaupt nicht oder kaum	38	44	82	
			2,2%	2,7%	2,5%	
		Mäßig	291	264	555	
	Gesamt		17,2%	16,4%	16,8%	
		Sehr oder voll und ganz	1363	1302	2665	
			80,6%	80,9%	80,7%	
	Gesamt		1692	1610	3302	
			100,0%	100,0%	100,0%	
Gesamt	Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz	Überhaupt nicht oder kaum	44	93	137	
			2,1%	2,8%	2,5%	
		Mäßig	333	581	914	
	Gesamt		15,9%	17,7%	17,0%	
		Sehr oder voll und ganz	1722	2614	4336	
			82,0%	79,5%	80,5%	
	Gesamt		2099	3288	5387	
			100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 4: Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten \***  
**Arbeitsdauer**

Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt		
		Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Post-doktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in			
1 Jahr oder weniger	Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	0	1	3	2	6
				0,0%	,5%	2,2%	5,1%	1,6%
		Mäßig	Anzahl	1	26	22	9	58
				6,7%	13,8%	16,1%	23,1%	15,3%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	14	161	112	28	315
				93,3%	85,6%	81,8%	71,8%	83,1%
1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz	Gesamt	Anzahl	15	188	137	39	379
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	1	30	21	0	52
				1,5%	4,1%	5,3%	0,0%	4,0%
		Mäßig	Anzahl	5	176	74	11	266
				7,5%	23,8%	18,6%	11,8%	20,5%
4 Jahre oder mehr	Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz	Sehr oder voll und ganz	Anzahl	61	533	303	82	979
				91,0%	72,1%	76,1%	88,2%	75,5%
		Gesamt	Anzahl	67	739	398	93	1297
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	3	11	17	10	41
				1,0%	4,8%	3,7%	1,5%	2,5%
Gesamt	Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz	Mäßig	Anzahl	14	69	107	96	286
				4,7%	30,3%	23,4%	14,3%	17,2%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	284	148	333	566	1331
				94,4%	64,9%	72,9%	84,2%	80,3%
		Gesamt	Anzahl	301	228	457	672	1658
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 5: Aufgabenorientierung einer Gruppe \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

Aufgabenorientierung einer Gruppe	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte			Gesamt
	Nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Wissenschaftlich Beschäftigte	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	
Überhaupt nicht oder kaum	257	13,4%	483	740
	13,4%	15,2%	14,5%	
	570	29,7%	789	1359
Mäßig	1093	56,9%	1900	2993
	56,9%	59,9%	58,8%	
	1920	100,0%	3172	5092
Sehr oder voll und ganz	1900	59,9%	58,8%	
	100,0%	100,0%	100,0%	
Gesamt	1920	100,0%	3172	5092
				100,0%

**Tabelle A 6: Aufgabenorientierung einer Gruppe \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

Aufgabenorientierung einer Gruppe	Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt
	Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in		Doktorand/-in	Postdoktorand/-in	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Überhaupt nicht oder kaum	12	3,2%	171	21,5%	93
	3,2%	15,4%	21,5%	12,0%	483
	44	11,8%	326	29,4%	213
Mäßig	44	11,8%	326	29,4%	213
	11,8%	29,4%	26,7%	27,4%	840
	318	85,0%	611	55,1%	497
Sehr oder voll und ganz	318	85,0%	611	55,1%	470
	85,0%	55,1%	51,7%	60,6%	1896
	1108	100,0%	961	100,0%	776
Gesamt	374	100,0%	1108	100,0%	961
					776
					3219
					100,0%

**Tabelle A 7: Gruppe bewertet Schwachstellen \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

Bewertet die Gruppe potentielle Schwachstellen in ihrer Arbeit kritisch, um das bestmögliche Ergebnis zu erreichen?	Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt
	Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in		Doktorand/-in	Post-doktorand/-in	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	
Überhaupt nicht oder kaum	18	4,7%	208	18,2%	126
	4,7%	18,2%	25,5%	15,8%	601
	58	15,3%	313	27,4%	213
Mäßig	58	15,3%	313	27,4%	213
	15,3%	27,4%	25,7%	26,6%	835
	303	79,9%	622	54,4%	476
Sehr oder voll und ganz	303	79,9%	622	54,4%	461
	79,9%	54,4%	48,8%	57,6%	1862
	1143	100,0%	976	100,0%	800
Gesamt	379	100,0%	1143	100,0%	976
					800
					3298
					100,0%

**Tabelle A 8: Aufgabenorientierung einer Gruppe \* Sektion**

Aufgaben - Orientierung einer Gruppe		Anzahl	Sektion					Gesamt
			Biologisch-Medizinisch	Chemisch-Physikalisch-Technisch	Geistes-, Sozial- und Humanwissenschaftlich	Sonstige Einrichtungen	Zwei Sektionen	
Aufgaben - Orientierung einer Gruppe	Überhaupt nicht oder kaum	351	382	152	82	18	985	
		15,8%	13,5%	17,1%	15,9%	16,1%	15,0%	
	Mäßig	631	713	278	162	30	1814	
Aufgaben - Orientierung einer Gruppe		28,5%	25,1%	31,2%	31,3%	26,8%	27,6%	
	Sehr oder voll und ganz	1235	1741	460	273	64	3773	
		55,7%	61,4%	51,7%	52,8%	57,1%	57,4%	
Gesamt		2217	2836	890	517	112	6572	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 9: Infragestellung der Arbeit der Gruppe durch Gruppenmitglieder \* Sektion**

Wird den Gruppenmitgliedern ermöglicht, grundsätzlich in Frage zu stellen, was die Gruppe macht?		Anzahl	Sektion					Gesamt
			Biologisch-Medizinisch	Chemisch-Physikalisch-Technisch	Geistes-, Sozial- und Humanwissenschaftlich	Sonstige Einrichtungen	Zwei Sektionen	
Wird den Gruppenmitgliedern ermöglicht, grundsätzlich in Frage zu stellen, was die Gruppe macht?	Überhaupt nicht oder kaum	507	549	235	116	21	1428	
		22,1%	18,6%	25,4%	21,6%	18,6%	20,9%	
	Mäßig	574	659	244	132	32	1641	
Wird den Gruppenmitgliedern ermöglicht, grundsätzlich in Frage zu stellen, was die Gruppe macht?		25,0%	22,3%	26,4%	24,5%	28,3%	24,0%	
	Sehr oder voll und ganz	1213	1751	446	290	60	3760	
		52,9%	59,2%	48,2%	53,9%	53,1%	55,1%	
Gesamt		2294	2959	925	538	113	6829	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 10: Partizipative Sicherheit der Gruppe \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

Partizipative Sicherheit der Gruppe		Anzahl	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
			Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
Partizipative Sicherheit der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	201	247	448	
		9,3%	7,4%	8,1%	
Partizipative Sicherheit der Gruppe	Stimme weder zu noch nicht zu	411	496	907	
		18,9%	14,9%	16,5%	
Partizipative Sicherheit der Gruppe	Stimme zu oder voll und ganz zu	1557	2591	4148	
		71,8%	77,7%	75,4%	
Gesamt		2169	3334	5503	
		100,0%	100,0%	100,0%	
					90

**Tabelle A 11: Everyone's opinion is listened to even if it is unpopular. \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt	
		Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in		Doktorand/-in	Postdoktorand/-in		
		Anzahl	Anteil				
Jede Meinung wird angehört, auch wenn sie unpopulär ist.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	16	4,2%	142	16,8%	93	418
	Stimme weder zu noch nicht zu	15	3,9%	163	14,1%	155	435
	Stimme zu oder voll und ganz zu	349	91,8%	848	73,5%	672	2482
Gesamt		Anzahl	380	1153	994	808	3335
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 12: Die Gruppenmitglieder fühlen sich untereinander verstanden und akzeptiert. \* Geschlecht**

		Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.			Gesamt	
		Weiblich		Männlich		
		Anzahl	Anteil	Keine Antwort/Anderes Geschlecht		
Die Gruppenmitglieder fühlen sich untereinander verstanden und akzeptiert.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	438	14,3%	339	96	873
	Stimme weder zu noch nicht zu	421	13,7%	445	106	972
	Stimme zu oder voll und ganz zu	2209	72,0%	2686	472	5367
Gesamt		Anzahl	3068	3470	674	7212
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 13: Es wird sich ernsthaft bemüht, Informationen mit der ganzen Gruppe zu teilen. \* Geschlecht**

		Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.			Gesamt	
		Weiblich		Männlich		
		Anzahl	Anteil	Keine Antwort/Anderes Geschlecht		
Es wird sich ernsthaft bemüht, Informationen mit der ganzen Gruppe zu teilen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	619	20,0%	518	124	1261
	Stimme weder zu noch nicht zu	418	13,5%	534	125	1077
	Stimme zu oder voll und ganz zu	2052	66,4%	2426	428	4906
Gesamt		Anzahl	3089	3478	677	7244
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 14: Jede Meinung wird angehört, auch wenn sie unpopulär ist.\* Geschlecht**

		Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.			Gesamt
		Weiblich	Männlich	Keine Antwort/Anderes Geschlecht	
		Anzahl	Anzahl	Anzahl	
Jede Meinung wird angehört, auch wenn sie unpopulär ist.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	517	405	102	1024
		16,9%	11,8%	15,2%	14,3%
	Stimme weder zu noch nicht zu	396	421	96	913
Gesamt	Stimme zu oder voll und ganz zu	2140	2620	472	5232
		70,1%	76,0%	70,4%	73,0%
	Anzahl	3053	3446	670	7169
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 15: Die Gruppenmitglieder fühlen sich untereinander verstanden und akzeptiert. \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

		Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
		Anzahl	Anzahl	
Die Gruppenmitglieder fühlen sich untereinander verstanden und akzeptiert.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	298	334	632
		13,8%	10,1%	11,5%
	Stimme weder zu noch nicht zu	321	418	739
Gesamt	Stimme zu oder voll und ganz zu	1536	2567	4103
		71,3%	77,3%	75,0%
	Anzahl	2155	3319	5474
		100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 16: Es wird sich ernsthaft bemüht, Informationen mit der ganzen Gruppe zu teilen. \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

		Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
		Anzahl	Anzahl	
Es wird sich ernsthaft bemüht, Informationen mit der ganzen Gruppe zu teilen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	435	494	929
		20,1%	14,8%	16,9%
	Stimme weder zu noch nicht zu	338	509	847
Gesamt	Stimme zu oder voll und ganz zu	1396	2324	3720
		64,4%	69,9%	67,7%
	Anzahl	2169	3327	5496
		100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 17: Partizipative Sicherheit der Gruppe \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \***  
**Arbeitsdauer**

Arbeitsdauer	Partizipative Sicherheit der Gruppe	Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte			Gesamt
			Nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Wissenschaftlich Beschäftigte	
			Anzahl	Prozent	Anzahl	
1 Jahr oder weniger	Partizipative Sicherheit der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	7	6,4%	19	26
		Stimme weder zu noch nicht zu	14	12,7%	40	54
		Stimme zu oder voll und ganz zu	89	80,9%	361	450
		Gesamt	110	100,0%	420	530
					100,0%	100,0%
	Partizipative Sicherheit der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	18	5,8%	98	116
		Stimme weder zu noch nicht zu	43	13,9%	210	253
		Stimme zu oder voll und ganz zu	248	80,3%	967	1215
	Gesamt	Gesamt	309	100,0%	1275	1584
					100,0%	100,0%
1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Partizipative Sicherheit der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	173	10,0%	128	301
		Stimme weder zu noch nicht zu	349	20,2%	242	591
		Stimme zu oder voll und ganz zu	1207	69,8%	1250	2457
		Gesamt	1729	100,0%	1620	3349
					100,0%	100,0%
	Partizipative Sicherheit der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	198	9,2%	245	443
		Stimme weder zu noch nicht zu	406	18,9%	492	898
		Stimme zu oder voll und ganz zu	1544	71,9%	2578	4122
	Gesamt	Gesamt	2148	100,0%	3315	5463
					100,0%	100,0%

**Tabelle A 18: Partizipative Sicherheit der Gruppe \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten \***  
**Arbeitsdauer**

		Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt
				Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Postdoktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in	
1 Jahr oder weniger	Partizipative Sicherheit der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	0	6	3	3	12
				0,0%	3,2%	2,2%	7,7%	3,2%
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	0	15	20	3	38
				0,0%	7,9%	14,5%	7,7%	10,0%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	14	168	115	33	330
				100,0%	88,9%	83,3%	84,6%	86,8%
		Gesamt	Anzahl	14	189	138	39	380
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Partizipative Sicherheit der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	3	57	44	3	107
				4,5%	7,7%	10,9%	3,2%	8,2%
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	4	137	59	12	212
				6,0%	18,4%	14,7%	12,8%	16,2%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	60	551	299	79	989
				89,6%	74,0%	74,4%	84,0%	75,6%
		Gesamt	Anzahl	67	745	402	94	1308
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
4 Jahre oder mehr	Partizipative Sicherheit der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	7	29	47	49	132
				2,3%	12,5%	10,2%	7,2%	7,9%
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	9	39	106	95	249
				3,0%	16,8%	23,1%	14,1%	14,9%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	283	164	306	532	1285
				94,6%	70,7%	66,7%	78,7%	77,1%
		Gesamt	Anzahl	299	232	459	676	1666
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Partizipative Sicherheit der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	10	92	94	55	251
				2,6%	7,9%	9,4%	6,8%	7,5%
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	13	191	185	110	499
				3,4%	16,4%	18,5%	13,6%	14,9%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	357	883	720	644	2604
				93,9%	75,7%	72,1%	79,6%	77,6%
		Gesamt	Anzahl	380	1166	999	809	3354
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 19: Innovationsorientierung der Gruppe \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

Innovations- orientierung der Gruppe			Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
			Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
			Anzahl	Anzahl	
Innovations- orientierung der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu		321	324	645
			16,0%	10,1%	12,3%
	Stimme weder zu noch nicht zu		499	747	1246
Innovations- orientierung der Gruppe			24,8%	23,2%	23,8%
	Stimme zu oder voll und ganz zu		1189	2147	3336
			59,2%	66,7%	63,8%
Gesamt		Anzahl	2009	3218	5227
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 20: Innovationsorientierung der Gruppe \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

Innovations- orientierung der Gruppe			Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt
			Direktor/-in, Forschungs- gruppenleiter/- in	Doktorand/- in	Postdoktorand/- in	Weitere angestellte Forschungs- mitarbeiter/- in	
			Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	
Innovations- orientierung der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu		11	120	134	66	331
			2,9%	10,6%	13,7%	8,5%	10,2%
	Stimme weder zu noch nicht zu		36	314	237	176	763
Innovations- orientierung der Gruppe	Stimme zu oder voll und ganz zu		332	694	608	531	2165
			87,6%	61,5%	62,1%	68,7%	66,4%
	Gesamt		379	1128	979	773	3259
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 21: Innovationsorientierung der Gruppe \* Sektion**

Innovations- orientierung der Gruppe			Sektion					Gesamt
			Biologisch- Medizinisch	Chemisch- Physikalisch- Technisch	Geistes-, Sozial- und Human- wissenschaftlich	Sonstige Einrichtungen	Zwei Sektionen	
			Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	
Innovations- orientierung der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu		348	296	152	98	12	906
			15,3%	10,1%	16,8%	19,0%	10,6%	13,5%
	Stimme weder zu noch nicht zu		560	676	216	142	29	1623
Innovations- orientierung der Gruppe	Stimme zu oder voll und ganz zu		1366	1949	537	275	72	4199
			60,1%	66,7%	59,3%	53,4%	63,7%	62,4%
	Gesamt		2274	2921	905	515	113	6728
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 22: Mitarbeitendenorientierung der Führungskraft \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

Mitarbeitenden-orientierung der Führungskraft		Überhaupt nicht oder kaum	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
			Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
			Anzahl	Anzahl	
		Überhaupt nicht oder kaum	193	163	356
			7,6%	4,7%	5,9%
			371	432	803
		Mäßig	14,6%	12,4%	13,3%
			1982	2899	4881
			77,8%	83,0%	80,8%
	Gesamt		2546	3494	6040
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 23: Mitarbeitendenorientierung der Führungskraft \* Altersspanne**

Mitarbeitenden-orientierung der Führungskraft		Überhaupt nicht oder kaum	Bitte geben Sie ihre Altersspanne an.				Gesamt
			15 - 29	30 - 44	45 - 59	60 und älter	
			Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	
		Überhaupt nicht oder kaum	50	191	183	32	456
			3,0%	6,2%	7,9%	7,3%	6,1%
			173	408	353	72	1006
		Mäßig	10,3%	13,3%	15,2%	16,5%	13,4%
			1457	2468	1779	332	6036
			86,7%	80,5%	76,8%	76,1%	80,5%
	Gesamt		1680	3067	2315	436	7498
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 24: Mitarbeitendenorientierung der Führungskraft \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \* Arbeitsdauer**

1 Jahr oder weniger	Mitarbeitenden-orientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
			Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
			Anzahl	Anzahl	
		Überhaupt nicht oder kaum	6	6	12
			4,3%	1,4%	2,1%
			8	30	38
		Mäßig	5,7%	6,8%	6,6%
			126	403	529
			90,0%	91,8%	91,4%
	Gesamt		140	439	579
			100,0%	100,0%	100,0%
1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Mitarbeitenden-orientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	24	62	86
			6,2%	4,6%	4,9%
			35	143	178
		Mäßig	9,0%	10,6%	10,2%
			329	1148	1477

		Sehr oder voll und ganz		84,8%	84,8%	84,8%
	Gesamt	Anzahl	388	1353	1741	
			100,0%	100,0%	100,0%	
4 Jahre oder mehr	Mitarbeitendenorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	158	92	250
				7,9%	5,5%	6,8%
		Mäßig	Anzahl	324	257	581
				16,2%	15,3%	15,8%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	1512	1333	2845
				75,8%	79,3%	77,4%
	Gesamt	Anzahl	1994	1682	3676	
			100,0%	100,0%	100,0%	
Gesamt	Mitarbeitendenorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	188	160	348
				7,5%	4,6%	5,8%
		Mäßig	Anzahl	367	430	797
				14,6%	12,4%	13,3%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	1967	2884	4851
				78,0%	83,0%	80,9%
	Gesamt	Anzahl	2522	3474	5996	
			100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 25: Mitarbeitendenorientierung der Führungskraft \* Simplified Position of Wissenschaftlich Beschäftigte \* Arbeitsdauer**

Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?	Mitarbeitendenorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt
			Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Postdoktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in	
1 Jahr oder weniger	Mitarbeitendenorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	1	1	2	2
				8,3%	,5%	1,4%	4,5%
		Mäßig	Anzahl	1	11	14	5
				8,3%	5,3%	9,5%	11,4%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	10	195	131	37
				83,3%	94,2%	89,1%	84,1%
	Gesamt	Anzahl	12	207	147	44	410
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Mitarbeitendenorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	7	37	34	2
				11,5%	4,4%	7,6%	1,9%
		Mäßig	Anzahl	8	91	51	7
				13,1%	10,9%	11,4%	6,6%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	46	705	362	97
				75,4%	84,6%	81,0%	91,5%
	Gesamt	Anzahl	61	833	447	106	1447
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
4 Jahre oder mehr	Mitarbeitendenorientierung	Überhaupt	Anzahl	13	18	27	41
				4,6%	7,1%	5,5%	5,6%

		nicht oder kaum					
Gesamt	der Führungskraft	Mäßig	Anzahl	26	63	83	90
				9,2%	24,9%	16,8%	12,2%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	244	172	383	605
Gesamt	Mitarbeitenden-orientierung der Führungskraft			86,2%	68,0%	77,7%	82,2%
			Anzahl	283	253	493	736
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Mitarbeitenden-orientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	21	56	63	45
				5,9%	4,3%	5,8%	5,1%
Gesamt		Mäßig	Anzahl	35	165	148	102
				9,8%	12,8%	13,6%	11,5%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	300	1072	876	739
Gesamt				84,3%	82,9%	80,6%	83,4%
			Anzahl	356	1293	1087	886
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 26: Wandelorientierung der Führungskraft \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

Wandelorientierung der Führungskraft		Überhaupt nicht oder kaum	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
			Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
Gesamt		Mäßig	Anzahl	334	210
				13,6%	6,1%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	580	612
Gesamt				23,5%	17,7%
			Anzahl	1550	2635
				62,9%	76,2%
Gesamt			Anzahl	2464	3457
				100,0%	100,0%
					100,0%

**Tabelle A 27: ... initiiert neue Projekte. \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

... initiiert neue Projekte.		Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
			Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
Gesamt		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	327	232
				13,6%	6,8%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	419	371
Gesamt				17,4%	10,8%
			Anzahl	1664	2827
				69,0%	82,4%
Gesamt			Anzahl	2410	3430
				100,0%	100,0%
					100,0%

**Tabelle A 28: ... initiiert neue Projekte. \* Einheit der nichtwissenschaftlich Beschäftigten**

		Einheit der nichtwissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt	
		Verwaltung	Technik und IT	Sonstige Dienste	2 oder 3 Einheiten		
... initiiert neue Projekte.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	218	118	114	12	462
			18,3%	11,6%	12,0%	21,1%	14,4%
	Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	234	183	149	7	573
Gesamt	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	741	715	688	38	2182
			62,1%	70,4%	72,3%	66,7%	67,8%
		Anzahl	1193	1016	951	57	3217
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 29: ... experimentiert mit neuen Wegen, Dinge anzugehen. \* Einheit der nichtwissenschaftlich Beschäftigten**

		Einheit der nichtwissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt	
		Verwaltung	Technik und IT	Sonstige Dienste	2 oder 3 Einheiten		
... experimentiert mit neuen Wegen, Dinge anzugehen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	289	179	178	12	658
			24,7%	17,8%	19,0%	22,2%	20,8%
	Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	274	243	206	13	736
Gesamt	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	605	586	552	29	1772
			51,8%	58,1%	59,0%	53,7%	56,0%
		Anzahl	1168	1008	936	54	3166
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 30: Wandelorientierung der Führungskraft \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \* Arbeitsdauer**

Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?	Wandelorientierung der Führungskraft	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte			Gesamt	
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Wissenschaftlich Beschäftigte		
		Anzahl	Prozent			
1 Jahr oder weniger	Wandelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	13	10	23
				9,8%	2,3%	4,1%
		Mäßig	Anzahl	24	40	64
1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Wandelorientierung der Führungskraft			18,0%	9,3%	11,3%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	96	381	477
				72,2%	88,4%	84,6%
Gesamt			Anzahl	133	431	564
				100,0%	100,0%	100,0%
			Anzahl	259	1033	1292

			Sehr oder voll und ganz	69,3%	76,7%	75,1%
		Gesamt	Anzahl	374	1346	1720
				100,0%	100,0%	100,0%
4 Jahre oder mehr	Wandelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	272	128	400
				14,0%	7,7%	11,1%
		Mäßig	Anzahl	480	326	806
				24,8%	19,6%	22,4%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	1186	1207	2393
				61,2%	72,7%	66,5%
	Gesamt		Anzahl	1938	1661	3599
				100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Wandelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	330	209	539
				13,5%	6,1%	9,2%
		Mäßig	Anzahl	574	608	1182
				23,5%	17,7%	20,1%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	1541	2621	4162
				63,0%	76,2%	70,7%
	Gesamt		Anzahl	2445	3438	5883
				100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 31: Wandelorientierung der Führungskraft \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten \* Arbeitsdauer**

		Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?	Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt	
			Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Post-doktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in		
1 Jahr oder weniger	Wandelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	0	3	2	5	10
				0,0%	1,5%	1,4%	11,4%	2,5%
		Mäßig	Anzahl	1	15	20	2	38
				8,3%	7,3%	13,7%	4,5%	9,3%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	11	187	124	37	359
				91,7%	91,2%	84,9%	84,1%	88,2%
	Gesamt		Anzahl	12	205	146	44	407
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Wandelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	4	49	34	2	89
				6,8%	5,9%	7,6%	1,9%	6,2%
		Mäßig	Anzahl	5	165	85	17	272
				8,5%	19,9%	19,1%	16,3%	18,9%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	50	615	326	85	1076
				84,7%	74,2%	73,3%	81,7%	74,9%
	Gesamt		Anzahl	59	829	445	104	1437
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
4 Jahre oder mehr	Wandelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	15	36	31	52	134
				5,4%	14,3%	6,3%	7,2%	7,7%
		Mäßig	Anzahl	35	52	106	146	339
				12,7%	20,7%	21,7%	20,1%	19,4%

		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	226	163	352	529	1270
				81,9%	64,9%	72,0%	72,8%	72,9%
	Gesamt		Anzahl	276	251	489	727	1743
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Wandelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	19	88	67	59	233
				5,5%	6,8%	6,2%	6,7%	6,5%
		Mäßig	Anzahl	41	232	211	165	649
				11,8%	18,1%	19,5%	18,9%	18,1%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	287	965	802	651	2705
				82,7%	75,1%	74,3%	74,4%	75,4%
	Gesamt		Anzahl	347	1285	1080	875	3587
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 32: ... sieht eher Möglichkeiten als Probleme. \* Arbeitsdauer \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten	Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?				Gesamt	
			1 Jahr oder weniger	1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	4 Jahre oder mehr			
Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	... sieht eher Möglichkeiten als Probleme.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	0	3	19	22	
				0,0%	5,0%	6,9%	6,3%	
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	0	8	49	57	
				0,0%	13,3%	17,7%	16,4%	
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	11	49	209	269	
				100,0%	81,7%	75,5%	77,3%	
	Gesamt		Anzahl	11	60	277	348	
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Doktorand/-in	... sieht eher Möglichkeiten als Probleme.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	7	76	39	122	
				3,5%	9,3%	15,7%	9,7%	
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	14	107	46	167	
				7,0%	13,1%	18,5%	13,2%	
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	180	632	163	975	
				89,6%	77,5%	65,7%	77,1%	
	Gesamt		Anzahl	201	815	248	1264	
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Post-doktorand/-in	... sieht eher Möglichkeiten als Probleme.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	11	47	33	91	
				7,6%	10,7%	6,8%	8,5%	
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	14	60	92	166	
				9,7%	13,6%	18,9%	15,5%	
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	120	333	361	814	
				82,8%	75,7%	74,3%	76,0%	
	Gesamt		Anzahl	145	440	486	1071	

				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in	... sieht eher Möglichkeiten als Probleme.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	1	6	66	73
				2,3%	5,8%	9,2%	8,5%
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	8	13	110	131
	Gesamt			18,6%	12,6%	15,4%	15,2%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	34	84	540	658
				79,1%	81,6%	75,4%	76,3%
	Gesamt		Anzahl	43	103	716	862
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	... sieht eher Möglichkeiten als Probleme.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	19	132	157	308
				4,8%	9,3%	9,1%	8,7%
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	36	188	297	521
	Gesamt			9,0%	13,3%	17,2%	14,7%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	345	1098	1273	2716
				86,3%	77,4%	73,7%	76,6%
	Gesamt		Anzahl	400	1418	1727	3545
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 33: Regelorientierung der Führungskraft \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

Regelorientierung der Führungskraft		Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
Regelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	470	681
			18,9%	19,8%
	Mäßig	Anzahl	860	1433
Gesamt		Anzahl	34,7%	41,6%
			46,4%	38,7%
			1151	1332
			46,4%	41,9%
			2481	3446
			100,0%	100,0%
				5927

**Tabelle A 34: ... ist sehr strikt und akribisch, was die Einhaltung von Plänen angeht.\* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

		Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
.... ... ist sehr strikt und akribisch, was die Einhaltung von Plänen angeht.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	610	1134
			25,4%	33,4%
				30,1%
	Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	688	1193
			28,7%	35,2%
				32,5%
	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	1100	1066
			45,9%	31,4%
				37,4%
Gesamt		Anzahl	2398	3393
			100,0%	100,0%
				100,0%

**Tabelle A 35: ... gibt klare Anweisungen. \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

		Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
... ... gibt klare Anweisungen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	638	854
			25,6%	24,8%
				25,1%
	Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	577	948
			23,1%	27,5%
				25,7%
	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	1278	1640
			51,3%	47,6%
				49,2%
Gesamt		Anzahl	2493	3442
			100,0%	100,0%
				100,0%

**Tabelle A 36: ... plant sorgfältig. \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt
		Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Postdoktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in	
... ... plant sorgfältig.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	42	293	217	168
			12,1%	23,2%	20,3%	19,4%
						20,3%
	Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	69	309	239	168
			19,9%	24,5%	22,4%	19,4%
						22,2%
	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	236	660	613	529
			68,0%	52,3%	57,3%	61,2%
						57,5%
Gesamt		Anzahl	347	1262	1069	865
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 37: Regelorientierung der Führungskraft \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \***  
**Arbeitsdauer**

	Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?	Regelorientierung der Führungskraft	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte			Gesamt
			Nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Wissenschaftlich Beschäftigte	
			Anzahl	Prozent	Anzahl	
1 Jahr und weniger	Regelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	19	49	68
				13,8%	11,4%	12,0%
		Mäßig	Anzahl	46	168	214
	Regelorientierung der Führungskraft			33,3%	39,3%	37,8%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	73	211	284
				52,9%	49,3%	50,2%
	Gesamt		Anzahl	138	428	566
				100,0%	100,0%	100,0%
1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Regelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	49	271	320
				12,9%	20,3%	18,6%
		Mäßig	Anzahl	124	589	713
	Regelorientierung der Führungskraft			32,7%	44,1%	41,6%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	206	477	683
				54,4%	35,7%	39,8%
	Gesamt		Anzahl	379	1337	1716
				100,0%	100,0%	100,0%
4 Jahre oder mehr	Regelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	396	358	754
				20,4%	21,5%	20,9%
		Mäßig	Anzahl	681	670	1351
	Regelorientierung der Führungskraft			35,1%	40,3%	37,5%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	863	634	1497
				44,5%	38,1%	41,6%
	Gesamt		Anzahl	1940	1662	3602
				100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Regelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	464	678	1142
				18,9%	19,8%	19,4%
		Mäßig	Anzahl	851	1427	2278
	Regelorientierung der Führungskraft			34,6%	41,6%	38,7%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	1142	1322	2464
				46,5%	38,6%	41,9%
	Gesamt		Anzahl	2457	3427	5884
				100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 38: Regelorientierung der Führungskraft \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten \***  
**Arbeitsdauer**

Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?			Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt	
			Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Post-doktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in		
1 Jahr und weniger	Regel-orientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	3	23	22	6	54
				25,0%	11,4%	15,2%	13,6%	13,4%
		Mäßig	Anzahl	1	88	58	11	158
				8,3%	43,6%	40,0%	25,0%	39,2%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	8	91	65	27	191
				66,7%	45,0%	44,8%	61,4%	47,4%
		Gesamt	Anzahl	12	202	145	44	403
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Regel-orientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	4	194	71	15	284
				6,6%	23,6%	16,1%	14,4%	19,9%
		Mäßig	Anzahl	30	352	198	45	625
				49,2%	42,8%	44,9%	43,3%	43,7%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	27	277	172	44	520
				44,3%	33,7%	39,0%	42,3%	36,4%
		Gesamt	Anzahl	61	823	441	104	1429
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
4 Jahre oder mehr	Regel-orientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	37	82	117	148	384
				13,2%	32,8%	24,1%	20,3%	22,0%
		Mäßig	Anzahl	118	94	196	288	696
				42,1%	37,6%	40,4%	39,5%	39,9%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	125	74	172	293	664
				44,6%	29,6%	35,5%	40,2%	38,1%
		Gesamt	Anzahl	280	250	485	729	1744
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Regel-orientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	44	299	210	169	722
				12,5%	23,5%	19,6%	19,3%	20,2%
		Mäßig	Anzahl	149	534	452	344	1479
				42,2%	41,9%	42,2%	39,2%	41,4%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	160	442	409	364	1375
				45,3%	34,7%	38,2%	41,5%	38,5%
		Gesamt	Anzahl	353	1275	1071	877	3576
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 39: Regelorientierung der Führungskraft \* Nationalität \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Regel-orientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Nationalität				Gesamt
				Deutsch	Anderes EU-Land	Nicht EU-Land	Zwei Nationalitäten	
Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Regel-orientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	400	6	11	1	418
				18,9%	18,8%	15,9%	5,3%	18,7%
		Mäßig	Anzahl	731	13	29	8	781
	Gesamt			34,5%	40,6%	42,0%	42,1%	34,9%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	990	13	29	10	1042
				46,7%	40,6%	42,0%	52,6%	46,5%
	Wissenschaftlich Beschäftigte		Anzahl	2121	32	69	19	2241
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Regel-orientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	410	111	126	11	658
				22,3%	15,0%	19,2%	18,0%	20,0%
		Mäßig	Anzahl	748	280	297	30	1355
	Gesamt			40,8%	37,8%	45,3%	49,2%	41,1%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	677	350	233	20	1280
				36,9%	47,2%	35,5%	32,8%	38,9%
	Gesamt		Anzahl	1835	741	656	61	3293
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte * Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Regel-orientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	810	117	137	12	1076
				20,5%	15,1%	18,9%	15,0%	19,4%
		Mäßig	Anzahl	1479	293	326	38	2136
	Gesamt			37,4%	37,9%	45,0%	47,5%	38,6%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	1667	363	262	30	2322
				42,1%	47,0%	36,1%	37,5%	42,0%
	Gesamt		Anzahl	3956	773	725	80	5534
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 40: Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
			Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
			Anzahl	Anzahl	
Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum		858	774	1632
			39,7%	24,0%	30,3%
			545	856	1401
Gesamt	Mäßig		25,2%	26,6%	26,0%
			757	1594	2351
			35,0%	49,4%	43,7%
Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Sehr oder voll und ganz		2160	3224	5384
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 41: Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt	
		Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Post-doktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in		
Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	73	252	259	217	801
			21,9%	20,8%	25,0%	27,6%	23,8%
	Mäßig	Anzahl	73	348	288	225	934
			21,9%	28,8%	27,8%	28,7%	27,7%
Gesamt	Sehr oder voll und ganz	Anzahl	188	610	490	343	1631
			56,3%	50,4%	47,3%	43,7%	48,5%
		Anzahl	334	1210	1037	785	3366
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 42: Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \* Geschlecht**

Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.			Gesamt		
		Weiblich	Männlich	Keine Antwort/Anderes Geschlecht			
Nicht-wissenschaftlich Beschäftigte	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	428	318	112	858
				41,3%	36,9%	42,9%	39,7%
		Mäßig	Anzahl	260	218	67	545
	Gesamt			25,1%	25,3%	25,7%	25,2%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	349	326	82	757
	Gesamt			33,7%	37,8%	31,4%	35,0%
			Anzahl	1037	862	261	2160
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Wissenschaftlich Beschäftigte	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	322	400	52	774
				28,8%	21,1%	24,9%	24,0%
		Mäßig	Anzahl	293	499	64	856
	Gesamt			26,2%	26,3%	30,6%	26,6%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	504	997	93	1594
	Gesamt			45,0%	52,6%	44,5%	49,4%
			Anzahl	1119	1896	209	3224
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	750	718	164	1632
				34,8%	26,0%	34,9%	30,3%
		Mäßig	Anzahl	553	717	131	1401
	Gesamt			25,6%	26,0%	27,9%	26,0%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	853	1323	175	2351
	Gesamt			39,6%	48,0%	37,2%	43,7%
			Anzahl	2156	2758	470	5384
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 43: ... nutzt ihren Einfluss, um meine Karriere voranzubringen. \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \* Geschlecht**

Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.			Gesamt		
		Weiblich	Männlich	Keine Antwort/Anderes Geschlecht			
Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	... nutzt ihren Einfluss, um meine Karriere voranzubringen.	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	491	382	126	999
				47,8%	44,5%	49,4%	46,7%
		Mäßig	Anzahl	243	196	56	495
	Gesamt			23,6%	22,8%	22,0%	23,1%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	294	280	73	647
	Gesamt			28,6%	32,6%	28,6%	30,2%
			Anzahl	1028	858	255	2141
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Wissenschaftlich Beschäftigte	... nutzt ihren Einfluss, um	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	401	550	72	1023
				36,3%	29,5%	35,6%	32,3%

	meine Karriere voranzubringen.	Mäßig	Anzahl	282	482	58	822
				25,5%	25,9%	28,7%	25,9%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	423	831	72	1326
				38,2%	44,6%	35,6%	41,8%
	Gesamt		Anzahl	1106	1863	202	3171
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	... nutzt ihren Einfluss, um meine Karriere voranzubringen.	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	892	932	198	2022
				41,8%	34,3%	43,3%	38,1%
		Mäßig	Anzahl	525	678	114	1317
				24,6%	24,9%	24,9%	24,8%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	717	1111	145	1973
				33,6%	40,8%	31,7%	37,1%
	Gesamt		Anzahl	2134	2721	457	5312
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 44: ... fördert den Kontakt zu Personen, die meine Karriere positiv beeinflussen können. \* Geschlecht \***  
**Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte	... fördert den Kontakt zu Personen, die meine Karriere positiv beeinflussen können.	Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.			Gesamt	
		Weiblich	Männlich	Keine Antwort/Anderes Geschlecht		
		Anzahl	Anzahl	Anzahl		
Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	... fördert den Kontakt zu Personen, die meine Karriere positiv beeinflussen können.	Überhaupt nicht oder kaum	517	398	123	1038
		Mäßig	201	182	52	435
		Sehr oder voll und ganz	244	215	59	518
	Gesamt	Anzahl	244	215	59	518
		Anzahl	962	795	234	1991
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Wissenschaftlich Beschäftigte	... fördert den Kontakt zu Personen, die meine Karriere positiv beeinflussen können.	Überhaupt nicht oder kaum	380	536	67	983
		Mäßig	250	421	47	718
		Sehr oder voll und ganz	474	935	87	1496
	Gesamt	Anzahl	474	935	87	1496
		Anzahl	1104	1892	201	3197
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Gesamt	... fördert den Kontakt zu Personen, die meine Karriere positiv beeinflussen können.	Überhaupt nicht oder kaum	897	934	190	2021
		Mäßig	451	603	99	1153
		Sehr oder voll und ganz	718	1150	146	2014
	Gesamt	Anzahl	718	1150	146	2014
		Anzahl	2066	2687	435	5188
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 45: Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \* Arbeitsdauer**

Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte			Gesamt	
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	Anzahl		
1 Jahr oder weniger	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	30	41	71
		Mäßig	Anzahl	20	77	97
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	53	249	302
	Gesamt	19,4%		51,5%	67,8%	64,3%
		Anzahl	103		367	470
		100,0%		100,0%	100,0%	100,0%
1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	107	280	387
		Mäßig	Anzahl	84	346	430
	Gesamt	32,0%		25,1%	27,1%	26,7%
		Anzahl	191		626	817

			Sehr oder voll und ganz	Anzahl	143	649	792
					42,8%	50,9%	49,2%
	Gesamt			Anzahl	334	1275	1609
					100,0%	100,0%	100,0%
4 Jahre oder mehr	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	712	447	1159	
					41,7%	28,6%	35,4%
		Mäßig	Anzahl	438	429	867	
					25,6%	27,4%	26,5%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	559	688	1247	
					32,7%	44,0%	38,1%
	Gesamt			Anzahl	1709	1564	3273
					100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	849	768	1617	
					39,6%	24,0%	30,2%
		Mäßig	Anzahl	542	852	1394	
					25,3%	26,6%	26,0%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	755	1586	2341	
					35,2%	49,5%	43,7%
	Gesamt			Anzahl	2146	3206	5352
					100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 46: Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten \* Working time**

Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt	
			Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Post-doktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in		
1 Jahr oder weniger	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	1	9	19	10	39
				10,0%	5,2%	15,6%	27,0%	11,4%
		Mäßig	Anzahl	2	42	30	7	81
				20,0%	24,4%	24,6%	18,9%	23,8%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	7	121	73	20	221
				70,0%	70,3%	59,8%	54,1%	64,8%
	Gesamt		Anzahl	10	172	122	37	341
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	12	174	107	18	311
				20,0%	22,0%	25,1%	18,8%	22,7%
		Mäßig	Anzahl	15	224	113	28	380
				25,0%	28,4%	26,5%	29,2%	27,7%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	33	392	206	50	681
				55,0%	49,6%	48,4%	52,1%	49,6%
	Gesamt		Anzahl	60	790	426	96	1372
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
4 Jahre oder mehr	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	59	69	132	187	447
				22,4%	28,2%	27,2%	28,8%	27,2%
		Mäßig	Anzahl	56	81	144	190	471
				21,3%	33,1%	29,7%	29,3%	28,7%

	Führungs-kräfte	Sehr oder voll und ganz	Anzahl	148	95	209	272	724
				56,3%	38,8%	43,1%	41,9%	44,1%
	Gesamt		Anzahl	263	245	485	649	1642
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungs-kräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	72	252	258	215	797
				21,6%	20,9%	25,0%	27,5%	23,8%
		Mäßig	Anzahl	73	347	287	225	932
				21,9%	28,7%	27,8%	28,8%	27,8%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	188	608	488	342	1626
				56,5%	50,4%	47,2%	43,7%	48,5%
	Gesamt		Anzahl	333	1207	1033	782	3355
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 47: Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte \* Nationalität \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

			Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Nationalität				Gesamt
					Deutsch	Anderes EU-Land	Nicht EU-Land	Zwei Nationalitäten	
					Anzahl				
Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	726	10	26	6	768	
				39,4%	34,5%	44,1%	31,6%	39,4%	
		Mäßig	Anzahl	469	4	15	5	493	
				25,4%	13,8%	25,4%	26,3%	25,3%	
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	648	15	18	8	689	
				35,2%	51,7%	30,5%	42,1%	35,3%	
	Gesamt		Anzahl	1843	29	59	19	1950	
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Wissenschaftlich Beschäftigte	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	398	173	152	18	741	
				23,5%	24,3%	24,6%	29,5%	24,0%	
		Mäßig	Anzahl	475	156	171	12	814	
				28,0%	21,9%	27,6%	19,7%	26,4%	
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	822	384	296	31	1533	
				48,5%	53,9%	47,8%	50,8%	49,6%	
	Gesamt		Anzahl	1695	713	619	61	3088	
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Gesamt	Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	1124	183	178	24	1509	
				31,8%	24,7%	26,3%	30,0%	30,0%	
		Mäßig	Anzahl	944	160	186	17	1307	
				26,7%	21,6%	27,4%	21,3%	25,9%	
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	1470	399	314	39	2222	
				41,5%	53,8%	46,3%	48,8%	44,1%	
	Gesamt		Anzahl	3538	742	678	80	5038	
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 48: ... unterstützt mich bei der Karriereplanung.\* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten \***  
**Nationalität**

Nationalität	... unterstützt mich bei der Karriereplanung.	Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten					Gesamt	
		Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Post-doktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in			
Deutsch	... unterstützt mich bei der Karriereplanung.	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	53	208	132	212	605
				27,3%	32,6%	32,8%	37,5%	33,6%
		Mäßig	Anzahl	39	154	95	150	438
				20,1%	24,1%	23,6%	26,5%	24,3%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	102	277	175	203	757
				52,6%	43,3%	43,5%	35,9%	42,1%
	Gesamt		Anzahl	194	639	402	565	1800
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Anderes EU-Land	... unterstützt mich bei der Karriereplanung.	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	5	66	78	23	172
				9,4%	25,5%	25,2%	42,6%	25,5%
		Mäßig	Anzahl	11	68	55	11	145
				20,8%	26,3%	17,8%	20,4%	21,5%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	37	125	176	20	358
				69,8%	48,3%	57,0%	37,0%	53,0%
	Gesamt		Anzahl	53	259	309	54	675
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Nicht EU-Land	... unterstützt mich bei der Karriereplanung.	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	23	73	81	27	204
				31,5%	35,4%	27,9%	25,7%	30,3%
		Mäßig	Anzahl	9	46	76	28	159
				12,3%	22,3%	26,2%	26,7%	23,6%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	41	87	133	50	311
				56,2%	42,2%	45,9%	47,6%	46,1%
	Gesamt		Anzahl	73	206	290	105	674
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Zwei Nationalitäten	... unterstützt mich bei der Karriereplanung.	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	3	6	9	4	22
				30,0%	27,3%	52,9%	23,5%	33,3%
		Mäßig	Anzahl	2	8	5	2	17
				20,0%	36,4%	29,4%	11,8%	25,8%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	5	8	3	11	27
				50,0%	36,4%	17,6%	64,7%	40,9%
	Gesamt		Anzahl	10	22	17	17	66
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	... unterstützt mich bei der Karriereplanung.	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	84	353	300	266	1003
				25,5%	31,3%	29,5%	35,9%	31,2%
		Mäßig	Anzahl	61	276	231	191	759
				18,5%	24,5%	22,7%	25,8%	23,6%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	185	497	487	284	1453
				56,1%	44,1%	47,8%	38,3%	45,2%
	Gesamt		Anzahl	330	1126	1018	741	3215
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 49: Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte \* Sektion**

			Sektion					Gesamt
			Biologisch-Medizinisch	Chemisch-Physikalisch-Technisch	Geistes-, Sozial- und Humanwissenschaftlich	Sonstige Einrichtungen	Zwei Sektionen	
Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	786	837	330	215	34	2202
			34,0%	27,6%	30,9%	35,8%	29,6%	30,9%
	Mäßig	Anzahl	631	762	297	158	24	1872
			27,3%	25,1%	27,8%	26,3%	20,9%	26,3%
Gesamt	Sehr oder voll und ganz	Anzahl	897	1432	442	228	57	3056
			38,8%	47,2%	41,3%	37,9%	49,6%	42,9%
		Anzahl	2314	3031	1069	601	115	7130
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 50: Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

			Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
			Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?	Ja		Anzahl	1125	2252
				49,3%	72,5%
	Nein		Anzahl	1156	853
				50,7%	27,5%
Gesamt			Anzahl	2281	3105
				100,0%	100,0%
					5386
					100,0%

**Tabelle A 51: Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt
		Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Postdoktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in	
Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?	Ja					
	Anzahl	226	884	744	511	2365
		73,6%	76,1%	75,5%	63,2%	72,5%
	Nein					
Gesamt	Anzahl	81	278	242	298	899
		26,4%	23,9%	24,5%	36,8%	27,5%
	Anzahl	307	1162	986	809	3264
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 52: Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung \* Einheit der nichtwissenschaftlich Beschäftigten**

		Einheit der nichtwissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt
		Verwaltung	Technik und IT	Sonstige Dienste	2 oder 3 Einheiten	
Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?	Ja					
	Anzahl	670	507	414	27	1618
		58,7%	54,2%	46,0%	50,9%	53,4%
	Nein					
Gesamt	Anzahl	471	429	486	26	1412
		41,3%	45,8%	54,0%	49,1%	46,6%
	Anzahl	1141	936	900	53	3030
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 53: Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \* Geschlecht**

Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?	Ja	Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.				Gesamt
			Weiblich	Männlich	Keine Antwort/Anderes Geschlecht		
			Anzahl				
Nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Ja	529	457	139	1125	
			46,3%	53,0%	50,5%	49,3%	
		Nein	614	406	136	1156	
			53,7%	47,0%	49,5%	50,7%	
Gesamt		Anzahl	1143	863	275	2281	
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Wissenschaftlich Beschäftigte		Ja	748	1344	160	2252	
			69,0%	74,1%	76,9%	72,5%	
		Nein	336	469	48	853	
			31,0%	25,9%	23,1%	27,5%	
Gesamt		Anzahl	1084	1813	208	3105	
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Gesamt		Ja	1277	1801	299	3377	
			57,3%	67,3%	61,9%	62,7%	
		Nein	950	875	184	2009	
			42,7%	32,7%	38,1%	37,3%	
Gesamt		Anzahl	2227	2676	483	5386	
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 54: Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \* Nationalität**

	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitenden-gespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?	Nationalität				Gesamt	
			Deutsch	Anderes EU-Land	Nicht EU-Land	Zwei Nationalitäten		
			Anzahl					
Nicht-wissenschaftlich Beschäftigte		Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitenden-gespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?	Ja	939	20	33	8	1000
				48,3%	64,5%	54,1%	47,1%	48,7%
			Nein	1005	11	28	9	1053
				51,7%	35,5%	45,9%	52,9%	51,3%
Wissenschaftlich Beschäftigte		Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitenden-gespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?	Gesamt	Anzahl	1944	31	61	2053
					100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
			Ja	1100	544	462	40	2146
				65,9%	83,1%	78,3%	76,9%	72,4%
			Nein	569	111	128	12	820
				34,1%	16,9%	21,7%	23,1%	27,6%
Gesamt		Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitenden-gespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?	Gesamt	Anzahl	1669	655	590	2966
					100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
			Ja	2039	564	495	48	3146
				56,4%	82,2%	76,0%	69,6%	62,7%
			Nein	1574	122	156	21	1873
				43,6%	17,8%	24,0%	30,4%	37,3%
			Gesamt	Anzahl	3613	686	651	5019
					100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 55: Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung \* Arbeitsdauer**

Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?	Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?			Gesamt
	1 Jahr oder weniger	1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	4 Jahre oder mehr	
	Anzahl	Anzahl	Anzahl	
Ja	433	1525	2565	4523
	68,2%	72,2%	58,4%	63,4%
Nein	202	586	1825	2613
	31,8%	27,8%	41,6%	36,6%
Gesamt	635	2111	4390	7136
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 56: Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz \* Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung**

Vision einer Gruppe, ihre Klarheit und Relevanz	Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?		Gesamt
	Ja	Nein	
Überhaupt nicht oder kaum	96	96	192
	2,2%	4,1%	2,9%
	649	536	1185
Mäßig	15,0%	22,9%	17,8%
	3590	1709	5299
	82,8%	73,0%	79,4%
Gesamt	4335	2341	6676
	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 57: Task orientation of a group \* Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung**

		Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?		Gesamt	
				Ja	Nein
Aufgabenorientierung der Gruppe	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	505	468	973
			12,3%	21,7%	15,5%
	Mäßig	Anzahl	1038	737	1775
			25,2%	34,2%	28,3%
Gesamt	Sehr oder voll und ganz	Anzahl	2568	953	3521
			62,5%	44,2%	56,2%
		Anzahl	4111	2158	6269
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 58: Participation safety of a group \* Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung**

		Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?		Gesamt	
				Ja	Nein
Partizipative Sicherheit der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	287	322	609
			6,6%	13,5%	9,0%
	Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	623	502	1125
			14,3%	21,1%	16,7%
Gesamt	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	3455	1555	5010
			79,2%	65,4%	74,3%
		Anzahl	4365	2379	6744
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 59: Innovationsorientierung der Gruppe \* Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung**

		Anzahl	Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?		Gesamt
			Ja	Nein	
Innovationsorientierung der Gruppe	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	434	477	911	
		10,4%	21,4%	14,2%	
	Stimme weder zu noch nicht zu	938	633	1571	
		22,4%	28,5%	24,5%	
Gesamt	Stimme zu oder voll und ganz zu	2812	1114	3926	
		67,2%	50,1%	61,3%	
Anzahl		4184	2224	6408	
		100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 60: Mitarbeitendenorientierung der Führungskraft \* Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung**

		Anzahl	Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?		Gesamt
			Ja	Nein	
Mitarbeitendenorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	200	277	477	
		4,1%	9,9%	6,2%	
	Mäßig	532	566	1098	
		10,8%	20,2%	14,2%	
Gesamt	Sehr oder voll und ganz	4188	1959	6147	
		85,1%	69,9%	79,6%	
Anzahl		4920	2802	7722	
		100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 61: Wandelorientierung der Führungskraft \* Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung**

		Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. Jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?		Gesamt
		Ja	Nein	
Wandelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	291	755
			6,0%	10,0%
	Mäßig	Anzahl	808	1597
			16,7%	21,1%
Gesamt	Sehr oder voll und ganz	Anzahl	3748	5210
			77,3%	68,9%
		Anzahl	4847	7562
			100,0%	100,0%

**Tabelle A 62: Regelorientierung der Führungskraft \* Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung**

		Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. Jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?		Gesamt
		Ja	Nein	
Regelorientierung der Führungskraft	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	723	1482
			15,0%	19,6%
	Mäßig	Anzahl	1832	2904
			37,9%	38,4%
Gesamt	Sehr oder voll und ganz	Anzahl	2280	3171
			47,2%	42,0%
		Anzahl	4835	7557
			100,0%	100,0%

**Tabelle A 63: Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte \* Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung**

		Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?		Gesamt
		Ja	Nein	
Unterstützung in der Karriereentwicklung durch Führungskräfte	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	956	1248
			21,3%	50,4%
				31,7%
Gesamt	Mäßig	Anzahl	1132	669
			25,2%	27,0%
				25,9%
Gesamt	Sehr oder voll und ganz	Anzahl	2398	557
			53,5%	22,5%
				42,5%
Gesamt		Anzahl	4486	2474
			100,0%	100,0%
				100,0%

**Tabelle A 64: Organizational commitment towards the institute/facility \* Persönliche Gespräche mit der Führungskraft zur Karriereentwicklung**

		Haben Sie im Jahr 2018 mit Ihrer Führungskraft ein persönliches Gespräch (d.h. Vieraugen-Gespräch; bspw. jährliches Mitarbeitendengespräch oder Postdoc-Statusgespräch) über ihre Arbeit und zukünftige Ziele gehabt?		Gesamt
		Ja	Nein	
Verbundenheit mit dem Institut/der Einrichtung	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	130	122
			4,2%	6,0%
				4,9%
Gesamt	Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	351	297
			11,4%	14,6%
				12,7%
Gesamt	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	2597	1616
			84,4%	79,4%
				82,4%
Gesamt		Anzahl	3078	2035
			100,0%	100,0%
				100,0%

**Tabelle A 65: Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.**

		Anzahl	Prozent
Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	511	5,9%
	Stimme weder zu noch nicht zu	845	9,7%
	Stimme zu oder voll und ganz zu	7326	84,4%
Gesamt			100,0%

**Tabelle A 66: Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meinem Institut oder meiner Einrichtung gehöre.**

		Anzahl	Prozent
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meinem Institut oder meiner Einrichtung gehöre.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	641	7,4%
	Stimme weder zu noch nicht zu	1435	16,6%
	Stimme zu oder voll und ganz zu	6594	76,1%
Gesamt			100,0%

**Tabelle A 67: Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für mein Institut oder meine Einrichtung arbeiten zu können.**

		Anzahl	Prozent
Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für mein Institut oder meine Einrichtung arbeiten zu können.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	4659	54,5%
	Stimme weder zu noch nicht zu	1858	21,7%
	Stimme zu oder voll und ganz zu	2039	23,8%
Gesamt			100,0%

**Tabelle A 68: Großes Engagement \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt	
		Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Postdoktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in		
Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	10	125	74	30	239
			2,4%	9,7%	6,8%	3,4%	6,5%
	Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	18	199	151	57	425
			4,4%	15,4%	13,9%	6,4%	11,6%

Einrichtung beizutragen.	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	381	966	863	802	3012
			93,2%	74,9%	79,3%	90,2%	81,9%
Gesamt		Anzahl	409	1290	1088	889	3676
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 69: Hinnahme von Änderungen \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt
		Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Postdoktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in	
		Anzahl				
Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für mein Institut oder meine Einrichtung arbeiten zu können.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	225	838	643	469	2175
		56,0%	65,1%	59,6%	53,1%	59,6%
	Stimme weder zu noch nicht zu	96	259	207	221	783
	Stimme zu oder voll und ganz zu	81	190	228	193	692
		20,1%	14,8%	21,2%	21,9%	19,0%
	Gesamt	402	1287	1078	883	3650
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 70: Großes Engagement \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

		Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
		Anzahl		
Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	132	225	357
		5,2%	6,4%	5,9%
	Stimme weder zu noch nicht zu	221	407	628
		8,7%	11,5%	10,4%
	Stimme zu oder voll und ganz zu	2174	2897	5071
		86,0%	82,1%	83,7%
Gesamt		2527	3529	6056
		100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 71: Stolz auf Institut/Einrichtung \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

		Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
		Anzahl	Anzahl	
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meinem Institut oder meiner Einrichtung gehöre.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	212	232	444
	Stimme weder zu noch nicht zu	449	535	984
	Stimme zu oder voll und ganz zu	1855	2765	4620
Gesamt		73,7%	78,3%	76,4%
		2516	3532	6048
		100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 72: Hinnahme von Änderungen \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

		Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
		Anzahl	Anzahl	
Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für mein Institut oder meine Einrichtung arbeiten zu können.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	1240	2031	3271
	Stimme weder zu noch nicht zu	541	771	1312
	Stimme zu oder voll und ganz zu	687	696	1383
Gesamt		21,9%	22,0%	22,0%
		2468	3498	5966
		27,8%	19,9%	23,2%
		100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 73: Beste aller Organisationen \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

		Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
		Anzahl	Anzahl	
Ich halte mein Institut oder meine Einrichtung für die beste aller Organisationen, die für mich in Frage kommen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	684	883	1567
	Stimme weder zu noch nicht zu	726	969	1695
	Stimme zu oder voll und ganz zu	917	1582	2499
Gesamt		29,4%	25,7%	27,2%
		31,2%	28,2%	29,4%
		39,4%	46,1%	43,4%
		2327	3434	5761
		100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 74: Ansporn zu Höchstleistungen \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

		Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
		Anzahl	Anzahl	
Mein Institut oder meine Einrichtung spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	524	541	1065
	Stimme weder zu noch nicht zu	636	762	1398
	Stimme zu oder voll und ganz zu	1289	2202	3491
Gesamt		52,6%	62,8%	58,6%
		2449	3505	5954
		100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 75: Großes Engagement \* Altersspanne**

		Bitte geben Sie ihre Altersspanne an.				Gesamt
		15 - 29	30 - 44	45 - 59	60 und älter	
Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	153	197	82	15	447
	Stimme weder zu noch nicht zu	235	340	132	22	729
	Stimme zu oder voll und ganz zu	1280	2538	2095	423	6336
Gesamt		76,7%	82,5%	90,7%	92,0%	84,3%
		1668	3075	2309	460	7512
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 76: Hinnahme von Änderungen \* Altersspanne**

		Bitte geben Sie ihre Altersspanne an.				Gesamt
		15 - 29	30 - 44	45 - 59	60 und älter	
Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für mein Institut oder meine Einrichtung arbeiten zu können.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	1006	1779	1115	203	4103
	Stimme weder zu noch nicht zu	333	641	510	113	1597
	Stimme zu oder voll und ganz zu	320	642	621	122	1705
Gesamt		19,3%	21,0%	27,6%	27,9%	23,0%
		1659	3062	2246	438	7405
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 77: Großes Engagement \* Befristeter/unbefristeter Vertrag**

			Sind Sie aktuell befristet oder unbefristet bei der Max-Planck-Gesellschaft beschäftigt		Gesamt
			Befristet	Unbefristet	
Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	224	172	396
			7,0%	4,3%	5,5%
	Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	423	277	700
			13,3%	6,9%	9,7%
Gesamt	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	2542	3583	6125
			79,7%	88,9%	84,8%
		Anzahl	3189	4032	7221
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 78: Großes Engagement\* Kinder**

			Haben Sie Kinder?		Gesamt
			Nein	Ja	
Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	304	159	463
			7,0%	4,7%	6,0%
	Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	519	242	761
			11,9%	7,1%	9,8%
Gesamt	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	3525	2999	6524
			81,1%	88,2%	84,2%
		Anzahl	4348	3400	7748
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 79: Großes Engagement \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten \* Arbeitsdauer**

			Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt	
			Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Postdoktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in		
Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?	1 Jahr und weniger	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	0	10	10	25
					0,0%	4,9%	6,8%	11,6%
			Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	1	25	17	46
					6,7%	12,2%	11,6%	7,0%
			Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	14	170	119	338
					93,3%	82,9%	81,5%	81,4%
		Gesamt		Anzahl	15	205	146	409
					100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	3	84	39	7	133
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	6	135	74	10	225
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	62	611	333	88	1094
		Gesamt	Anzahl	71	830	446	105	1452
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
4 Jahre oder mehr	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	7	31	25	18	81
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	11	39	60	44	154
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	303	182	407	672	1564
		Gesamt	Anzahl	321	252	492	734	1799
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	10	125	74	30	239
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	18	199	151	57	425
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	379	963	859	795	2996
		Gesamt	Anzahl	407	1287	1084	882	3660
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 80: Großes Engagement \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \* Arbeitsdauer**

Wie lange arbeiten Sie schon bei der Max-Planck-Gesellschaft?	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte			Gesamt	
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Wissenschaftlich Beschäftigte		
		Anzahl	Prozent	Anzahl		
1 Jahr und weniger	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	6	23	29
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	9	51	60
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	124	361	485
		Gesamt	Anzahl	139	435	574
				100,0%	100,0%	100,0%

1 Jahr und mehr, weniger als 4 Jahre	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	20	126	146	
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	41	208	249	
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	323	1022	1345	
			Anzahl	84,1%	75,4%	77,3%	
Gesamt			Anzahl	384	1356	1740	
				100,0%	100,0%	100,0%	
4 Jahre oder mehr	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	106	76	182	
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	168	147	315	
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	1709	1492	3201	
			Anzahl	86,2%	87,0%	86,6%	
Gesamt			Anzahl	1983	1715	3698	
				100,0%	100,0%	100,0%	
Gesamt	Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	132	225	357	
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	218	406	624	
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	2156	2875	5031	
			Anzahl	86,0%	82,0%	83,7%	
Gesamt			Anzahl	2506	3506	6012	
				100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 81: Privatleben leidet unter der Arbeit \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

Aufgrund der Menge an Zeit, die ich für meine Arbeit aufwende, fällt es mir schwer, meine familiären/privaten Pflichten zu erfüllen.		Nie oder gelegentlich	Anzahl	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
				Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
		Anzahl	Anzahl			
		Nie oder gelegentlich	1947	1847	3794	
				77,1%	52,6%	62,8%
		Monatlich, wöchentlich oder täglich	577	1666	2243	
				22,9%	47,4%	37,2%
		Gesamt	2524	3513	6037	
				100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 82: Arbeit leidet unter Privatleben \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

			Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
			Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
Aufgrund meiner familiären/privaten Pflichten fällt es mir schwer, mich auf meine Arbeit zu konzentrieren.	Nie oder gelegentlich	Anzahl	2342	2811	5153
			93,6%	80,5%	86,0%
Gesamt	Monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	159	679	838
			6,4%	19,5%	14,0%
Gesamt		Anzahl	2501	3490	5991
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 83: Privatleben leidet unter der Arbeit \* Altersspanne**

			Bitte geben Sie ihre Altersspanne an.				Gesamt
			15 - 29	30 - 44	45 - 59	60 und älter	
Aufgrund der Menge an Zeit, die ich für meine Arbeit aufwende, fällt es mir schwer, meine familiären/privaten Pflichten zu erfüllen.	Nie oder gelegentlich	Anzahl	959	1731	1650	390	4730
			57,8%	56,3%	71,4%	87,4%	63,1%
Gesamt	Monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	701	1345	660	56	2762
			42,2%	43,7%	28,6%	12,6%	36,9%
Gesamt		Anzahl	1660	3076	2310	446	7492
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 84: Privatleben leidet unter der Arbeit \* Kinder**

			Haben Sie Kinder?		Gesamt
			Nein	Ja	
Aufgrund der Menge an Zeit, die ich für meine Arbeit aufwende, fällt es mir schwer, meine familiären/privaten Pflichten zu erfüllen.	Nie oder gelegentlich	Anzahl	2641	2276	4917
			60,8%	66,9%	63,5%
Gesamt	Monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	1702	1126	2828
			39,2%	33,1%	36,5%
Gesamt		Anzahl	4343	3402	7745
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 85: Privatleben leidet unter der Arbeit \* Kinder unter 18 kombiniert mit keine Kinder**

			Keine Kinder		Kinder unter 18 Jahren	Gesamt
			Keine Kinder	Kinder unter 18 Jahren		
Aufgrund der Menge an Zeit, die ich für meine Arbeit aufwende, fällt es mir schwer, meine familiären/privaten Pflichten zu erfüllen.	Nie oder gelegentlich	Anzahl	2641	1357	3998	
			60,7%	60,9%	66,8%	
Gesamt	Monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	1702	871	2573	
			39,3%	39,1%	33,2%	
Gesamt		Anzahl	4343	2228	6571	
			100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 86: Arbeit leidet unter Privatleben \* Kinder unter 18 kombiniert mit keine Kinder**

			Keine Kinder	Kinder unter 18 Jahren	Gesamt
Aufgrund meiner familiären/privaten Pflichten fällt es mir schwer, mich auf meine Arbeit zu konzentrieren.	Nie oder gelegentlich	Anzahl	3775	1736	5511
			87,8%	78,2%	84,5%
	Monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	524	485	1009
			12,2%	21,8%	15,5%
Gesamt		Anzahl	4299	2221	6520
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 87: Privatleben leidet unter der Arbeit \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt
		Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Postdoktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in	
Aufgrund der Menge an Zeit, die ich für meine Arbeit aufwende, fällt es mir schwer, meine familiären/privaten Pflichten zu erfüllen.	Nie oder gelegentlich	Anzahl	179	600	557	576
			44,9%	46,4%	51,3%	64,4%
	Monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	220	692	528	318
			55,1%	53,6%	48,7%	35,6%
Gesamt		Anzahl	399	1292	1085	894
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 88: Arbeit leidet unter Privatleben \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt
		Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Postdoktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in	
Aufgrund meiner familiären/privaten Pflichten fällt es mir schwer, mich auf meine Arbeit zu konzentrieren.	Nie oder gelegentlich	Anzahl	315	1018	808	781
			78,4%	79,4%	75,4%	88,2%
	Monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	87	264	263	104
			21,6%	20,6%	24,6%	11,8%
Gesamt		Anzahl	402	1282	1071	885
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 89: Haben Sie Kinder? \* Bitte geben Sie ihre Altersspanne an. \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Bitte geben Sie ihre Altersspanne an.				Gesamt
		15 - 29	30 - 44	45 - 59	60 und älter	
		Nein	Anzahl	216	360	335

Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Haben Sie Kinder?			93.1%	49.4%	32.7%	34.6%	44.9%
		Ja	Anzahl	16	369	691	125	1201
				6.9%	50.6%	67.3%	65.4%	55.1%
Wissenschaftlich Beschäftigte	Haben Sie Kinder?	Gesamt	Anzahl	232	729	1026	191	2178
				100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		Nein	Anzahl	1066	906	153	35	2160
Gesamt	Haben Sie Kinder?			97.6%	62.7%	27.3%	26.1%	66.9%
		Ja	Anzahl	26	538	408	99	1071
				2.4%	37.3%	72.7%	73.9%	33.1%
Gesamt	Haben Sie Kinder?	Gesamt	Anzahl	1092	1444	561	134	3231
				100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		Nein	Anzahl	1282	1266	488	101	3137
Gesamt	Haben Sie Kinder?			96.8%	58.3%	30.7%	31.1%	58.0%
		Ja	Anzahl	42	907	1099	224	2272
				3.2%	41.7%	69.3%	68.9%	42.0%
Gesamt	Haben Sie Kinder?	Gesamt	Anzahl	1324	2173	1587	325	5409
				100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle A 90: Responsibility children disadvantage \* Scientific or non-Wissenschaftlich Beschäftigte**

		Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt	
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte		
Aufgrund der Verantwortung für meine Kinder habe ich Nachteile für meine Karriere in meiner Einrichtung oder meinem Institut erlebt.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	742	624	1366
			73,5%	62,8%	68,2%
	Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	120	124	244
Gesamt			11,9%	12,5%	12,2%
	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	148	246	394
			14,7%	24,7%	19,7%
Gesamt		Anzahl	1010	994	2004
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 91: Nachteile aus der Verantwortung für Kinder \* Geschlecht**

		Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.			Gesamt	
		Weiblich	Männlich	Keine Antwort/Anderes Geschlecht		
Aufgrund der Verantwortung für meine Kinder habe ich Nachteile für meine Karriere in meiner Einrichtung oder meinem Institut erlebt.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	703	971	161	1835
			58,9%	74,4%	69,1%	67,2%
	Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	164	142	26	332
Gesamt			13,7%	10,9%	11,2%	12,2%
	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	327	192	46	565
			27,4%	14,7%	19,7%	20,7%
Gesamt		Anzahl	1194	1305	233	2732
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 92: Nachteile aus der Verantwortung für Kinder \* Gender \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Aufgrund der Verantwortung für meine Kinder habe ich Nachteile für meine Karriere in meiner Einrichtung oder meinem Institut erlebt.	Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.				Gesamt	
		Weiblich	Männlich	Keine Antwort/ Anderes Geschlecht			
		Anzahl	Anzahl	Anzahl			
Nicht-wissenschaftlich Beschäftigte	Aufgrund der Verantwortung für meine Kinder habe ich Nachteile für meine Karriere in meiner Einrichtung oder meinem Institut erlebt.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	337	314	91	742
				65,1%	83,7%	77,8%	73,5%
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	82	29	9	120
				15,8%	7,7%	7,7%	11,9%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	99	32	17	148
				19,1%	8,5%	14,5%	14,7%
	Gesamt		Anzahl	518	375	117	1010
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Wissenschaftlich Beschäftigte	Aufgrund der Verantwortung für meine Kinder habe ich Nachteile für meine Karriere in meiner Einrichtung oder meinem Institut erlebt.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	138	456	30	624
				47,8%	70,0%	55,6%	62,8%
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	33	81	10	124
				11,4%	12,4%	18,5%	12,5%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	118	114	14	246
				40,8%	17,5%	25,9%	24,7%
	Gesamt		Anzahl	289	651	54	994
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Aufgrund der Verantwortung für meine Kinder habe ich Nachteile für meine Karriere in meiner Einrichtung oder meinem Institut erlebt.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	475	770	121	1366
				58,9%	75,0%	70,8%	68,2%
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	115	110	19	244
				14,3%	10,7%	11,1%	12,2%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	217	146	31	394
				26,9%	14,2%	18,1%	19,7%
	Gesamt		Anzahl	807	1026	171	2004
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 93: Weniger Elternzeit um berufliche Nachteile zu vermeiden \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \* Geschlecht**

Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Um berufliche Nachteile zu vermeiden, habe ich weniger Elternzeit genommen, als ich gewollt hätte.	Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.				
		Weiblich	Männlich	Gesamt		
		Anzahl	Anzahl			
Nicht-wissenschaftlich Beschäftigte	Um berufliche Nachteile zu vermeiden, habe ich weniger Elternzeit genommen, als ich gewollt hätte.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	195	104	299
				73,6%	72,7%	73,3%
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	18	15	33
				6,8%	10,5%	8,1%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	52	24	76
				19,6%	16,8%	18,6%

	Gesamt		Anzahl	265	143	408
				100,0%	100,0%	100,0%
Wissenschaftlich Beschäftigte	Um berufliche Nachteile zu vermeiden, habe ich weniger Elternzeit genommen, als ich gewollt hätte.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	78	105	183
				44,3%	52,0%	48,4%
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	18	24	42
Gesamt	Um berufliche Nachteile zu vermeiden, habe ich weniger Elternzeit genommen, als ich gewollt hätte.			10,2%	11,9%	11,1%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	80	73	153
				45,5%	36,1%	40,5%
Gesamt	Gesamt		Anzahl	176	202	378
				100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 94: Nachteile aus der Verantwortung für Kinder \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten \* Geschlecht\* Nationalität**

	Nationalität	Aufgrund der Verantwor- tung für meine Kinder habe ich Nachteile für meine Karriere in meiner Einrichtung oder meinem Institut erlebt. Gesamt	Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt	
			Direktor/- in, Forschungs- gruppen- leiter/-in	Doktorand /-in	Post- doktorand/ -in	Weitere angestellte Forschungs- mitarbeiter/-in		
Deutsch		Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	14	6	22	67	109
				51,9%	33,3%	41,5%	57,3%	50,7%
			Anzahl	2	6	8	12	28
Anderes EU-Land		Stimme weder zu noch nicht zu		7,4%	33,3%	15,1%	10,3%	13,0%
			Anzahl	11	6	23	38	78
				40,7%	33,3%	43,4%	32,5%	36,3%
Anderes EU-Land		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	27	18	53	117	215
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Anderes EU-Land		Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	5	1	8	2	16
				41,7%	14,3%	27,6%	28,6%	29,1%
			Anzahl	2	2	2	1	7
Anderes EU-Land		Stimme weder zu noch nicht zu		16,7%	28,6%	6,9%	14,3%	12,7%

	meiner Einrichtung oder meinem Institut erlebt. Gesamt	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	5	4	19	4	32
				41,7%	57,1%	65,5%	57,1%	58,2%
			Anzahl	12	7	29	7	55
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Nicht EU-Land	Aufgrund der Verantwortung für meine Kinder habe ich Nachteile für meine Karriere in meiner Einrichtung oder meinem Institut erlebt. Gesamt	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	10	3	7	10	30
				83,3%	50,0%	28,0%	50,0%	47,6%
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	1	0	1	2	4
				8,3%	0,0%	4,0%	10,0%	6,3%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	1	3	17	8	29
				8,3%	50,0%	68,0%	40,0%	46,0%
			Anzahl	12	6	25	20	63
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Aufgrund der Verantwortung für meine Kinder habe ich Nachteile für meine Karriere in meiner Einrichtung oder meinem Institut erlebt. Gesamt	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	29	10	37	79	155
				56,9%	32,3%	34,6%	54,9%	46,5%
		Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	5	8	11	15	39
				9,8%	25,8%	10,3%	10,4%	11,7%
		Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	17	13	59	50	139
				33,3%	41,9%	55,1%	34,7%	41,7%
			Anzahl	51	31	107	144	333
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 95: Chancengleichheit**

		Anzahl	Prozent	
Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Ihr Institut oder Ihre Einrichtung zu?	Die Karrieren von Frauen werden stärker gefördert als die von Männern.	1066		16,3%
	Die Karrieren von Frauen werden weniger gefördert als die von Männern.	1245		19,1%
	Die Karrieren von Frauen und Männern werden gleichermaßen gefördert.	4210		64,6%
	Gesamt	6521		100,0%

**Tabelle A 96: Chancengleichheit \* Geschlecht**

		Anzahl	Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.			Gesamt
			Weiblich	Männlich	Keine Antwort/Anderes Geschlecht	
Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Ihr Institut oder Ihre Einrichtung zu?	Die Karrieren von Frauen werden stärker gefördert als die von Männern.	163	817	86		1066
		5,9%	25,8%	15,1%		16,3%
	Die Karrieren von Frauen werden weniger gefördert als die von Männern.	851	290	104		1245
		30,6%	9,1%	18,3%		19,1%
	Die Karrieren von Frauen und Männern werden gleichermaßen gefördert.	1767	2065	378		4210
		63,5%	65,1%	66,5%		64,6%
Gesamt		2781	3172	568		6521
		100,0%	100,0%	100,0%		100,0%

**Tabelle A 97: Chancengleichheit \* Geschlecht \* Scientific or non-Wissenschaftlich Beschäftigte**

	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.			Gesamt	
			Weiblich	Männlich	Keine Antwort/Anderes Geschlecht		
Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Ihr Institut oder Ihre Einrichtung zu??	Die Karrieren von Frauen werden stärker gefördert als die von Männern.	Anzahl	42	147	26	215
				4,5%	19,7%	12,2%	11,4%
		Die Karrieren von Frauen werden	Anzahl	275	66	39	380

		weniger gefördert als die von Männern.		29,7%	8,8%	18,3%	20,1%
		Die Karrieren von Frauen und Männern werden gleichermaßen gefördert.	Anzahl	608	535	148	1291
				65,7%	71,5%	69,5%	68,5%
	Gesamt		Anzahl	925	748	213	1886
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Wissenschaftlich Beschäftigte	Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Ihr Institut oder Ihre Einrichtung zu?	Die Karrieren von Frauen werden stärker gefördert als die von Männern.	Anzahl	71	509	47	627
				7,2%	28,5%	24,1%	21,1%
		Die Karrieren von Frauen werden weniger gefördert als die von Männern.	Anzahl	314	167	32	513
				31,7%	9,3%	16,4%	17,2%
		Die Karrieren von Frauen und Männern werden gleichermaßen gefördert.	Anzahl	605	1113	116	1834
				61,1%	62,2%	59,5%	61,7%
Gesamt			Anzahl	990	1789	195	2974
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Ihr Institut oder Ihre Einrichtung zu?	Die Karrieren von Frauen werden stärker gefördert als die von Männern.	Anzahl	113	656	73	842
				5,9%	25,9%	17,9%	17,3%
		Die Karrieren von Frauen werden weniger gefördert als die von Männern.	Anzahl	589	233	71	893
				30,8%	9,2%	17,4%	18,4%
		Die Karrieren von Frauen und Männern werden gleichermaßen gefördert.	Anzahl	1213	1648	264	3125
				63,3%	65,0%	64,7%	64,3%
Gesamt			Anzahl	1915	2537	408	4860
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 98: Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?**

		Anzahl	Prozent
Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?	Nie	7577	89,9%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	852	10,1%
	Gesamt	8429	100,0%

**Tabelle A 99: Länger als die letzten 12 Monate zurückblickend, wurden Sie jemals an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft gemobbt?**

		Anzahl	Prozent
Länger als die letzten 12 Monate zurückblickend, wurden Sie jemals an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft gemobbt?	Nie	6849	82,5%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	1454	17,5%
	Gesamt	8303	100,0%

**Tabelle A 100: Betroffenheit von Mobbing innerhalb der letzten 12 Monate \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

		Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?	Nie	Anzahl	2201	3260
			88,1%	92,5%
				90,7%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	296	264
			11,9%	7,5%
				9,3%
Gesamt		Anzahl	2497	3524
			100,0%	100,0%
				100,0%

**Tabelle A 101: Betroffenheit von Mobbing länger als 12 Monate her \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

Länger als die letzten 12 Monate zurückschauend, wurden Sie jemals an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft gemobbt?	Anzahl	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
		Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
Nie	1900	3038	4938	
	77,0%	87,2%	83,0%	
	567	444	1011	
Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	23,0%	12,8%	17,0%	
	2467	3482	5949	
	100,0%	100,0%	100,0%	
Gesamt				

**Tabelle A 102: Betroffenheit von Mobbing innerhalb der letzten 12 Monate \* Geschlecht**

Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?	Anzahl	Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.		Gesamt
		Weiblich	Männlich	
Nie	3144	3530	6674	
	88,0%	92,3%	90,2%	
	428	295	723	
Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	12,0%	7,7%	9,8%	
	3572	3825	7397	
	100,0%	100,0%	100,0%	
Gesamt				

**Tabelle A 103: Betroffenheit von Mobbing innerhalb der letzten 12 Monate \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \* Nationality**

Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?	Anzahl	Nationalität			Gesamt
			Deutsch	Anderes EU-Land	Nicht EU-Land	
Wissenschaftlich Beschäftigte	Nie	1870	31	64	1965	
		87,7%	88,6%	95,5%	88,0%	
		262	4	3	269	
Wissenschaftlich Beschäftigte	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	2132	35	67	2234	
		12,3%	11,4%	4,5%	12,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Wissenschaftlich Beschäftigte	Gesamt	1776	664	616	3056	
		93,7%	88,9%	93,1%	92,5%	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

	Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	119	83	46	248
	Gesamt			6,3%	11,1%	6,9%	7,5%
		Anzahl	1895	747	662	3304	
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Gesamt	Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?	Nie	Anzahl	3646	695	680	5021
				90,5%	88,9%	93,3%	90,7%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	381	87	49	517
				9,5%	11,1%	6,7%	9,3%
	Gesamt		Anzahl	4027	782	729	5538
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 104: Betroffenheit von Mobbing innerhalb der letzten 12 Monate \* Altersspanne**

Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?		Anzahl	Bitte geben Sie ihre Altersspanne an.				Gesamt
			15 - 29	30 - 44	45 - 59	60 und älter	
	Nie		1559	2784	2008	392	6743
			93,4%	90,5%	87,4%	89,1%	90,1%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich		110	291	290	48	739
			6,6%	9,5%	12,6%	10,9%	9,9%
Gesamt		Anzahl	1669	3075	2298	440	7482
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 105: Betroffenheit von Mobbing innerhalb der letzten 12 Monate \* Sektion**

Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?		Anzahl	Sektion				Gesamt
			Biologisch-Medizinisch	Chemisch-Physikalisch-Technisch	Geistes-, Sozial- und Humanwissenschaftlich	Sonstige Einrichtungen	
	Nie		2302	3121	1084	595	7102
			88,5%	92,4%	87,9%	89,6%	90,2%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich		300	257	149	69	775
			11,5%	7,6%	12,1%	10,4%	9,8%
Gesamt		Anzahl	2602	3378	1233	664	7877
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 106: Über welchen Zeitraum waren oder sind Sie dem oben beschriebenen negativen Verhalten ausgesetzt?**

		Anzahl	Prozent
Über welchen Zeitraum waren oder sind Sie dem oben beschriebenen negativen Verhalten ausgesetzt?	Weniger als 12 Monate	315	33,2%
	13 Monate und mehr	488	60,8%
	Gesamt	803	100%

**Tabelle A 107: Betroffenheit von Mobbing innerhalb der letzten 12 Monate \* Abwesenheit aufgrund von Mobbing**

	Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?	Gesamt	
		Anzahl	Prozent
Sind Sie innerhalb der letzten 12 Monate jemals der Arbeit fern geblieben, weil Sie gemobbt wurden?	Nie	575	70,4%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	242	29,6%
Gesamt		817	100,0%

**Tabelle A 108: Ziele der Gruppe werden von Mitgliedern verstanden \* Betroffenheit von Mobbing innerhalb der letzten 12 Monate**

Inwieweit, denken Sie, sind sich die anderen Mitglieder Ihrer Gruppe über deren Ziele im Klaren?	Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?		Gesamt
			Nie	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	
	Überhaupt nicht oder kaum	340	144	20,0%	484
			5,3%	6,8%	
	Mäßig	1535	263	36,6%	1798
			24,0%	25,2%	
	Sehr oder voll und ganz	4533	312	43,4%	4845
			70,7%	68,0%	
Gesamt		6408	719	100,0%	7127
			100,0%	100,0%	

**Tabelle A 109: Gruppe bewertet Schwachstellen \* Betroffenheit von Mobbing innerhalb der letzten 12 Monate**

Bewertet die Gruppe potentielle Schwachstellen in ihrer Arbeit kritisch, um das bestmögliche Ergebnis zu erreichen?	Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?			Gesamt
			Nie	
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich		
Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	991	322	1313
		15,8%	44,5%	18,7%
	Anzahl	1685	178	1863
Mäßig		26,8%	24,6%	26,6%
	Anzahl	3615	224	3839
		57,5%	30,9%	54,7%
Gesamt	Anzahl	6291	724	7015
		100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 110: Gruppenmitglieder arbeiten zusammen an neuen Ideen \* Betroffenheit von Mobbing innerhalb der letzten 12 Monate**

Die Gruppenmitglieder arbeiten zusammen an der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen.	Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?			Gesamt
			Nie	
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich		
Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	884	335	1219
		13,8%	45,8%	17,0%
	Anzahl	1150	151	1301
Stimme weder zu noch nicht zu		17,9%	20,6%	18,2%
	Anzahl	4385	246	4631
		68,3%	33,6%	64,8%
Gesamt	Anzahl	6419	732	7151
		100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 111: Großes Engagement \* Betroffenheit von Mobbing innerhalb der letzten 12 Monate**

		Anzahl	Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?		Gesamt
			Nie	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	
Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg meines Instituts oder meiner Einrichtung beizutragen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	397	5,3%	9,6%	477
	Stimme weder zu noch nicht zu	703	9,5%	11,4%	798
	Stimme zu oder voll und ganz zu	6327	85,2%	79,0%	6985
Gesamt		7427	100,0%	100,0%	8260

**Tabelle A 112: Stolz auf Institut/Einrichtung \* Betroffenheit von Mobbing innerhalb der letzten 12 Monate**

		Anzahl	Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?		Gesamt
			Nie	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	
Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meinem Institut oder meiner Einrichtung gehöre.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	417	5,6%	21,1%	592
	Stimme weder zu noch nicht zu	1158	15,6%	23,8%	1356
	Stimme zu oder voll und ganz zu	5856	78,8%	55,1%	6314
Gesamt		7431	100,0%	100,0%	8262

**Tabelle A 113: Ansporn zu Höchstleistungen \* Betroffenheit von Mobbing innerhalb der letzten 12 Monate**

		Anzahl	Wurden Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den vergangenen 12 Monaten gemobbt?		Gesamt
			Nie	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	
Mein Institut oder meine Einrichtung spornst mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	1136	15,6%	41,0%	1474
	Stimme weder zu noch nicht zu	1703	23,3%	24,4%	1904
	Stimme zu oder voll und ganz zu	4460	61,1%	34,6%	4745
Gesamt		7299	100,0%	100,0%	8123

**Tabelle A 114: Arbeitsbezogenes Fehlverhalten**

		Anzahl	Prozent
Arbeitsbezogenes Fehlverhalten	Nie	1613	18,8%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	6989	81,3%
	Gesamt	8602	100,0%

**Tabelle A 115: Jemand enthält Ihnen Informationen vor, die für Ihre Arbeitsleistung relevant sind.**

		Anzahl	Prozent
Jemand enthält Ihnen Informationen vor, die für Ihre Arbeitsleistung relevant sind.	Nie	3288	39,4%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	5060	60,6%
	Gesamt	8348	100,0%

**Tabelle A 116: Sie werden angewiesen, Arbeiten unterhalb ihres Kompetenzniveaus zu verrichten.**

		Anzahl	Prozent
Sie werden angewiesen, Arbeiten unterhalb ihres Kompetenzniveaus zu verrichten.	Nie	4005	48,5%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	4251	51,5%
	Gesamt	8256	100,0%

**Tabelle A 117: Ihre Meinungen werden ignoriert.**

		Anzahl	Prozent
Ihre Meinungen werden ignoriert.	Nie	4345	51,9%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	4027	48,1%
	Gesamt	8372	100,0%

**Tabelle A 118: Ihnen wird eine nicht zu bewältigende Arbeitslast aufgetragen.**

		Anzahl	Prozent
Ihnen wird eine nicht zu bewältigende Arbeitslast aufgetragen.	Nie	5797	69,6%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	2533	30,4%
	Gesamt	8330	100,0%

**Tabelle A 119: Sie erhalten Arbeitsaufträge mit unangemessenen Deadlines.**

		Anzahl	Prozent
Sie erhalten Arbeitsaufträge mit	Nie	5903	70,7%

unangemessenen Deadlines.	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	2441	29,3%
	Gesamt	8344	100,0%

**Tabelle A 120: Sie werden ignoriert oder ausgeschlossen.**

		Anzahl	Prozent
Sie werden ignoriert oder ausgeschlossen.	Nie	5579	67,3%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	2707	32,7%
	Gesamt	8286	100,0%

**Tabelle A 121: Es wird über Sie getratscht und es werden Gerüchte über Sie verbreitet.**

		Anzahl	Prozent
Es wird über Sie getratscht und es werden Gerüchte über Sie verbreitet.	Nie	5223	68,2%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	2436	31,8%
	Gesamt	7659	100,0%

**Tabelle A 122: Sie werden an Ihrem Arbeitsplatz im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit gedemütigt oder lächerlich gemacht.**

			Anzahl	Prozent
Sie werden an Ihrem Arbeitsplatz im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit gedemütigt oder lächerlich gemacht.	Nie		6636	78,9%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich		1779	21,1%
	Gesamt		8415	100,0%

**Tabelle A 123: Ignoriert oder ausgeschlossen \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \* Nationalität**

	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Sie werden ignoriert oder ausgeschlossen.	Nationalität			Gesamt
			Deutsch	Anderes EU-Land	Nicht EU-Land	
			Anzahl	Anzahl	Anzahl	
Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Sie werden ignoriert oder ausgeschlossen.	Nie	1446	16	46	1508
			69,2%	47,1%	69,7%	68,8%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	645	18	20	683
	Gesamt		30,8%	52,9%	30,3%	31,2%
			2091	34	66	2191
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Wissenschaftlich Beschäftigte	Sie werden ignoriert oder ausgeschlossen.	Nie	1337	402	413	2152
			71,9%	54,8%	62,8%	66,2%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	523	331	245	1099
	Gesamt		28,1%	45,2%	37,2%	33,8%
			1860	733	658	3251
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Gesamt	Sie werden ignoriert oder ausgeschlossen.	Nie	Anzahl	2783	100,0%	100,0%	100,0%	
				70,4%	54,5%	63,4%	67,3%	
	Gesamt	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	1168	349	265	1782	
				29,6%	45,5%	36,6%	32,7%	
		Anzahl	3951	767	724	5442		
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 124: Sie werden angeschrien oder zum Ziel spontaner Verärgerung.**

		Anzahl	Prozent
Sie werden angeschrien oder zum Ziel spontaner Verärgerung.	Nie	6864	81,5%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	1563	18,5%
	Gesamt	8427	100,0%

**Tabelle A 125: Körperlich einschüchterndes Verhalten**

		Anzahl	Prozent
Körperlich einschüchterndes Verhalten	Nie	8001	94,8%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	438	5,2%
	Gesamt	8439	100,0%

**Tabelle A 126: Drohungen mit Gewalt und körperlichen Übergriffen oder tatsächliche Übergriffe.**

		Anzahl	Prozent
Drohungen mit Gewalt und körperlichen Übergriffen oder tatsächliche Übergriffe.	Nie	8368	99,2%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	66	,8%
	Gesamt	8434	100,0%

**Tabelle A 127: Cluster 4&5 \* Geschlecht**

		Cluster		Gesamt
		Cluster 1-3	Cluster 4&5	
Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.	Female	Anzahl	2482	2767
			46,1%	46,6%
	Male	Anzahl	2897	3170
			53,9%	53,4%
Gesamt	Anzahl		5379	5937
			100,0%	100,0%

**Tabelle A 128: Cluster 4&5 \* Nationalität**

Nationalität		Anzahl	Cluster		Gesamt
			Cluster 1-3	Cluster 4&5	
Deutsch		3933	399	4332	
		72,9%	69,9%	72,6%	
		700	101	801	
Anderes EU-Land		13,0%	17,7%	13,4%	
		759	71	830	
		14,1%	12,4%	13,9%	
Nicht EU-Land		5392	571	5963	
		100,0%	100,0%	100,0%	
Gesamt					

**Tabelle A 129: Cluster 4&5 \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Anzahl	Cluster		Gesamt
			Cluster 1-3	Cluster 4&5	
Nichtwissenschaftlich Beschäftigte		1657	204	1861	
		38,0%	44,5%	38,6%	
Wissenschaftlich Beschäftigte		2709	254	2963	
		62,0%	55,5%	61,4%	
Gesamt		4366	458	4824	
		100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 130: Cluster 4&5 \* Unit of non-Wissenschaftlich Beschäftigte**

Einheit der nichtwissenschaftlich Beschäftigten		Anzahl	Cluster		Gesamt
			Cluster 1-3	Cluster 4&5	
Verwaltung		832	96	928	
		37,1%	35,3%	36,9%	
Technik und IT		737	78	815	
		32,8%	28,7%	32,4%	
Sonstige Dienste		639	91	730	
		28,5%	33,5%	29,0%	
2 oder 3 Einheiten		37	7	44	
		1,6%	2,6%	1,7%	
Gesamt		2245	272	2517	
		100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 131: Cluster 4&5 \* Sektion**

Sektion	Biologisch-Medizinisch	Anzahl	Cluster 4&5		Gesamt
			Cluster 1-3	Cluster 4&5	
Chemisch-Physikalisch-Technisch		1804	253	2057	
		31,3%	41,5%	32,3%	
		2523	196	2719	
		43,8%	32,2%	42,7%	

	Geistes-, Sozial- und Humanwissenschaftlich	Anzahl	893	92	985
			15,5%	15,1%	15,5%
	Sonstige Einrichtungen	Anzahl	456	51	507
			7,9%	8,4%	8,0%
	Zwei Sektionen	Anzahl	85	17	102
			1,5%	2,8%	1,6%
Gesamt		Anzahl	5761	609	6370
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 132: Sexuelle Diskriminierung \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \* Altersspanne (gefiltert für Geschlecht = Weiblich)**

	Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Bitte geben Sie ihre Altersspanne an.				Gesamt		
		15 - 29	30 - 44	45 - 59	60 und älter			
Nicht-wissenschaftlich Beschäftigte	Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den letzten 12 Monaten eine Erfahrung gemacht, die Sie als "sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung" bezeichnen würden?	Nie	Anzahl	130	403	572	92	1197
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	9	22	18	1	50
	Gesamt		Anzahl	139	425	590	93	1247
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Wissenschaftlich Beschäftigte	Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den letzten 12 Monaten eine Erfahrung gemacht, die Sie als "sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung" bezeichnen würden?	Nie	Anzahl	428	475	162	31	1096
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	38	51	11	0	100
	Gesamt		Anzahl	466	526	173	31	1196
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Gesamt	Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den letzten 12 Monaten eine Erfahrung gemacht, die Sie als "sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung" bezeichnen würden?	Nie	Anzahl	558	878	734	123	2293
		92,2%		92,3%	96,2%	99,2%	93,9%	
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	47	73	29	1	150
		7,8%		7,7%	3,8%	,8%	6,1%	
	Gesamt		Anzahl	605	951	763	124	2443
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 133: Sexuelle Diskriminierung \* Geschlecht \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.

			Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Gesamt
			Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Wissenschaftlich Beschäftigte	
			Anzahl	Anzahl	
Female	Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den letzten 12 Monaten eine Erfahrung gemacht, die Sie als "sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung" bezeichnen würden?	Nie	1209	1100	2309
			95,9%	91,6%	93,8%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	52	101	153
Gesamt			4,1%	8,4%	6,2%
		Anzahl	1261	1201	2462
			100,0%	100,0%	100,0%
Male	Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den letzten 12 Monaten eine Erfahrung gemacht, die Sie als "sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung" bezeichnen würden?	Nie	931	2051	2982
			97,8%	98,3%	98,1%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	21	36	57
Gesamt			2,2%	1,7%	1,9%
		Anzahl	952	2087	3039
			100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den letzten 12 Monaten eine Erfahrung gemacht, die Sie als "sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung" bezeichnen würden?	Nie	2140	3151	5291
			96,7%	95,8%	96,2%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	73	137	210
Gesamt			3,3%	4,2%	3,8%
		Anzahl	2213	3288	5501
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 134: : Sexuelle Diskriminierung \* Geschlecht \* Nationalität**

			Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte		Nationalität		Gesamt
					Deutsch	Anderes EU-Land	
			Anzahl	Anzahl			
Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den letzten 12 Monaten eine Erfahrung gemacht, die Sie als "sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung" bezeichnen würden?	Nie	1139	19	34	1192	95,9%
			95,9%	90,5%	100,0%	95,9%	
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	49	2	0	51	4,1%
			4,1%	9,5%	0,0%	4,1%	

	Gesamt	Anzahl	1188	21	34	1243	
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Wissenschaftlich Beschäftigte	Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck- Gesellschaft in den letzten 12 Monaten eine Erfahrung gemacht, die Sie als "sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung" bezeichnen würden? Gesamt	Nie	Anzahl	582	263	235	1080
			92,8%	92,0%	89,7%	91,9%	
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	45	23	27	95
			7,2%	8,0%	10,3%	8,1%	
		Gesamt	Anzahl	627	286	262	1175
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Gesamt	Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck- Gesellschaft in den letzten 12 Monaten eine Erfahrung gemacht, die Sie als "sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung" bezeichnen würden? Gesamt	Nie	Anzahl	1721	282	269	2272
			94,8%	91,9%	90,9%	94,0%	
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	94	25	27	146
			5,2%	8,1%	9,1%	6,0%	
		Gesamt	Anzahl	1815	307	296	2418
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 135: Sexuelle Diskriminierung \* Ziele der Gruppe werden von Mitgliedern verstanden**

Inwieweit, denken Sie, sind sich die anderen Mitglieder Ihrer Gruppe über deren Ziele im Klaren?		Überhaupt nicht oder kaum	Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den letzten 12 Monaten eine Erfahrung gemacht, die Sie als "sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung" bezeichnen würden?		Gesamt
			Nie	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	
		Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	430	473
				6,4%	6,7%
		Mäßig	Anzahl	1669	1791
				24,7%	25,5%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	4649	4770
				68,9%	67,8%
Gesamt			Anzahl	6748	7034
				100,0%	100,0%
					100,0%

**Tabelle A 136: Sexuelle Diskriminierung \* Gruppe bewertet Schwachstellen**

Bewertet die Gruppe potentielle Schwachstellen in ihrer Arbeit kritisch, um das bestmögliche Ergebnis zu erreichen?		Überhaupt nicht oder kaum	Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den letzten 12 Monaten eine Erfahrung gemacht, die Sie als "sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung" bezeichnen würden?		Gesamt
			Nie	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	
		Überhaupt nicht oder kaum	Anzahl	1179	1303
				17,8%	18,8%
		Mäßig	Anzahl	1780	1844
				26,8%	26,6%
		Sehr oder voll und ganz	Anzahl	3680	3778
				55,4%	54,6%
Gesamt			Anzahl	6639	6925
				100,0%	100,0%
					100,0%

**Tabelle A 137: Sexuelle Diskriminierung \* Gruppenmitglieder arbeiten zusammen an neuen Ideen**

		Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz bei der Max-Planck-Gesellschaft in den letzten 12 Monaten eine Erfahrung gemacht, die Sie als "sexuelle Belästigung und/oder Diskriminierung" bezeichnen würden?			Gesamt
		Nie	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich		
Die Gruppenmitglieder arbeiten zusammen an der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen.	Stimme nicht oder überhaupt nicht zu	Anzahl	1118	105	1223
			16,5%	36,6%	17,3%
	Stimme weder zu noch nicht zu	Anzahl	1222	63	1285
Gesamt	Stimme zu oder voll und ganz zu	Anzahl	4428	119	4547
			65,4%	41,5%	64,5%
		Anzahl	6768	287	7055
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 138: Persönlich beleidigende sexistische Bemerkungen \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte \* Nationalität (gefiltert für Geschlecht = Weiblich)**

		Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte			Nationalität	Gesamt
				Deutsch	Anderes EU-Land	Gesamt
		Nie	Anzahl			
Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	... persönlich beleidigende sexistische Bemerkungen gemacht haben?	Nie	Anzahl	1139	19	33
				95,1%	90,5%	97,1%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	59	2	1
				4,9%	9,5%	2,9%
		Gesamt	Anzahl	1198	21	34
				100,0%	100,0%	100,0%
Wissenschaftlich Beschäftigte	... persönlich beleidigende sexistische Bemerkungen gemacht haben?	Nie	Anzahl	563	228	220
				88,9%	78,1%	83,0%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	70	64	45
				11,1%	21,9%	17,0%
		Gesamt	Anzahl	633	292	265
				100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	... persönlich beleidigende sexistische Bemerkungen gemacht haben?	Nie	Anzahl	1702	247	253
				93,0%	78,9%	84,6%
		Gelegentlich, monatlich,	Anzahl	129	66	46
						241

	wöchentlich oder täglich	7,0%	21,1%	15,4%	9,9%
Gesamt	Anzahl	1831	313	299	2443
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 139: Andersbehandlung aufgrund von Geschlecht \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten**

		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt
		Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Postdoktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in	
		Anzahl				
... Sie aufgrund Ihres Geschlechts anders behandelt haben?	Nie	289	962	834	729	2814
		73,7%	75,2%	77,6%	82,5%	77,5%
	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	103	318	241	155	817
Gesamt		26,3%	24,8%	22,4%	17,6%	22,5%
	Anzahl	392	1280	1075	884	3631
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 140: Andersbehandlung aufgrund von Geschlecht \* Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten \* Geschlecht**

		Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten				Gesamt	
		Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	Doktorand/-in	Postdoktorand/-in	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in		
		Anzahl					
Weiblich	... Sie aufgrund Ihres Geschlechts anders behandelt haben?	Nie	47	287	238	211	783
			40,9%	56,1%	57,9%	70,6%	58,6%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	68	225	173	88	554
Männlich	... Sie aufgrund Ihres Geschlechts anders behandelt haben?		59,1%	43,9%	42,1%	29,4%	41,4%
		Gesamt	115	512	411	299	1337
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	... Sie aufgrund Ihres Geschlechts anders behandelt haben?	Nie	232	607	550	484	1873
			88,2%	88,9%	91,7%	90,3%	90,0%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	31	76	50	52	209
Gesamt	... Sie aufgrund Ihres Geschlechts anders behandelt haben?		11,8%	11,1%	8,3%	9,7%	10,0%
		Gesamt	263	683	600	536	2082
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	... Sie aufgrund Ihres Geschlechts anders behandelt haben?	Nie	279	894	788	695	2656
			73,8%	74,8%	77,9%	83,2%	77,7%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	99	301	223	140	763
Gesamt	... Sie aufgrund Ihres Geschlechts anders behandelt haben?		26,2%	25,2%	22,1%	16,8%	22,3%
		Gesamt	378	1195	1011	835	3419
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 141: Störende Bemerkungen über Aussehen, Körper oder sexuelle Aktivitäten \* Geschlecht \* Alter**

Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.		Bitte geben Sie ihre Altersspanne an.				Gesamt		
		15 - 29	30 - 44	45 - 59	60 und älter			
Weiblich	... störende Bemerkungen über Ihr Aussehen, Ihren Körper oder Ihre sexuellen Aktivitäten gemacht haben?	Nie	Anzahl	716	1312	1134	177	3339
				90,1%	91,6%	96,3%	94,7%	93,0%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	79	120	44	10	253
Gesamt				9,9%	8,4%	3,7%	5,3%	7,0%
			Anzahl	795	1432	1178	187	3592
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Männlich	... störende Bemerkungen über Ihr Aussehen, Ihren Körper oder Ihre sexuellen Aktivitäten gemacht haben?	Nie	Anzahl	806	1499	1064	260	3629
				94,6%	94,9%	96,9%	99,2%	95,7%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	46	80	34	2	162
Gesamt				5,4%	5,1%	3,1%	,8%	4,3%
			Anzahl	852	1579	1098	262	3791
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Gesamt	... störende Bemerkungen über Ihr Aussehen, Ihren Körper oder Ihre sexuellen Aktivitäten gemacht haben?	Nie	Anzahl	1522	2811	2198	437	6968
				92,4%	93,4%	96,6%	97,3%	94,4%
		Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	125	200	78	12	415
Gesamt				7,6%	6,6%	3,4%	2,7%	5,6%
			Anzahl	1647	3011	2276	449	7383
				100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 142: Ungewollte sexuelle Aufmerksamkeit \* Geschlecht**

Ungewollte sexuelle Aufmerksamkeit	Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.	Gesamt			
		Weiblich	Männlich		
Ungewollte sexuelle Aufmerksamkeit	Nie	Anzahl	3374	3698	7072
			92,6%	96,8%	94,7%
Gesamt	Gelegentlich, monatlich, wöchentlich oder täglich	Anzahl	268	123	391
			7,4%	3,2%	5,3%
Gesamt		Anzahl	3642	3821	7463
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 143: Cluster 1-2 & 3 \* Altersspanne**

	15 - 29	Anzahl	Cluster		Gesamt
			Cluster 1&2	Cluster 3	
Bitte geben Sie ihre Altersspanne an.	15 - 29	Anzahl	1587	44	1631
			22,4%	34,6%	22,6%
	30 - 44	Anzahl	2905	65	2970
			40,9%	51,2%	41,1%
	45 - 59	Anzahl	2174	17	2191
			30,6%	13,4%	30,3%
	60 und älter	Anzahl	432	1	433
			6,1%	,8%	6,0%
Gesamt		Anzahl	7098	127	7225
			100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 144: Cluster 1-3 \* Geschlecht**

		Anzahl	Cluster model			Gesamt
			1	2	3	
Bitte geben Sie ihr Geschlecht an.	Weiblich	Anzahl	2678	686	87	3451
			44,2%	71,5%	68,5%	48,3%
Gesamt	Männlich	Anzahl	3379	273	40	3692
			55,8%	28,5%	31,5%	51,7%
Gesamt		Anzahl	6057	959	127	7143
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 145: Cluster 1-3 \* Nationalität**

		Anzahl	Cluster model			Gesamt
			1	2	3	
Nationalität	Deutsch	Anzahl	4577	677	79	5333
			75,1%	69,4%	63,2%	74,2%
Gesamt	Anderes EU-Land	Anzahl	746	156	26	928
			12,2%	16,0%	20,8%	12,9%
Gesamt	Nicht EU-Land	Anzahl	769	142	20	931
			12,6%	14,6%	16,0%	12,9%
Gesamt		Anzahl	6092	975	125	7192
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabelle A 146: Cluster 1-3 \* Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte**

		Anzahl	Cluster model			Gesamt
			1	2	3	
Wissenschaftlich oder nichtwissenschaftlich Beschäftigte	Nichtwissenschaftlich Beschäftigte	2101	286	26	2413	
		42,4%	37,3%	25,0%	41,4%	
Gesamt	Wissenschaftlich Beschäftigte	2852	480	78	3410	
		57,6%	62,7%	75,0%	58,6%	
Gesamt	Anzahl	4953	766	104	5823	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 147: Cluster 1-3 \* simplified position of Wissenschaftlich Beschäftigte**

		Anzahl	Cluster model			Gesamt
			1	2	3	
Vereinfachte Position der wissenschaftlich Beschäftigten	Direktor/-in, Forschungsgruppenleiter/-in	326	52	5	383	
		11,1%	9,9%	6,3%	10,8%	
Gesamt	Doktorand/-in	1011	203	39	1253	
		34,3%	38,7%	49,4%	35,3%	
Gesamt	Postdoktorand/-in	852	173	28	1053	
		28,9%	33,0%	35,4%	29,7%	
Gesamt	Weitere angestellte Forschungsmitarbeiter/-in	757	96	7	860	
		25,7%	18,3%	8,9%	24,2%	
Gesamt	Anzahl	2946	524	79	3549	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 148: Cluster \* Beschäftigungsverhältnis**

		Anzahl	Cluster model			Gesamt
			1	2	3	
Was für ein Beschäftigungsverhältnis haben Sie mit der Max-Planck-Gesellschaft?	Arbeitsvertrag	5989	901	116	7006	
		91,1%	86,8%	85,9%	90,4%	
Gesamt	Stipendium/Fördervertrag	347	77	16	440	
		5,3%	7,4%	11,9%	5,7%	
Gesamt	Gastwissenschaftler/innen-Vertrag	101	20	2	123	
		1,5%	1,9%	1,5%	1,6%	
Gesamt	Anderes	75	18	0	93	
		1,1%	1,7%	0,0%	1,2%	
Gesamt	Zwei Beschäftigungsverhältnisse	63	22	1	86	
		1,0%	2,1%	,7%	1,1%	
Gesamt	Anzahl	6575	1038	135	7748	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabelle A 149: Cluster 1-3 \* Einheit der nichtwissenschaftlich Beschäftigten**

		Anzahl	Cluster model			Gesamt
			1	2	3	
Einheit der nichtwissenschaftlich Beschäftigten	Verwaltung	1038	132	17		1187
		36,8%	36,7%	42,5%		36,8%
	Technik und IT	922	78	7		1007
		32,7%	21,7%	17,5%		31,2%
Sonstige Dienste	2 oder 3 Einheiten	815	143	16		974
		28,9%	39,7%	40,0%		30,2%
Gesamt	2 oder 3 Einheiten	48	7	0		55
		1,7%	1,9%	0,0%		1,7%
		Anzahl	2823	360	40	3223
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%