

#WUEHEARYOU – Der Podcast des Büros der Universitätsfrauenbeauftragten

Folge 1: Prof. Dr. Matthias Bode

Hallo und herzlich willkommen zu unserem WÜkit-Podcast, bei dem sich alles um das Thema „Familienfreundlich Führen an der JMU“ dreht. In dieser Folge haben wir Prof. Dr. Matthias Bode zu Gast, der sich als Vizepräsident um das Ressort „Innovation und Wissenstransfer“



kümmert und zudem seit Juli 2010 den Lehrstuhl für Experimentelle Physik II innehat. Prof. Dr. Bode wird uns spannende Einblicke geben, wie er ein familienfreundliches Arbeitsumfeld in seinem Berufs- und Forschungsalltag schafft und was ihm dabei besonders wichtig ist. Wir wünschen allen Zuhörenden viel Freude beim Lauschen.

Natalie Nikolaus (Büro der Universitätsfrauenbeauftragten): Können Sie uns ein paar Einblicke geben, wie Sie Ihren Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie erleichtern?

Professor Dr. Matthias Bode: Ja, kann ich gerne tun. Wobei ich zu gedenken geben möchte, dass ich glaube, dass es nicht auf die Wissenschaft allein beschränkt ist, sondern eigentlich alle Bereiche der Universität betrifft, egal, wo wir arbeiten, da diese Arbeit meist nicht als Solitär geschieht, sondern im Team; weil wir zusammenarbeiten müssen. Und da sollten wir uns immer fragen: wie geht es unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wir sollten sie also nach Sorgen fragen, über das rein berufliche hinaus. Das muss natürlich auch gewisse Grenzen kennen. Ja, es gibt die Privatsphäre, die wir nicht verletzen möchten, aber ein unverbindliches Nachfragen als Führungskraft ist da oft hilfreich und enthüllt da doch Sorgen und Nöte, bei denen man dann Gesprächsbereitschaft zeigen kann und versuchen kann, gemeinsam

Lösungen dafür zu finden. Darum geht es ja, diesen Kompromiss, die Vereinbarkeit von privaten Belangen mit den dienstlichen Anforderungen zu bewältigen.

NN: Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste in der Haltung einer Führungskraft, um familienfreundlich leiten zu können?

MB: Ich denke, es ist ein Teil von dem, was ich gerade sagte. Die Haltung der Führungskraft. Also ich muss eigentlich jederzeit Gesprächsbereitschaft signalisieren, und ich sollte vermeiden, einen autoritären oder absolutistischen Führungsstil zu pflegen. So versteh ich das jedenfalls. Das hat natürlich auch wieder seine Grenzen, denn ich muss meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schon manchmal sagen, wo es langgeht, was gemacht wird und was nicht gemacht wird, aber darum geht es ja hier gar nicht. Es geht einfach darum, die notwendigen Arbeitsabläufe so zu optimieren, dass es für alle Beteiligten am einfachsten ist, diesen eben geschilderten Spagat hinzubekommen. Der ist es ja oftmals. Das ist auch bei mir übrigens, ja, auch ich habe den Spagat von Privatleben und Beruf. Das ist nicht immer einfach, nur habe ich keinen Chef, ich muss niemanden fragen, ich muss nur meine dienstlichen Belange erledigen, aber das sollten wir alle versuchen und dazu gilt es die Rahmenbedingungen zu schaffen, denk ich mal. Und auch eben die Gesprächsoffenheit, also Haltung der Führungskraft. Was bedeutet das? Gesprächsoffenheit. Das Angebot zu machen. Ich kann nicht notwendigerweise auf alle Anfragen antworten, aber ich kann das Gesprächsangebot machen. Man sollte versuchen, kooperativ Lösungen zu finden.

NN: Das ist auf jeden Fall ein wichtiger Punkt, die Gesprächsbereitschaft. Die ist auch wichtig, wenn es darum geht, die Interessen aller Mitarbeitenden unter einen Hut zu bringen, denn Sie haben sicher nicht nur Mitarbeitende, die Familie oder Careaufgaben haben, sondern auch andere Mitarbeitende. Wie gelingt es Ihnen, die Interessen aller Mitarbeitenden zu vereinbaren?

MB: Ja, das ist schwierig. Das hatte ich eben schon angedeutet. Wir vergessen dabei auch oft, es gibt ja, ich weiß gar nicht, wie man das nennt, versteckte Careaufgaben. Wir denken dabei oft nur an Eltern von Kindern, kleinen Kindern, aber es gibt ja auch die Pflege älterer Person. Vielleicht hat man einfach nur Freunde, um die man sich kümmert. Ja, auch das sind ja Kümmernaufgaben, die zu meinem privaten Lebensumfeld gehören. Und natürlich habe ich den Spagat zu lösen, oder das

Problem zu lösen, dass einerseits – nehmen wir mal das Beispiel von Eltern mit jungen Kindern – letztlich bedeutet das ja eine gewisse zeitliche Einschränkung. Wenn ich diese zeitliche Einschränkung habe, was ich gut verstehen kann, dann schätze ich natürlich die Frage, wer deckt die restlichen Zeiten ab. Und diesen Kompromiss zu finden, ist nicht einfach, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die scheinbar keine Kümmeraufgaben haben, fühlen sich dann schon manchmal zurückgesetzt. Das ist schwierig, das ist tatsächlich schwierig, und da muss man halt im Team, in der Gruppe offen drüber sprechen und versuchen, einen Kompromiss zu finden. Es ist nicht immer möglich, also da wirklich etwas zu finden, womit alle restlos glücklich sind, aber das ist wahrscheinlich das Wesen des Kompromisses, ja. Ich versuche wirklich, ihn zu finden, aber wie gesagt, es ist nicht immer möglich.

NN: Das kann ich sehr gut nachvollziehen. Sie haben die Offenheit angesprochen, im Team, auch von allen. Ich denke, das ist ein Punkt, der jedem Team guttut und der auch hinsichtlich der Durchsetzung von Belangen wichtig ist. Es ist eben für junge Mitarbeitende oft ein bisschen schwierig, oder es gibt eine gewisse Hemmschwelle, zur Führungskraft zu gehen und die Bedarfe hinsichtlich Familie oder Careaufgaben geltend zu machen. Welche Herangehensweise würden Sie denn den Mitarbeitenden empfehlen?

MB: Was würde ich Ihnen empfehlen... Ich kann mir die die Schwierigkeit vorstellen, weil ich habe es ja eben schon selbst gesagt, man sollte einen offenen Kommunikationsstil haben, auch als Führungskraft. Das ist sicherlich nicht überall, auch nicht an unserer Universität, gegeben. Das sind dann die Konfliktfälle. Also ich würde da schon selbstbewusst reingehen, ja, das rate ich überhaupt allen, schon mit einem gewissen Selbstbewusstsein. Nicht zu viel, keine Arroganz, aber Selbstbewusstsein als Antragsteller, nenn ich das mal, in dieses Gespräch hineinzugehen, um frühzeitig zu kommunizieren. Nicht zu spät, gerade wenn wir an das Thema Schwangerschaft denken, da sind ja normalerweise circa neun Monate Zeit, und das nicht erst auf den letzten Drücker zu kommunizieren, dass man dann eine gewisse Auszeit wünscht, sondern das frühzeitig zu tun. Aber durchaus mit einem gewissen Selbstbewusstsein. Ich glaub, das ist schon aus rechtlichen Gründen angezeigt, um meine Ansprüche auf gewisse Stellen, zum Beispiel um eine gewisse Führungsposition, zu wahren. Sollte ich das Gespräch führen, bevor die Schwangerschaft offensichtlich ist? Darauf wollte ich hinaus.

NN: Sie haben jetzt eben schon die Schwangerschaft angesprochen. Das ist bei Frauen irgendwann dann meistens schon ersichtlich. Bei jungen werdenden Vätern sieht man das nicht unbedingt. Stellen Sie denn auch geschlechtsspezifische Unterschiede fest?

MB: Also wir wissen alle, wie die Realität ist. Zwar gibt es den Anspruch auf, jetzt muss ich wieder aufpassen. Das heißt nicht Erziehungsurlaub, so hieß es früher mal...

NN: Elternzeit.

MB: Dankeschön, da habe ich mich schon einige Male mit in die Nessel gesetzt. Elternzeit, der Anspruch steht ja beiden Partnern zu, aber er wird ja asymmetrisch wahrgenommen, so will ich das mal sagen. Also, der Bedarf sollte eigentlich gleichmäßig verteilt sein. Tatsächlich ist er es offensichtlich nicht. Dafür gibt es keinen Anlass, auch Väter sollten das offensiver angehen das Thema, und die ihnen zustehenden Rechte dann auch reklamieren, das denke ich schon. Ich glaube, wir kommen noch dazu. Natürlich hat das gewisse berufliche Konsequenzen, ja, das muss man einfach sagen. Es sollte keine institutionellen Konsequenzen haben, also ich kann niemandem in seinem Fortkommen behindern, weil er oder sie Elternzeit nimmt, aber jedes Kümmern um andere bedeutet eine zeitliche Investition. Ja, es ist Zeit, die mir für andere Aufgaben nicht mehr zu Verfügung steht und auch wenn ich die ganze Zeit voll durchgearbeitet habe in der Vergangenheit, auch als junger Vater, ist das etwas, was man merkt. Man hat Kinder, die sind zu Hause, man kann das Wochenende nicht damit zubringen, sich über Wissenschaft Gedanken zu machen, sondern der Fokus liegt woanders. Das musste ich damals auch feststellen, wenn es dieses zeitliche Investment gibt, dann habe ich einfach keine Zeit für was anderes und dann werden mich andere überholen, weil sie 20, 30, 40 Stunden mehr in der Woche haben, um sich über Wissenschaft zu informieren, um Projekte zu stellen und so weiter. Und das ist etwas, was man so nicht wieder aufholen kann. Das musste ich auch feststellen. Aber nichtsdestotrotz, also ich weiß nicht, ob das wirklich wissenschaftlich belastbar ist. Ich glaube, es ist gut, wenn man Kinder hat, weil das ja auch zur Persönlichkeitsbildung da führt und ich habe mal Statistiken gelesen, wie gesagt, ich weiß nicht, ob die wissenschaftlich relevant sind, dass Menschen mit, auch wenn Sie diese Nachteile haben, Menschen mit Familie nicht unbedingt hinter im

Berufsleben schlechter dastehen. Und ich denke, dass hat einen Grund. Also von so was sollte man sich nicht abschrecken lassen.

NN: Gibt es denn Möglichkeiten, die Sie sehen, wie universitäre Anlaufstellen Ihre Mitarbeitenden oder auch Sie als Führungskraft unterstützen können hinsichtlich der Vereinbarkeit? Ein bisschen entlasten können vielleicht auch? Ich denke ans Büro der Unifrauenbeauftragten, also uns, der Familienservice, die Personalverwaltung.

MB: Institutionell beraten tun diese Anlaufstellen schon ganz gut. Woran es oft hakt, das ist mein Eindruck, wenn ich mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spreche, ist die tatsächliche Umsetzung. Also so Fragen wie „ich, habe zwar einen Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz, aber ich kann gerade keinen finden.“ Das sind so eigentlich die Dinge, die wirklich weh tun. Wenn es Rechte gibt, die aber zum Beispiel aufgrund von Personalmangel – wir hören das ja jeden Tag in den Medien – nicht wahrgenommen werden können, weil es einfach nicht gelingt, das entsprechende Personal anzuwerben. Und das sind die die Dinge, die wirklich schmerzen im Alltag, weil es spricht sich rum, man hört davon. Und diese Vereinbarkeit, die immer propagiert wird zwischen Beruf und Familie, die existiert dann halt einfach nicht mehr. Gerade heute stand glaub ich in der Zeitung, dass Kindergärten anfangen, ihre Öffnungszeiten zu reduzieren, weil sie das Personal nicht mehr haben. Das geht genau in die falsche Richtung. Das liegt nicht daran, dass wir keine guten Bestimmungen oder keine guten Regularien hätten, sondern dass es uns nicht gelingt, den höheren Ansprüchen gerecht zu werden? Es ist nicht so, dass ich dafür eine Lösung habe. Ich weiß auch nicht, wie wir in den nächsten Jahren 10-, 20-, 30.000 Kindergärtner:innen, Erziehungskräfte aus dem Hut zaubern sollen. Aber wir müssen darauf hinarbeiten, das ist der wesentliche Punkt, glaube ich.

NN: Das ist ein Punkt, da können wir leider auch nicht zaubern. Aber wir können unterstützen, weil wir eben teilweise auch Kontakte haben und ich denke, das ist wirklich ein Punkt, den wir auch noch mal mehr angehen können. Das auch mehr in die Öffentlichkeit bringen können, an die Mitarbeitenden, dass wir da vielleicht schon auch mal noch vielleicht Möglichkeiten haben, da zu unterstützen, auch wenn es schwierig ist. Dann gehen wir ein bisschen in eine andere Richtung. Wie gesagt, Ihr Führungsstil würde uns als familienfreundlich gelobt. Haben Sie eine Idee, wie sie sich

in diese Richtung entwickelt haben, dass Sie ein offenes Ohr für sämtliche Belange haben, in die Richtung?

MB: Das ist eine schwierige Frage. Wenn wir diesen ganz großen Bogen spannen: Ich würde mich eher als konservativen Menschen bezeichnen, ja, aber auch konservative Menschen machen natürlich eine gewisse Entwicklung durch und ich würde mich aber gleichzeitig als empathisch bezeichnen. Ich habe ja auch Kinder, ja, mit denen spricht man darüber und insofern merkt man schon, dass viele Dinge, die früher als selbstverständlich galten, wie zum Beispiel diese Einverdienerreihe, die ist ja nicht mehr, also das wollen die jungen Leute einfach nicht, sondern die stellen sich andere Lebensmodelle vor. Und da kann man jetzt sagen, „wird das klappen, wird das nicht klappen.“ Aber ich muss hinnehmen, dass das einfach eine Tatsache ist. Und da müssen wir uns hinbewegen. In die Richtung müssen wir uns bewegen. Es ist vernünftig, es ist ne sehr vernünftige Entwicklung. So bedeutet das natürlich, dass wir Änderungen durchführen müssen. Wie eben angesprochen, es ist heute nicht mehr so und das ist doch tatsächlich nie meiner Meinung nach wünschenswert gewesen, dass ein Partner zu Hause bleibt und sich um Kinder und Haushalt kümmert und der andere unendlich viel arbeitet, das kann ja nicht mein Lebenszweck sein. Das habe ich auch nie so empfunden. Sondern was ich jetzt höre von den jungen Leuten, die wollen eher beide die gleiche Arbeit tun, die gleiche Unterstützung für ihre Familie haben, also die Zeit, sodass wir, sagen wir mal, statt eineinhalb Stellen zu haben, wo einer die ganze Zeit arbeitet und einer zu Hause ist, zwei dreiviertel Stellen zu haben. Das sind gesellschaftliche Realitäten, mit denen wir leben müssen und denen ich mich auch gerne aussetze. Ich denke, dass wir das schon entwickeln können und auch sollten, ja. Es ist also kein Geheimnis dabei. Es ist einfach nur zuhören und auf das reagieren, was an berechtigten Ansprüchen und Wünschen geäußert wird.

NN: Das ist sehr wichtig, dass man quasi sich da vielleicht auch umorientiert. Ich denke, das kann man auf jeden Fall auch so ganz allgemein Führungskräften empfehlen. Gibt es denn auch noch andere Gründe oder warum würden sie denn auch Kolleg:innen empfehlen, einen familienfreundlichen Führungsstil zu pflegen?

MB: Weil es Mitarbeiterbindung bedeutet. Wem das rein Zwischenmenschliche nicht reicht, wer sagt, ich will einen messbaren Wert haben, was nicht unbedingt der primäre Gedanke dabei sein sollte, aber durchaus sein kann, dem würde ich sagen, es trägt

zur Mitarbeiterbindung bei. Wenn ich meine Mitarbeiter schlecht behandle, dann sind sie ruckzuck weg, und gerade in Zeiten der Personalkrise nutzt mir das nichts, sondern ich muss versuchen, die Mitarbeiter an meiner Arbeitsstelle zu binden, sodass sie Gefühl haben, an der Universität Würzburg bin ich gut aufgehoben, das ist ein Arbeitsplatz, den ich mir auch noch in fünf oder zehn oder 15 Jahren vorstellen kann. Dazu gehört vieles, der Verdienst ist ein Aspekt, aber Familienfreundlichkeit ist auch einer und deswegen sollten wir uns sehr gut aufstellen.

NN: Gibt es ein Best-Practice-Beispiel für eine Hochschule, ein Land? Haben Sie schon mal etwas Familienfreundlicheres erlebt als jetzt hier in Würzburg?

MB: Ich glaube, was viele besser schaffen, warum auch immer, ist das, was ich vorhin mit der Umsetzung gesagt habe. Also das es einfach besser klappt. Es gibt definitiv Länder, bei denen man sich auf die Betreuung in Kindertagesstätten zum Beispiel wirklich verlassen kann, die auch zeitlich wesentlich weiter ausgedehnt sind, als das bei uns der Fall ist. Mir fehlt jetzt der Einblick zu beurteilen, woran das liegt, dass es dort geht. Ob es daran liegt, dass die Erziehungsjobs höherwertiger sind, dadurch besser bezahlt werden, höhere Anerkennung haben, das kann ich nicht beurteilen. Ich glaube nicht so sehr – jetzt wiederhole ich das, was ich vorhin gesagt habe – dass es an der an dem eigentlichen gesetzlich definierten Anspruch an das System liegt, sondern es ist einfach das Umsetzungsdefizit, was bei uns das Problem ist. Und da sollten wir, auch da wiederhole ich mich, besser werden. Wenn wir all das umsetzen könnten und würden, das wir uns auf die Fahnen geschrieben haben, dann wären wir ein ganzes Stück weiter.

NN: Ja, das ist wohl wahr. Kinderbetreuung ja ermöglicht sehr viel oder kann eben auch sehr viel einschränken. Möchten Sie dazu noch etwas sagen?

MB: Ja, ich wollte nur sagen, das ist ja nicht nur Kinderbetreuung, es geht ja auch um Pflege von Alten zum Beispiel. Hatte ich ja vorhin schon angesprochen. Pflege, oder sich kümmern, kann mehr heißen als nur Kinder, das ist ja sehr vielfältig und und diese Missstände – brauchen wir ja, nur die Zeitung aufzuschlagen – haben wir überall. Das betrifft uns ganz massiv. Ich wollte nur sagen, dass ich das nicht so einschränken würde auf Kinder, aber wir müssen die Umsetzung verbessern. Es reicht nicht, auch was die Pflege angeht. Wenn ich gerade jemanden zu pflegen habe, ist es schön, den zu haben, aber es ist unglaublich schwierig, dann einen Heimplatz zu finden oder eine

Unterstützung zu Hause. Das ist ja das Äquivalent dazu. Care versteht man mehr darunter als nur Kinder, aber auch.

NN: Eigentlich haben Sie jetzt so die letzte Frage, die ich mitgebracht habe, schon ein bisschen beantwortet. Vielleicht. Aber ich stelle sie jetzt trotzdem noch mal. Wenn sie einen Wunsch frei hätten, welche Maßnahmen würden Sie sich entweder von der Universität an sich oder von der Politik wünschen, damit Sie als Führungskraft die Karrieren von Wissenschaftler:innen mit Care- und Familienaufgaben besser chancengleich an Hochschulen fördern könnten.

MB: Jetzt muss man dazu sagen, ich bin ja selbst in der Universitätsleitung, deswegen weiß ich auch, welche intensive Diskussionen da geführt werden, um die Situation zum Beispiel von Frauen insbesondere zu verbessern. Aber nicht nur, es geht auch um Eltern allgemein. Wir sind bestrebt, diese berufliche Flexibilität, die Unterstützung von jungen Familien – aber auch nicht nur denen, ich hatte das eben schon angedeutet – deutlich zu verbessern. Es ist schwierig, Träger für Kindertagesstätten zum Beispiel zu finden, und diese Träger haben dann das Problem, dass sie das Personal nicht finden können. Das halte ich für den wesentlichen Hebel. Nein, auch das ist nicht Politik und Universitätsleitung. Ich würde Frauen, wenn ich das noch mal sagen darf, gerne dazu raten – ich hatte das auch vorhin schon gesagt – selbstbewusster aufzutreten, ja, sich die Butter nicht vom Brot nehmen zu lassen, sondern einfach ihren ganz üblichen Anspruch oder Teil an der Entwicklung zu fordern.

Ein herzliches Dankeschön an Prof. Dr. Bode für das Gespräch und vielen Dank an alle Zuhörenden fürs Einschalten. Bis zum nächsten Mal.