

Praktische Empfehlungen für gendersensible, ethikorientierte und wertebasierte Führung

Projekt FührMINT II: Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewertung destruktiver Führung in der Wissenschaft

Technische Universität München
 TUM School of Management
 Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement
 Prof. Dr. Claudia Peus, Dr. Stephanie Rehbock, Regina Dutz



Illustration © Isabelle Dinter:
www.grafische-visualisierung.de

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
 für Bildung
 und Forschung



NATIONALER PAKT FÜR FRAUEN
 IN MINT-BERUFEN

FührMINT

Hintergrund und Ziele der Handlungsempfehlungen

FührMINT

Im Rahmen des BMBF-geförderten Projektes „FührMINT II: Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewertung destruktiver Führung in der Wissenschaft“ (FKZ: 01FP1602A) wurden geschlechtsspezifische Aspekte in der Wahrnehmung, Einordnung und Beurteilung destruktiver Führungsverhaltensweisen in den MINT-Wissenschaften untersucht. Zum Transfer von Forschungserkenntnissen in die Praxis wurden eine Toolbox ethikorientierter und wertebasierter Führung sowie Handlungsempfehlungen für gendersensible, ethikorientierte und wertebasierte Führung in der Wissenschaft entwickelt.

Handlungsempfehlungen

Die **Handlungsempfehlungen** sollen das Bewusstsein für die Relevanz **gendersensibler, ethikorientierter und wertebasierter Führung** in der Wissenschaft stärken und gleichzeitig zur Sensibilisierung in Bezug auf destruktive Führung in der Wissenschaft dienen. Die Empfehlungen adressieren geschlechtsspezifische Bewertungs- und Feedbackpraktiken, stereotype Zuschreibungen und ungleiche Beteiligungsmöglichkeiten. Es wird der Aufstieg in Führungspositionen (Ansprache und Auswahl passender Talente) sowie die Unterstützung von (Nachwuchs-) Führungskräften in der Ausübung ihrer Rolle behandelt.

Geschlechter- und Führungsstereotype (Heilman, 2012)



Männer werden **stereotypisch** vorrangig mit **agentischen** Eigenschaften assoziiert, wie durchsetzungsstark, wettbewerbs- und leistungsorientiert.



Frauen werden **stereotypisch** vorrangig mit **kommunalen** Eigenschaften assoziiert, wie verantwortungsbewusst, kooperativ und umsichtig.

(Hentschel, Heilman, & Peus, 2019)

Da Führung **stereotypisch** ebenfalls mehr mit **agentischen** Eigenschaften assoziiert wird, kann sich für Frauen ein wahrgenommener „**Mangel an Passung**“ ergeben, der potentiell dazu führt, dass Frauen in Bezug auf Führungsrollen kritischer bewertet werden als Männer.

(s. auch Dutz, Hubner, & Peus, 2021).

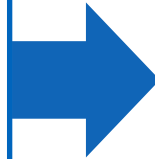
- Stereotype Zuschreibungen bilden kein tatsächliches Verhalten ab (oder tatsächliche Eigenschaften) und gute Führung, wie ethikorientierte Führung, beinhaltet sowohl agentische als auch kommunale Qualitäten wie das Entwickeln von Talenten (s. auch Rehbock, Knipfer, & Peus, 2021).
- Dennoch können Stereotype beeinflussen, wer als passend für eine Führungsrolle angesehen und wie Führung verstanden wird – und zu **Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen** führen.

Ziele und Dimensionen ethikorientierter Führung

(Peus & Pircher Verdorfer, 2013)

Ethikorientierte und wertebasierte Führung fördert ein **positives Organisationsklima**:

- Gegenseitiger Respekt
- Offene Kommunikation und partizipative Zusammenarbeit
- Konstruktiver Konflikt
- Verteilung der Verantwortlichkeiten auf Basis von Vertrauen
- Interesse der Organisation an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden



Ethikorientierte Führung umfasst die folgenden Dimensionen:



Praktische Empfehlungen

Personalauswahl und -entwicklung	Empfehlungen
I. Ansprache von Talenten	Stellenanzeigen geschlechtergerecht formulieren: Der FührMINT Gender Decoder
II. Auswahl von Talenten	Sensibilisierung von Entscheidungsträger*innen: Trainingsleitfaden und Booklet zu gendergerechter Personalauswahl und -beförderung
	Personalauswahl professionalisieren: Strukturierter Personalauswahlprozess
III. Führungskräfteentwicklung	Sensibilisierung von (Nachwuchs-) Führungskräften für gute Führung: Trainingsleitfaden und Toolbox ethikorientierter und wertebasierter Führung
	Sensibilisierung von (Nachwuchs-) Führungskräften für Gender- und Diversitätsaspekte

Der FührMINT Gender Decoder

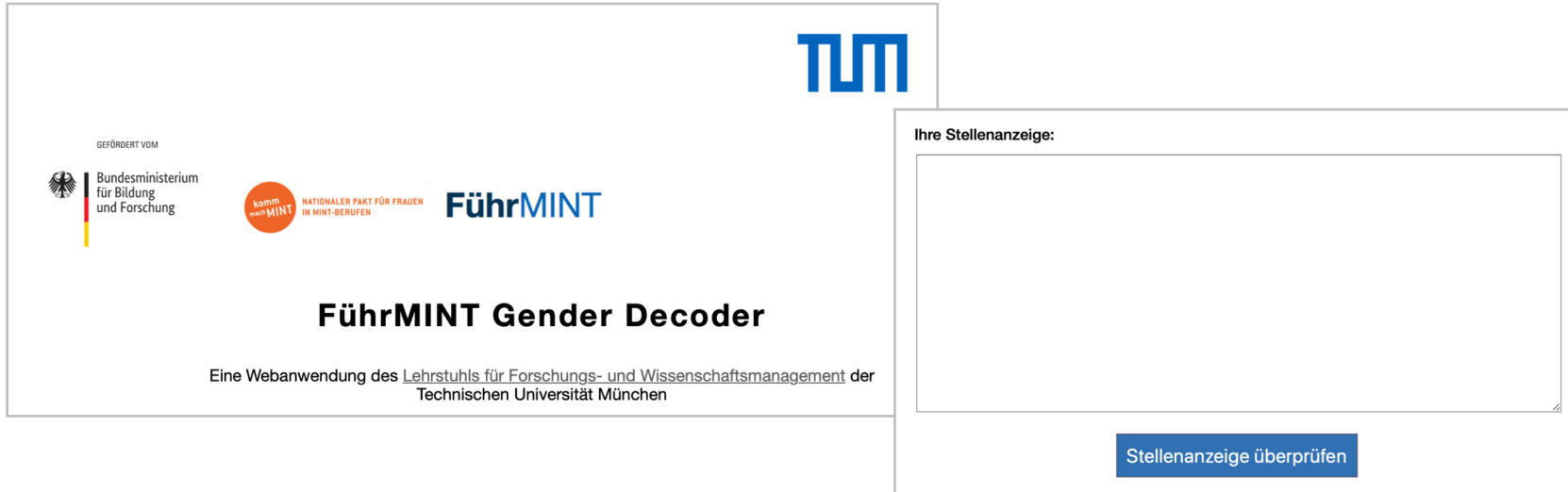
Mit Hilfe des [FührMINT Gender Decoders](#) können Sie Ihre Stellenanzeigen auf geschlechtergerechte Sprache überprüfen, um Männer und Frauen gleichermaßen anzusprechen und stereotypen Auswahlmustern entgegenzuwirken.

- **Stellenanzeigen** für männlich dominierte Positionen (wie Führungspositionen) **spiegeln oft Stereotype wider** und enthalten zumeist überwiegend agentische, stereotyp männliche Wörter (Gaucher, Friesen, & Kay, 2011).
- Eine stark **männlich konnotierte Formulierung** von Stellenanzeigen oder anderen Ausschreibungen (z.B. für Stipendienprogramme) kann dazu führen, dass sich Frauen weniger angesprochen fühlen und eine geringere Bewerbungsintention zeigen (Gaucher et al., 2011; Hentschel, Braun, Peus, & Frey, 2021).
- Darüber hinaus können Formulierungen in Stellenanzeigen die **Beurteilung von Bewerber*innen** beeinflussen und auch in der Personalauswahl Stereotype reproduzieren (Dutz et al., 2021).

Der FührMINT Gender Decoder

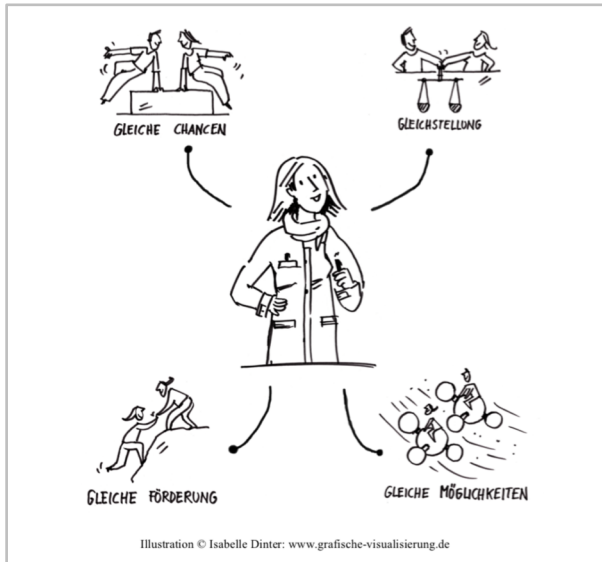
Online erreichbar unter: <https://genderdecoder.wi.tum.de>

s. auch: <https://www.msl.mgt.tum.de/rm/research/projekt-fuehrmint/gender-decoder/>



The screenshot shows the website interface for the FührMINT Gender Decoder. At the top right is the TUM logo. On the left, it says 'GEFÖRDERT VOM' followed by logos for the 'Bundesministerium für Bildung und Forschung' and 'komm mit MINT NATIONALER PAKT FÜR FRAUEN IN MINT-BERUFEN'. The main title is 'FührMINT' in large blue letters. Below that is 'FührMINT Gender Decoder' in bold black text. Underneath, it says 'Eine Webanwendung des [Lehrstuhls für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement](#) der Technischen Universität München'. On the right side, there is a section titled 'Ihre Stellenanzeige:' with a large empty rectangular box. Below this box is a blue button with the text 'Stellenanzeige überprüfen'.

Sensibilisierung von Entscheidungsträger*innen in Bezug auf Gender- und Diversitätsaspekte – Trainingsleitfaden



FührMINT Trainingsleitfaden zur Gendersensibilisierung in den (MINT-)Wissenschaften

Online abrufbar unter:

<https://www.msl.mgt.tum.de/rm/research/projekt-fuehrmint/praxistransfer/trainingskonzepte/>

Module:

- Berufungsverfahren fair gestalten
- Konstruktiv mit Widerständen in der Gleichstellungsarbeit umgehen

Sensibilisierung von Entscheidungsträger*innen in Bezug auf Gender- und Diversitätsaspekte – Booklet

Gendergerechte Personalauswahl und -beförderung

Handreichung für EntscheidungsträgerInnen in Wirtschaft und Wissenschaft

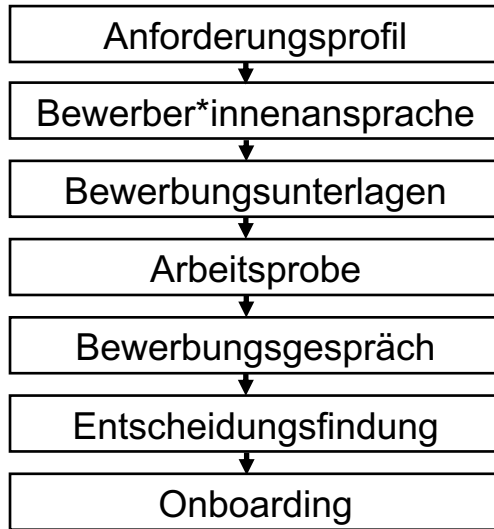


Booklet gendergerechte Personalauswahl und -beförderung (Projekt „AuBeFühr“)

Online abrufbar unter:

https://www.chancengleichheit.tum.de/fileadmin/w00blt/www/Karriere_und_Weiterbildung/Gendergerechte_Personalauswahl_und_Befoerderung_AuBeFuehr.pdf

Strukturierter Personalauswahlprozess (Peus, Braun, Hentschel, & Frey, 2015)



- Vordefinierte, gewichtete Auswahlkriterien, die für alle Kandidat*innen gleichermaßen angesetzt werden
- Genderfaire und diversitätsgerechte Ansprache von Kandidat*innen
- Konstante und systematische Bewertungsmaßstäbe zur Bewertung der Bewerbungsunterlagen und Arbeitsproben (z.B. gewichtetes Punktesystem)
- Professioneller Interviewprozess nach klar definierten Kriterien und Befragungsaspekten und mehrere Bewertende, die unabhängig voneinander beurteilen, um Wahrnehmungsverzerrungen vorzubeugen
- Onboarding als Teil des Personalauswahlprozesses und Chance die Kultur und Werte der Organisation zu vermitteln

Leitfäden und Checklisten für die einzelnen Prozessschritte finden Sie [hier](#).

Sensibilisierung von (Nachwuchs-) Führungskräften für gute Führung – Trainingsleitfaden



FührMINT Trainingsleitfaden zur Führungskräfteentwicklung in den (MINT-)Wissenschaften

Online abrufbar unter:

<https://www.msl.mgt.tum.de/rm/research/projekt-fuehrmint/praxistransfer/trainingskonzepte/>

Module:

- Mitarbeiter*innen führen
- Teamarbeit anleiten
- Projekte managen
- Personal auswählen

Toolbox ethikorientierter und wertebasierter Führung

Führungswerkzeuge für (Nachwuchs-) Wissenschaftler*innen in Forschungsorganisationen, mit einem Schwerpunkt auf ethikorientierter und wertebasierter Führung

Entstanden im FührMINT II Projekt, [zum Download](#) verfügbar

Übersicht der Tools (1/2)

Dimensionen ethikorientierter Führung	Tools
I. Verantwortung übernehmen	Reflexion über Feedback
	Regelmäßige Sprechstunde für Status-Updates
	Feedback-Suche
II. Werte definieren und kommunizieren	Hierarchie der Werte
	Reflexion der Werte
	Definition von Spielregeln
III. Sinn und Vision schaffen	Entwicklung einer konkreten Vision
	Best-Practice-Vergleiche
	Team-Reflexion

Übersicht der Tools (2/2)

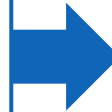
Dimensionen ethikorientierter Führung	Tools
IV. Fair sein	Faire Konfliktlösung
	Reflexion über die Fairness von Entscheidungen
	Reflexion von Emotionen
V. Entwicklung fördern	Entwicklungspläne
	Zielvereinbarungsgespräche
	Feedback von außen
VI. Teilhabe fördern	Reflexion der Teamleistung
	Blitzlicht
	Kooperationskultur

- (Nachwuchs-) Führungskräfte in der Ausübung ihrer Führungsrolle unterstützen und für **ethikorientierte und wertebasierte Führung** sensibilisieren

Sensibilisierung von (Nachwuchs-) Führungskräften für Gender- und Diversitätsaspekte

Ergebnisse unserer Interviewstudie mit MINT-Professor*innen zu wahrgenommenen Anforderungen vor und in einer Führungsrolle betonen die Wichtigkeit kommunaler Aspekte:

Professor*innen sehen **stereotyp männliche Anforderungen** (z.B. Selbstdisziplin, Ausdauer) als kritisch für den Aufstieg in wissenschaftliche Führungsposition



Für den Erfolg in der Führungsrolle nennen Professor*innen überwiegend **stereotyp weibliche Anforderungen** (z.B. Kooperationsfähigkeit, Unterstützung)

(Rehbock et al., 2021)

- Führung beinhaltet neben agentischen auch **kommunale Aspekte**, die in der Auswahl und Entwicklung von (Nachwuchs-) Führungskräften und Teammitgliedern berücksichtigt werden sollten


Sensibilisierung von (Nachwuchs-) Führungskräften für Gender- und Diversitätsaspekte

Gendersensibilisierungs- und Diversitytrainings für (Nachwuchs-) Führungskräfte anbieten

- Aufzeigen, wie geschlechterstereotype Zuschreibungen und geschlechtsspezifische Bewertungs- und Feedbackpraktiken Fairness und Chancengleichheit beeinträchtigen können

- Beispielhafte Inhalte:

(aus [FührMINT Trainingsleitfaden Gendersensibilisierung](#))

<i>Inhalte & Lernziele</i>	<i>Trainingsmethode</i>	<i>Ablauf, Tipps & Tricks</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen (kognitive Biases) kennen und verstehen • (Versteckte) Ungleichbehandlungen kennen, verstehen & erkennen 	<ul style="list-style-type: none"> • Input und Erfahrungslernen zu Gender, Stereotypen, kognitiven Biases • Reflexion zu Anforderungen für „Erfolg in der Wissenschaft“ • Beispiele zu Gender-Biases in der Wissenschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsbefunde zu kognitiven Biases und ihren Auswirkungen in der Wissenschaft erklären • Tipps zum Erkennen und Managen eigener Vorurteile & Biases

Quellen und Literaturhinweise

Die **Handlungsempfehlungen für gendersensible, ethikorientierte und wertebasierte Führung** in der Wissenschaft stützen sich auf die Ergebnisse des BMBF-geförderten Forschungsprojektes „FührMINT: Führend Wissen Schaffen – Erfolgsfaktoren für Gewinnung und Aufstieg von Frauen in MINT-Führungspositionen in der Wissenschaft“ (FKZ: 01FP1602) und des einleitend beschriebenen Anschlussvorhabens FührMINT II. Zudem basieren die Empfehlungen auf Forschungsergebnissen aus dem Vorgängerprojekt „AuBeFühr: Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wirtschaft und Wissenschaft“ (weitere Informationen finden Sie [hier](#)) sowie auf ergänzender Literatur.

Dutz, R., Hubner, S., & Peus C. (2021). When agency ‘fits’ regardless of gender: Perceptions of applicant fit when job and organization signal male stereotypes. *Personnel Psychology*, 2021, 1-46.

Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128.

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.

Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2021). Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women’s pursuit of career development programs via anticipated belongingness. *Human Resource Management*, 60(4), 581-602.

Hentschel, T., Heilman, M. E., & Peus, C. V. (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes: A current look at men’s and women’s characterizations of others and themselves. *Frontiers in Psychology*, 10.

Weitere Literaturhinweise und -empfehlungen

Peus, C., Braun, S., Hentschel, T., & Frey, D. (Hrsg.) (2015). *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Heidelberg: Springer.

Peus, C., Hubner, S., Dutz, R., & Rehbock, S. (Hrsg.) (2018). Erfolgsfaktoren für wissenschaftliche Karrieren (Editorial zum Themenschwerpunktheft). *Hochschulmanagement*, 03/2018.

Peus, C., Knipfer, K., & Schmid, E. (2016). Erfolgsfaktor effektive Mitarbeiterführung. *Wissenschaftsmanagement*, 1/2016, 20-23.

Peus, C. & Pircher Verdorfer, A. (2013). Business and ethics: Ingredients for great leadership. *The European Business Review*, Jan 2013, 19-23.

Rehbock, S. (2020). Academic leadership: Challenges and opportunities for leaders and leadership development in higher education. In: M. Antoniadou, M. Crowder (Eds.), *Modern day challenges in academia: Time for a change*. London, UK: Edward Elgar Publishing.

Rehbock, S. & Hubner, S. (2018). Stereotype als Karrierekiller? *news - Gender | Politik | Universität*, 01/2018. 19-23.

Schmid, E., Knipfer K., & Peus C. (2017). Führend forschen und forschend führen – Empirische Ergebnisse zur Führung in der Wissenschaft. In L. Truniger (Ed.), *Führen in Hochschulen* (pp. 123-132). Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.

FührMINT

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



NATIONALER PAKT FÜR FRAUEN
IN MINT-BERUFEN

Technische Universität München
TUM School of Management
Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement
Prof. Dr. Claudia Peus, Dr. Stephanie Rehbock, Regina Dutz