

Toolbox ethikorientierter und wertebasierter 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



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
 für Bildung
 und Forschung



NATIONALER PAKT FÜR FRAUEN
 IN MINT-BERUFEN

FührMINT

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

Hintergrund und Ziele der Toolbox

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.

Toolbox

Die **Toolbox** stellt konkrete Führungswerkzeuge für die Wissenschaft zusammen und legt einen besonderen Schwerpunkt auf **ethikorientierte und wertebasierte Führung** in der Wissenschaft. Dabei werden geschlechtsspezifische Herausforderungen und geschlechterstereotype Zuschreibungen berücksichtigt und adressiert. Ziel der Toolbox ist es, ethikorientierte Führung in der Wissenschaft zu fördern. Die Zusammenstellung soll (Nachwuchs-) Wissenschaftler*innen dabei helfen, mit Führungsherausforderungen verantwortungsvoll umzugehen und ihre Führungsselbstwirksamkeit zu stärken.

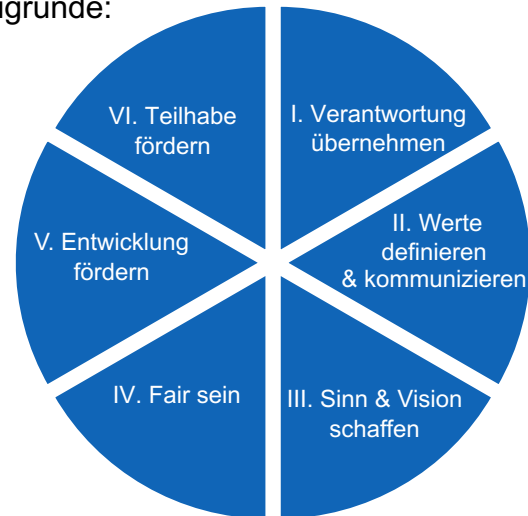
Ziele und Dimensionen ethikorientierter Führung

(Peus & Pircher Verdorfer, 2013)

Ziel der Toolbox ist es, durch ethikorientierte Führung ein **positives Organisationsklima** zu fördern:

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

Den 18 Führungstools der Toolbox liegen die Dimensionen **ethikorientierter Führung** zugrunde:



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	<u>Faire Konfliktlösung</u>
	<u>Reflexion über die Fairness von Entscheidungen</u>
	<u>Reflexion von Emotionen</u>
V. Entwicklung fördern	<u>Entwicklungspläne</u>
	<u>Zielvereinbarungsgespräche</u>
	<u>Feedback von außen</u>
VI. Teilhabe fördern	<u>Reflexion der Teamleistung</u>
	<u>Blitzlicht</u>
	<u>Kooperationskultur</u>

I. Verantwortung übernehmen

Verantwortung zu übernehmen ist ein Kernelement von Führung. Für wen in Ihrem Umfeld tragen Sie Verantwortung? Sind Sie sich dieser Verantwortung bewusst, bspw. welche Konsequenzen Ihre Entscheidungen für Ihre Mitarbeiter*innen haben?

Reflexion über Feedback: Denken Sie regelmäßig über folgende Fragen nach: Welchem*r Mitarbeiter*in habe ich in dieser Woche konstruktives Feedback gegeben? Wen habe ich gelobt? Wen kann ich noch mehr loben? Inwiefern kann ich stereotype Wahrnehmung kritisch reflektieren und einordnen? Denken Sie daran, Erfolge mit Ihrem Team zu feiern.

Regelmäßige Sprechstunde für Status-Updates: Legen Sie einen konkreten Termin in Ihrem Kalender fest, an dem Sie Ihren Mitarbeiter*innen eine Sprechstunde anbieten. Laden Sie Ihre Mitarbeiter*innen ein, diesen Termin wahrzunehmen und geben Sie ihnen so die Möglichkeit, Fragen oder Probleme mit Ihnen zu besprechen, sowie Feedback zu wichtigen Meilensteinen einzuholen.

Feedback-Suche: Fragen Sie sich, wie andere Sie wahrnehmen. Suchen Sie für diese Aufgabe aktiv Feedback von Ihren Kolleg*innen, Nachfolger*innen oder Ihrem*r Vorgesetzten: Was sind meine Stärken aus der Sicht meiner Kolleg*innen, Mitarbeiter*innen und Vorgesetzten? Welche Fähigkeiten soll ich weiterentwickeln? Wo kann ich mich verbessern?

II. Werte definieren und kommunizieren

Was sind Ihre Grundwerte?
Haben Sie diese an Ihre Mitarbeiter*innen kommuniziert und leben danach?

Hierarchie der Werte: Ziel dieser Methode ist es, eine Hierarchie Ihrer persönlichen Werte zu ermitteln: Schreiben Sie fünf zentrale Werte auf, die Sie im Berufsalltag leiten und ordnen Sie diese in einer Rangfolge.

Reflexion der Werte: Reflektieren Sie Ihre Werte in regelmäßigen Abständen: Was sind meine Werte? Was ist mir wichtig? Was erwarten andere von mir? Was sind meine Prioritäten? Was sind meine persönlichen Stärken und Schwächen? Tue ich die richtigen Dinge und mache ich sie richtig?

Definition von Spielregeln: Wie stellen Sie sich die Zusammenarbeit in Ihrem Team vor? Nach welchen Spielregeln sollen sich Mitglieder Ihres Teams verhalten? Wie soll kommuniziert werden und wie sehen erfolgreiche Arbeits- und Abstimmungsprozesse aus? Passen Sie Ihre Team-Spielregeln immer wieder an, erläutern Sie deren Vorteile und diskutieren Sie diese gemeinsam mit Ihrem Team.

III. Sinn und Vision schaffen

Haben Sie eine gemeinsame Vision, deren Bedeutung Ihre Mitarbeiter*innen kennen?
Wie beantworten Sie die Frage: „Warum machen wir das, was wir machen und warum ist es wichtig?“

Entwicklung einer konkreten Vision: Beantworten Sie die folgenden Fragen zu Ihrem Team alleine und in Ihrem Team: Wie wird unser Team in fünf Jahren aussehen? Was ist unser Wettbewerbsvorteil? Dann machen Sie es konkret: Welches sind die konkreten Ziele, die wir in unserem Team erreichen wollen? Welchen Beitrag leistet jede*r Einzelne, um diese Ziele zu erreichen?

Best-Practice-Vergleiche: Um sich von externen Best Practices inspirieren zu lassen, führen Sie einen Best-Practice-Vergleich alleine oder gemeinsam mit Ihrem Team durch. Wählen Sie ein Best-Practice-Beispiel und recherchieren Sie, um nachvollziehen zu können, was diese Arbeitsgruppe oder dieser Lehrstuhl anders macht. Diskutieren Sie, was Sie aus dieser Best Practice lernen können. Wählen Sie ein oder zwei konkrete Aspekte, an denen Sie in Zukunft arbeiten möchten.

Team-Reflexion: Fragen Sie Ihr Team wo Sie sich verbessern können und reflektieren Sie Ihre Zusammenarbeit in regelmäßigen Abständen. Diskutieren Sie zunächst, was Sie als Team erreicht haben und was alle stolz macht, Teil des Teams zu sein. Zeigen Sie Wertschätzung für den Beitrag aller zur Teamleistung. Dann denken Sie an Herausforderungen, mit denen Sie konfrontiert sind: Was hat gut geklappt und wo können wir uns verbessern? Erarbeiten Sie konkrete Ergebnisse: Was möchten wir beibehalten und was ändern?

IV. Fair sein

Auf welchen Grundsatz von Fairness stützen Sie sich, wenn Sie Belohnungen verteilen? Wenn Sie keine faire Verteilung erreichen können, wie kommunizieren Sie Ihre Entscheidungen? Sind die Gründe für Ihre Entscheidungen fair und frei von Vorurteilen? Werden Menschen ehrlich und respektvoll behandelt?

Faire Konfliktlösung: Tragen Sie Probleme niemals vor anderen aus. Größere Unstimmigkeiten sollten Sie immer in einem Vier-Augen-Gespräch klären und Mitarbeiter*innen nicht vor anderen bloßstellen. Bleiben sie zu jedem Zeitpunkt fair und sprechen Sie im Falle eines Konflikts mit allen Beteiligten, um die verschiedenen Perspektiven auf den Konflikt zu kennen.

Reflexion über die Fairness von Entscheidungen: Wann immer Sie eine schwierige Entscheidung treffen müssen, denken Sie über die Fairness dieser Entscheidung nach. Fragen Sie sich selbst: Mache ich den Entscheidungsprozess für mein Team transparent? Kommuniziere ich gleichermaßen positive und weniger positive Aspekte der Entscheidung? Werde ich möglicherweise von stereotypen Erwartungen gegenüber Männern und Frauen, oder anderen Personengruppen in Abhängigkeit ihrer demographischen Merkmale (z.B. Alter, Nationalität), beeinflusst? Behandle ich alle meine Mitarbeiter*innen mit Respekt und Wertschätzung?

Reflexion von Emotionen: Beachten Sie die Gefühle Ihrer Mitarbeiter*innen, Ihre Interessen und Bedürfnisse. Seien Sie auch in schwierigen oder herausfordernden Situationen ehrlich und respektvoll.

V. Entwicklung fördern

Helfen Sie Ihren Mitarbeiter*innen über ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten hinauszuwachsen? Bieten Sie Möglichkeiten an zu lernen, zu wachsen und sich zu verändern?

Entwicklungspläne: Denken Sie regelmäßig über individuelle Entwicklungspläne für Ihre Mitarbeiter*innen nach: Wissen Sie, wo Ihre Teammitglieder in drei oder fünf Jahren stehen wollen? Was müssen sie lernen und auf welche Weise können Sie sie unterstützen, bspw. durch Ihre Expertise oder Ihr Netzwerk? Vielleicht können Sie mehr Verantwortung delegieren oder eine neue, herausfordernde Aufgabe übertragen, um ihnen zu helfen, zu wachsen und zu lernen? Gibt es geschlechtsspezifische Chancen oder Hindernisse bei der Karriereentwicklung in Ihrem Team? Wird die Entwicklung aller gefördert?

Zielvereinbarungsgespräche: Stimmen Sie die Ziele Ihrer Arbeitsgruppe bzw. des Lehrstuhls regelmäßig mit den individuellen Karrierezielen Ihrer Mitarbeiter*innen ab. Würdigen Sie Stärken und Erfolge und drücken Sie Ihre Wertschätzung für die individuellen Leistungen aus. Heben Sie hervor, wie Ihre Mitarbeiter*innen zum Gesamterfolg beigetragen haben. Besprechen Sie die Ziele für die nächsten Monate und stimmen Sie diese mit den individuellen Karriereplänen und Entwicklungsbedürfnissen Ihrer Teammitglieder ab.

Feedback von außen: Besprechen Sie die Erwartungen an Ihr Team mit einer außenstehenden Person, um einen externen Blick zu erhalten. Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Mitarbeiter*innen, so dass die Entwicklung jeweils optimal gefördert wird? Zu hohe aber auch zu niedrige Erwartungen können die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter*innen bremsen.

VI. Teilhabe fördern

Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeiter*innen, neue Ideen zu entwickeln und selbst Probleme zu lösen, anstatt ihnen nur zu sagen, was sie tun sollen? Inwiefern delegieren Sie Aufgaben und Verantwortlichkeiten?

Reflexion der Teamleistung: Wählen Sie das nächste Teammeeting, in dem das gesamte Team anwesend ist, und planen Sie ca. 10-15 Minuten für die Reflexion ein. Wählen Sie einen kürzlichen Projektmeilenstein und fragen Sie Ihre Teammitglieder: Was ist bei der Erreichung dieses Meilensteins gut gelaufen? Was war für uns eine Herausforderung? Wie können wir uns verbessern? Denken Sie daran, offene Fragen zu stellen, um alle Beteiligten einzubeziehen. Konzentrieren Sie sich auf die Teamleistung und nicht auf die Einzelleistung, unterbinden Sie Schuldzuweisungen. Schreiben Sie konkrete Schlussfolgerungen für Ihre zukünftige Zusammenarbeit auf.

Blitzlicht: Planen Sie zu Beginn oder am Ende Ihrer Teammeetings eine Blitzlichtrunde ein, bei der jedes Teammitglied sich kurz zu einem Thema äußern und mitteilen kann. Sie können eine Frage stellen, die jede*r kurz beantwortet (z.B. "wie funktioniert für Dich die Arbeit im Homeoffice?" oder „welche Herausforderungen stehen gerade für Dich an?“) oder eine „Round of Good News“ in Ihre Meetings einbauen, bei der der Reihe nach jede Person (kleine und große) aktuelle Erfolge und gute Nachrichten präsentieren kann.

Kooperationskultur: Schaffen Sie eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung und offenen Kommunikation. Wie und wo können Mitarbeiter*innen sich gegenseitig unterstützen und wo können Sie durch Ihr Feedback und Ihr Netzwerk weiterhelfen?

Einflüsse von Stereotypen verstehen und reduzieren

Diese Toolbox soll ethikorientierte und wertebasierte Führung fördern, unabhängig vom Geschlecht der Führungskraft. Bei der Bewertung und der Wahrnehmung von Führungskräften und Teammitgliedern (bspw. ihrer individuellen Leistungen oder Beiträge) kann es jedoch geschlechtsspezifische Herausforderungen geben und **geschlechterstereotype Zuschreibungen** können beeinflussend einwirken.

„**Think manager - think male**“ **Phänomen** (Schein, 1973, 1975): Stereotype über die Eigenschaften von Führungskräften stimmen vorrangig mit Eigenschaften überein, die Männern stereotypisch zugeschrieben werden.

Männer werden **stereotypisch** vorrangig mit **agentischen** Eigenschaften assoziiert, genauso wie **Führungskräfte**. Z.B.: durchsetzungsstark, wettbewerbs- und leistungsorientiert



Frauen werden **stereotypisch** vorrangig mit **kommunalen** Eigenschaften assoziiert. Z.B.: verantwortungsvoll, kooperativ und umsichtig



Hentschel, Heilman, & Peus, 2019

Für Frauen kann sich daher ein **wahrgenommener „Mangel an Passung“** für solche Positionen ergeben, ungeachtet ihrer individuellen Fähigkeiten, der potentiell dazu führt, dass Frauen in Bezug auf Führungsrollen kritischer bewertet werden als Männer (Heilman, 2012; Dutz, Hubner, & Peus, 2021).

Einflüsse von Stereotypen verstehen und reduzieren

Verhalten sich Männer oder Frauen konträr zu ihrem jeweiligen Geschlechterstereotyp (oder werden so wahrgenommen) kann dies dazu führen, dass sie „**sozial abgestraft**“ werden (Heilman & Okimoto, 2007). Frauen in Führungspositionen, die agentisch wahrgenommen werden, werden daher potentiell negativer bewertet als Männer (Eagly & Karau, 2002) – obwohl sie den stereotypen Erwartungen an eine Führungskraft entsprechen.

„**Female Leadership Advantage**“ (Eagly, 2003): Gute Führung, wie ethikorientierte Führung, beinhaltet stereotyp weibliche Verhaltensweisen, wie das Entwickeln von Talenten (s. auch Rehbock, Knipfer, & Peus, 2021). Ein diverses Verständnis von Führung,

entsprechend der **tatsächlichen Anforderungen** und losgelöst von *stereotypen* Vorstellungen, kann sich positiv auf die wahrgenommene Passung und die Bewertung weiblicher (Nachwuchs-) Führungskräfte auswirken (s. auch Braun, Peus, & Frey, 2018).

- Stereotype Zuschreibungen bilden kein tatsächliches Verhalten ab
- Gute Führung beinhaltet agentische wie kommunale Qualitäten, z.B. zwischenmenschliche Fähigkeiten

Dies gilt es in der **Auswahl und Beurteilung von Führungskräften** zu berücksichtigen, um Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen aufgrund stereotyper Vorstellungen zu minimieren.

Ausgewählte Ergebnisse aus dem **FührMINT** Projekt

Stereotype Auswahlmuster

Wenn es um Führung geht herrschen immer noch **stereotype Auswahlmuster** vor. Personen, die mit agentischen, *stereotyp männlichen* Eigenschaften assoziiert werden, werden als besonders passend für Positionen angesehen, die mit **hohem Status** verbunden werden (Führungspositionen, v.a. in männlich dominierten Feldern). Stellenanzeigen, die das **agentische Stereotyp** widerspiegeln, verstärken stereotype Auswahlmuster.

Zwar können Frauen **wenn sie als agentisch wahrgenommen werden** genauso passend für Führungsrollen angesehen werden wie Männer; ihre wahrgenommene Passung hängt aber auch stärker von der Zuschreibung agentischer Eigenschaften ab,

da ihnen sonst ein „Mangel an Passung“ für entsprechende Positionen zugeschrieben wird (Dutz et al., 2021; vgl. auch Heilman, 2012).

Destruktive Führung

Von 500 befragten MINT-Wissenschaftler*innen beschreiben **mehr als zwei Drittel** erlebte Situationen destruktiver bzw. schlechter Führung. Dieses Ergebnis betont die Wichtigkeit, das Bewusstsein für die Relevanz **ethikorientierter und wertebasierter Führung** in der Wissenschaft zu stärken. Erste Ergebnisse deuten zudem darauf hin, dass (wahrgenommene) destruktive Führung durch weibliche Führungspersonen stärkere **negative Emotionen** hervorruft – und lassen geschlechter-spezifische Wahrnehmungsverzerrungen vermuten.

Quellen und Literaturhinweise

Die **Toolbox ethikorientierter und wertebasierter Führung*** stützt 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 basiert die Toolbox auf langjähriger Erfahrung in der internen Weiterbildung an Forschungseinrichtungen und auf ergänzender Literatur:

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.

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.

* aufbauend auf Schmid, Knipfer, & Peus (2018):
Toolbox effektiver Führung

Weitere Literaturhinweise und -empfehlungen

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.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.

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

Heilman, M. E. & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: the implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81-92.

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.

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

Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2018). Connectionism in action: Exploring the links between leader prototypes, leader gender, and perceptions of authentic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 129-144.

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

Rehbock, S., Knipfer, K., & Peus, C. (2021). What got you here, won't help you there: changing requirements in the pre- versus the post-tenure career stage in academia. *Frontiers in Psychology*, 12.

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.

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