

Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur

Eine Handreichung für Führungskräfte und Hochschulleitungen



LAKOF
LAKOF

Landeskonferenz der hessischen
Hochschulfrauenbeauftragten



Dr. Jana Leipold und Elke Karrenberg
mit einem Beitrag von **Ursel Gerdes**

Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur

Eine Handreichung für Führungskräfte und Hochschulleitungen



INHALT

■ VORWORT	3
■ GENDERGERECHTIGKEIT UND DIVERSITÄTSSENSIBILITÄT	4
■ EINE PROFESSIONELLE HALTUNG FINDEN	6
■ FÜHRUNG: GENDERGERECHT UND DIVERSITÄTSSENSIBEL	8
Rahmenbedingungen kennen	8
Implicit bias	9
Führen, führen, führen	10
Eigene Weiterentwicklung	13
■ ANTIDISKRIMINIERUNG – EINE AUSEINANDERSETZUNG MIT MACHT UND VERANTWORTUNG (Gastbeitrag von Ursel Gerdes)	14
Voraussetzungen für Führung	16
Handlungsmöglichkeiten	16
■ PERSONALAUSWAHL: PROFESSIONELLE, GENDERGERECHTE UND DIVERSITÄTSSENSIBLE VERFAHREN	17
Fokus: Anforderungsanalyse	17
Fokus: Ansprache von Talenten	19
Fokus: Auswahlentscheidung treffen	21
■ EXKURS: FÜNF RELEVANTE BLICKWINKEL FÜR HOCHSCHULLEITUNGEN	28
1. Eigene Zielvorstellung und Wünsche/Erwartungen der Umwelt	29
2. Orientierung und Qualifizierung der Organisationsmitglieder	30
3. Personal- und Organisationsentwicklung	30
4. Neue und modifizierte Veranstaltungsformen	31
5. Führung und Beratung.....	32
■ QUELLEN	33
■ DIE AUTORINNEN	34
■ IMPRESSUM	35

VORWORT

Mit dem Projekt „Geschlechtergerechte und diversitätssensible Führungskultur“ haben sich die hessischen Hochschulen zum Ziel gesetzt, Handlungsempfehlungen zu geschlechter-gerechter und diversitätssensibler Führungskultur an hessischen Hochschulen zu entwickeln. Die Initiative ging von der Landeskonferenz der Hochschulfrauen- und Gleichstellungsbeauftragten (LaKoF) aus, die mitgetragen wurde von der HAW, dem Zusammenschluss der sechs hessischen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, sowie der KHU, der Konferenz der hessischen Universitätspräsidenten. Das Projekt wurde unterstützt vom Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK).

In zwei Workshops im März und April 2019 wurden mit Präsidenten, Verantwortlichen für Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE), Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und Gleichstellungsbüros, Personalräten sowie interessierten Führungskräften der hessischen Hochschulen Impulse aus Wissenschaft und Praxis anderer Hochschulen zu geschlechtergerechter und diversitätssensibler Führungskultur diskutiert und good practice-Beispiele aus hessischen Hochschulen eingebracht. Rund 60 Teilnehmende aus 11 hessischen Hochschulen waren an diesem Prozess beteiligt. Der Input der Referentinnen Prof. Dr. Claudia Peus (TU München), Dr. Karin Gilland Lutz (Universität Zürich), Dr. Christiane Zerfaß (Kronos Network, München und Berlin) sowie Ursel Gerdes (Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt Bremen) ist in die vorliegenden Handlungsempfehlungen für die Hochschulen und Universitäten in Hessen eingeflossen. Ergänzt um die in den Veranstaltungen erarbeiteten Ideen und um good practice-Beispiele aus den Hochschulen und Universitäten, stellt die LaKoF das Ergebnis der beiden Workshops den Hochschulen zur Verfügung.

Die Führungskultur einer Hochschule kann als die Summe des Verhaltens von Führungskräften bezeichnet werden mit Blick darauf, wie diese ihre Mitarbeiter*innen führen und mit ihnen kommunizieren sowie die Gedanken und Einstellungen, von denen sie sich hierbei leiten lassen. Somit stellt sich natürlich die Frage: Was bedeuten Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität konkret für Sie als Führungskraft und Ihr Führungshandeln? Und was für Sie in der Verantwortung als Mitglied der Hochschulleitung?

Diesen Fragen geht die vorliegende Handreichung nach. In den nun folgenden Kapiteln präsentieren wir praxisorientierte Empfehlungen, Ideen und konkrete Handlungsvorschläge zu folgenden Themenfeldern:

- Welche Haltung habe ich zum Thema und wie finde ich eine professionelle Haltung?
- Welche praktischen Tipps gibt es zu den Themen
 - gendergerechte und diversitätssensible Führung,
 - Antidiskriminierung, Verantwortung und Macht sowie
 - Personalauswahl?
- Was können Hochschulleitungen tun? Welches sind relevante Blickwinkel für Kultur- und Organisationsentwicklungsprozesse?

GENDERGERECHTIGKEIT UND DIVERSITÄTSSENSIBILITÄT

Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität sind mehr als Diskriminierungsfreiheit im Sinne des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG). Das AGG bildet dabei einen formalen Rahmen, den Sie als Führungskraft kennen und berücksichtigen sollten.

Ziel des Gesetzes (AGG) ist, Benachteiligungen aufgrund rassistischer Zuschreibungen (anhand äußerer Merkmale, Herkunft, Name u.ä.), aufgrund des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen (§1). Der gesamte Bewerbungsprozess, beginnend mit der Stellenausschreibung, muss diskriminierungsfrei gestaltet sein. Gleiches gilt für die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Das AGG regelt die Rechte und Pflichten von Beschäftigten, sowie ein Beschwerdeverfahren in Fällen von Diskriminierung.¹

Gendergerechtigkeit meint in einem ersten Schritt die Beseitigung von Unterrepräsentanz von Frauen und den Abbau struktureller Hindernisse für alle unterrepräsentierten Geschlechter. In einem weiteren Schritt geht es um Schaffung einer gendergerechten Organisationsstruktur mit Blick auf Arbeitsbedingungen, Leistungsbewertungen und Karriereöglichkeiten. Als Führungskraft bedeutet es, organisationale Vorgaben zu respektieren und umzusetzen und sich mit Themen wie den eigenen Genderstereotypen, einer gendergerechten Sprache etc. auseinander zu setzen.

Diversität meint, die Vielfalt aller Menschen mit ihren unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen in den Blick zu nehmen. Es werden drei Diversitätsdimensionen unterschieden: die innere Dimension, die die Merkmale des AGG abbildet, eine äußere Dimension mit Aspekten wie Ausbildung, Berufserfahrung oder Elternschaft sowie eine organisationale Dimension mit Aspekten wie Dauer der Zugehörigkeit oder Zugehörigkeit zu einem Bereich (vgl. Abbildung 1).

Diversitätssensibilität bedeutet, sich der Vielfalt von Mitarbeiter*innen bewusst zu sein und deren individuelle Bedürfnisse zu kennen und zu reflektieren, um deren Stärken und Kompetenzen zielorientiert und chancengerecht einsetzen zu können. Diversitätssensibilität befördert die Teilhabe aller gesellschaftlichen Gruppen, stärkt die Zusammenarbeit und wirkt sich damit auch auf die Erreichung Ihrer Ziele positiv aus. Sie führt im besten Fall zur Wertschätzung der kulturellen, sozialen und individuellen Vielfalt, die Sie in Ihren Teams sicherlich vorfinden. Als Führungskraft sind Sie in der Verantwortung, Ihr Team diversitätssensibel und gendergerecht zu leiten.

Abbildung 1: nach Gardenswartz, L. and Rowe, A. (2003): Diverse Teams at Work. Society for Human Resource Management²

¹ www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Recht_und_gesetz/DasGesetz/dasGesetz_node.html [letzter Aufruf: 5.3.2020].

² vgl. www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/ [letzter Aufruf: 12.1.2020].



EINE PROFESSIONELLE HALTUNG FINDEN

Verantwortung für Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität ist auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt: auf Ebene der Gesellschaft, der Organisationen und von Personen. Unabhängig davon, was Gesellschaft und Organisationen tun können, um diese Themen voranzubringen, stellt sich für diese Handreichung die Frage: Welchen Beitrag können Sie als Führungskraft leisten?

Die Diskussionen rund um Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität, die auch verknüpft sind mit Fragen der Diskriminierung, können schnell den Eindruck erwecken, es ginge um eine Schuldfrage. Darum, dass jemand etwas falsch gemacht hat. Entsteht dieser Eindruck, reagieren Personen verteidigend oder abwehrend. Zielführend erscheint aus unserer Sicht stattdessen, dass es bei den Diskussionen darum gehen sollte, dass alle Mitglieder einer Organisation und insbesondere Sie als Führungskraft im ersten Schritt eine professionelle Haltung zum Thema entwickeln.

Folgende Fragen können Sie motivieren, Ihre Haltung zu den Themen auf unterschiedlichen Ebenen zu reflektieren und Professionalisierungsmöglichkeiten ihrer Gender- und Diversitätskompetenz zu entdecken:

EBENE DES WISSENS

- Wie ist mein Wissensstand zum Thema gendergerechte und diversitätssensible Führung?
- Welche Studien und Statistiken zum Thema kenne ich? Welche davon haben mich überzeugt?
- Wo erwarte ich Unterschiede zwischen Personen aufgrund ihrer Merkmale, bspw. Geschlechtstypische Erscheinung, Menschen mit und ohne Behinderung, religiöser Zugehörigkeit? Welche Merkmale spielen für mich im beruflichen Kontext eine Rolle – unbewusst oder bewusst?
- Wie ausführlich habe ich mich schon einmal mit Themen wie bspw. Implicit Bias, Stereotypisierung oder homosoziale Kooptation auseinandergesetzt? Weiß ich, wie ausgeprägt mein Implicit Bias ist?
- Was haben meine eigenen Vorannahmen mit meinen Geschlechterrollenbildern und meiner geschlechtlichen Sozialisation/Biographie zu tun?

EBENE DES KÖNNENS

- Wie gut bin ich in der Lage, mich in die Situation von Menschen zu versetzen, die den Eindruck haben, diskriminiert zu werden?
- Wie gut kann ich Aspekte von Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität für meinen Verantwortungsbereich erkennen und bearbeiten?
- Wie stark nutze ich Angebote meiner Organisation, die mich bei der Professionalisierung meines Führungshandelns unterstützen können (Handreichungen, Beratung, Weiterbildungen)?

EBENE DES WOLLENS

- Wie gut kann ich anerkennen, dass es – trotz Bemühungen – zu Diskriminierung kommen kann und auch ich (unbewusst) diskriminierend handle?
- Wie hoch ist meine Bereitschaft, mich als Führungskraft regelmäßig mit Blick auf dieses Thema zu reflektieren?
- Wie offen bin ich dafür, die Themen Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität zu diskutieren?
- Wie hoch ist meine Bereitschaft, meinen Beitrag zur Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität zu leisten?
- Wie hoch ist meine Bereitschaft für Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität öffentlich (ggf. auch gegen Widerstand) einzutreten?

Welchen der oben genannten Aspekte halten Sie für ausbaufähig und möchten Sie als nächstes für Ihre weitere Professionalisierung nutzen?

Werfen Sie auch einen Blick auf Dinge, die schon gut laufen – und die Sie als Ressourcen betrachten:

- Wenn ich mich in meiner Rolle als Führungskraft betrachte: wo kann ich bereits eine Entwicklung mit Blick auf Gendergerechtigkeit und Diversitätsorientierung feststellen?
- An welchen Stellen habe ich Verständnis für Unterschiede von Menschen gezeigt und diese auch wertgeschätzt?
- Welche meiner Werte leisten schon einen Beitrag zu Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität?
- Welche Situationen habe ich in meinem Führungsalltag erlebt, bei denen ich sagen kann, dass ich mich gendergerecht und diversitätssensibel verhalten habe?
- An welchen Stellen konnte ich schon einmal Konflikte nutzen, um bei mir, bei einzelnen Teammitgliedern oder bei meinem Team eine neue Verständigung zu ermöglichen?

TIPP

INTERESSE, IHREN IMPLICIT BIAS MIT BLICK AUF GESCHLECHT EINMAL KENNEN ZU LERNEN?

Machen Sie einfach mal den Test: <https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/> [letzter Aufruf 12.2.2020]

Weitere Tests, z.B. auch zur Assoziation von Geschlecht und Wissenschaft finden Sie unter:

<https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/selectatest.jsp> [letzter Aufruf 12.2.2020]

FÜHRUNG: GENDERGERECHT UND DIVERSITÄTSSENSIBEL

Führung kann als zielgerichtete Beeinflussung von Kommunikation und Handlungen in der Interaktion mit Mitarbeiter*innen, mit Blick auf Strukturen, Prozesse, Instrumente (in Anlehnung an Steiger 2013, S. 116 ff.) und Personal verstanden werden.

Strukturelle Aspekte sind die Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation. Der Blick auf Prozesse nimmt zum Beispiel die Gestaltung von Arbeitsabläufen, die Gestaltung von Beziehungen, die Intervention in Problemlösungsprozessen, die Gestaltung von Veränderungsprozessen, Anerkennung und Feedback sowie die Teamentwicklung in den Fokus. Instrumente wie Delegation, Führen durch Zielvereinbarung, Information und Leistungsanreize sind Teil des Führungshandelns. Die Auswahl, die Einsatzplanung und die systematische Personalentwicklung von Mitarbeiter*innen sind ebenfalls Steuerungsmöglichkeiten im Führungskontext.

Führung ist immer ein beidseitiger Prozess, bei dem sowohl die Interessen der Organisation als auch die der Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Auch das Unterlassen zielgerichteter Steuerung ist Führung: Laissez-faire führt im besten Fall zu Selbstorganisation (jemand aus dem Team übernimmt informell die Führungsrolle; damit entgeht Ihnen die strategische Steuerung) und im schlechteren Fall zu Verunsicherung, Demotivation und schlechterer Leistung.

RAHMENBEDINGUNGEN KENNEN

An vielen Hochschulen gibt es bereits Vereinbarungen und Maßnahmen, die zur Erreichung von Chancengleichheit und zur Wertschätzung von Vielfalt umgesetzt werden. Diese sollten Sie kennen, um im Führungsalltag auf vielfältige Anforderungen reagieren zu können.

Frauenförder- oder Gleichstellungspläne sowie Diversitätsstrategien setzen den Rahmen für gendergerechte und diversitätssensible Führung.

Angebote für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs, Trainings zu Diversitätsthemen, Beratungsstellen: sicherlich verfügt Ihre Hochschule über ein vielfältiges Angebot, welches Sie für sich und Ihre Mitarbeiter*innen nutzen können.

Manches ist innerbetrieblich geregelt: dies können Regelungen zur Arbeitszeit wie flexible Arbeitszeit, Teilzeitmöglichkeiten, Telearbeit/Homeoffice sein. Möglicherweise gibt es Vereinbarungen zum Umgang mit Konflikten, evtl. eine Sozialberatung, Angebote der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten etc. Nutzen Sie diese Möglichkeiten und die sich daraus ergebenden Spielräume für Ihr Führungshandeln.

Fragen Sie nach und nutzen Sie das Wissen und die Unterstützung von Expert*innen.

IMPLICIT BIAS

Da Menschen Informationen grundsätzlich in Kategorien und Schemata gruppieren, sind Beobachtungs- und Beurteilungsfehler (implicit bias) streng genommen per se keine Fehler. Vielmehr sind es **automatisierte Prozesse**, die das menschliche Gehirn entwickelt hat, um Informationen zu verarbeiten und um Komplexität zu reduzieren. Dies kann jedoch in Beurteilungssituationen, u.a. auch in Auswahl-situationen, zu **unerwünschten Effekten** führen. Zum Beispiel, wenn einzelne Bewerber*innen oder ganze Bewerber*innengruppen (vgl. Diversitätsdimensionen, Abbildung 1) hinsichtlich der Kompetenzausprägungen über- oder unterschätzt werden – und in Folge Sie nicht die*den geeignetste*n Bewerber*in einstellen.

„[...] implicit bias refers to the attitudes or stereotypes that affect our understanding, actions, and decisions in an unconscious manner“³

Mögliche Denkfehler wirken sich nicht nur auf Entscheidungen in der Rekrutierung aus, sondern auch im Hinblick auf Karriere, Beförderungen, Leistungsbeurteilungen, aber z.B. auch bei Fragen wie: an wen delegiere ich die anspruchsvollen Aufgaben?

Als Führungskraft sollten Sie ihren implicit bias kennen (Link s. Abschnitt „Eine professionelle Haltung finden“), um tatsächlich gendergerecht und diversitätssensibel zu führen. Damit Sie sich und ihrem bias auf die Spur kommen können, stellen wir Ihnen einige Beispiele vor:

SOLO-STATUS

Eine Person mit einem Alleinstellungsmerkmal wird häufig über dieses Merkmal definiert und läuft Gefahr, damit auf dieses Merkmal reduziert zu werden: gibt es z.B. nur eine Frau im Team, könnte sich die Gefahr ergeben, dass diese Mitarbeiterin nicht als Expertin für ihr Fachthema wahrgenommen wird, sondern auf ihr Merkmal „Frau“ reduziert wird. Welche Folgen hat dies für ihre Karriere und für die Zusammenarbeit im Team?

HALO-EFFEKT

Hier wird von bekannten Eigenschaften auf unbekannte geschlossen. Dies geht im positiven (Heiligenschein-Effekt: der*die Kolleg*in hat in einer renommierten Arbeitsgruppe promoviert, also ist er wissenschaftlich exzellent) und im negativen (Teufelshörner-Effekt: der*die Kolleg*in hat in einer Arbeitsgruppe promoviert, in der die Leitung mit Plagiatsvorwürfen konfrontiert ist. Wie steht es hier um die Bewertung seiner*ihrer wissenschaftlichen Exzellenz?).

BESTÄTIGUNGSFEHLER

Informationen werden selektiv wahrgenommen. Sie werden so interpretiert, dass sie die eigene Meinung und stereotype Annahmen (z.B. eine Bevölkerungsgruppe ist so oder so) bestätigen. Widersprechende Informationen werden (unbewusst) eher ausgeblendet.

HOMOSOZIALE KOOPTATION

Homosoziale Kooptation ist die Präferenz für Personen, die so sind, wie „man selbst“ ist.

³ <http://kirwaninstitute.osu.edu/research/understanding-implicit-bias/> [letzter Aufruf 12.01.2020].

„Sie als Führungskraft können die Kultur Ihrer Einrichtung positiv beeinflussen, indem Sie Ihren eigenen sowie den potentiellen impliziten Bias Ihres Umfeldes bewusst überprüfen.“

Es könnte zum Beispiel die Tendenz bestehen, Männern Erfolg aufgrund ihrer Kompetenz zuzuschreiben, während der Erfolg von Frauen auf ein unterstützendes Team zurückgeführt wird. Beobachten Sie sich und Ihr berufliches Umfeld einmal gezielt, z.B. in Auswahl- oder Beförderungssituationen. Fällt Ihnen auf, dass Kolleg*innen so argumentieren? Wenn ja, haken Sie ein und versuchen Sie, ein differenziertes Bild mit allen Beteiligten zu entwickeln.“

Dr. Karin Gilland Lutz

(Stellvertretende Abteilungsleiterin Gleichstellung und Diversität, Universität Zürich)

Im Auswahlprozess für eine freie Stelle bleiben zwei Personen in der engeren Auswahl; beide wären geeignet. Person A ist genauso wie ich vor 25 Jahren, so wissbegierig, motiviert und engagiert. Person B zeigt sich deutlich zurückhaltender. Wer, glauben Sie, bekommt die Stellenzusage?

Diskutieren Sie doch das Thema des implicit bias einmal mit anderen Führungskräften oder gemeinsam im Team. Denn: *„Understanding your bias is hard. All we know for sure is that, whatever it is, we probably don't know what it is. Some kind of you can't see it til you see it [...].“*⁴

FÜHREN, FÜHREN, FÜHREN

Sobald Sie formell Verantwortung für Mitarbeiter*innen übernehmen, sind Sie Führungskraft. Sie sind verantwortlich für die Strukturen, Prozesse und Instrumente, die Sie in und mit Ihrem Team aufbauen und einsetzen. Sie sind verantwortlich für die Ergebnisse, die Ihr Team liefert.

Sie tragen Verantwortung dafür, dass ihre Mitarbeiter*innen die geforderte Leistung bestmöglich erbringen können. Sie ermöglichen, dass sie ihre Stärken und Kompetenzen einbringen können, um ihren Beitrag zur Erreichung der Ziele in Ihrem Bereich (und damit auch denen der Organisation) leisten und sie sich gleichzeitig beruflich und persönlich weiter entwickeln können. Selbstverständlich trägt hier auch jede*r einzelne*n Mitarbeiter*in Verantwortung, aber Sie als Führungskraft setzen dafür den Rahmen.

Ihre Aufgabe ist es, diese Diversität möglichst bewusst und zielgerichtet für das Gelingen der Zusammenarbeit einzusetzen und sie als Ressource wertzuschätzen.

Was können Sie also tun?

⁴ <https://ux.shopify.com/you-cant-just-draw-purple-people-and-call-it-diversity-e2aa30f0c0e8> [letzter Aufruf 12.01.2020].

ZIELE UND STRATEGIE – COMMITMENT HERSTELLEN

Woran arbeiten Sie in Ihrem Team/Arbeitsbereich?
Welche Ziele wollen Sie erreichen? Welche Strategie wollen Sie in den kommenden Jahren umsetzen? Ist es das Ziel, ein bestimmtes Thema voranzutreiben, ein umfassendes Projekt einzuwerben und durchzuführen, eine neue Technik zu entwickeln, einen bahnbrechenden Durchbruch zu einem Thema zu erreichen...? Damit Ihr Team ein Commitment entwickeln kann, braucht es Information, Klarheit über das Ziel und den Weg dorthin sowie das Vertrauen in die Machbarkeit.

ERMUTIGUNG

Gerade im Hochschulkontext haben wir es mit hochmotivierten Mitarbeiter*innen zu tun, die für ihr Fach/ihr Thema brennen. Trotzdem braucht es Ermutigung für die eigene Karriereentwicklung und hier spielen Gender- und Diversitätsaspekte eine Rolle, die manchmal nicht sofort erkennbar sind oder deren Relevanz sich nicht immer sofort erschließt.

Ein Beispiel: Ein Professor berichtet in einer Beratung von einem Gespräch, in dem er eine Studentin auf eine mögliche Promotion angesprochen hatte. Er war irritiert über die Reaktion der Studentin, denn sie hatte nicht – wie erwartet – sofort zugesagt, sondern sich Bedenkzeit erbeten. Das war doch die Chance für sie, warum ergriff sie sie nicht sofort? Er zweifelte an der Absicht und Motivation der Studentin und fragte sich, ob er die richtige Person gefragt hatte. Im Beratungsverlauf stellte sich heraus: die Studentin war ein zurückhaltender Mensch und die erste Frau in ihrer Familie, die studierte. Der Professor konnte sie gewinnen: mit Ermutigung und einem offenen Gespräch, was eine Promotion für ihre weitere (wissenschaftliche) Karriere bedeuten würde.

VORBILD SEIN

Als Führungskraft sind Sie Vorbild und Rollenmodell für Ihre Mitarbeiter*innen. D.h. die Art und Weise, wie Sie führen, wie Sie die Zusammenarbeit gestalten, wie Sie mit den Themen Gender und Diversität in Ihrem Team umgehen, setzt den Rahmen für die Mitglieder Ihres Teams. Sie sollten sich hier Ihrer Haltung und in Ihrem Tun sicher sein.

Ein Beispiel: Sie treffen sich mit verschiedenen Kolleg*innen wegen eines Projekts. Sie haben eine Mitarbeiterin dabei, die auf dem Gebiet fachliche Expertin ist. Als sich alle begrüßen, sagt ein Kollege: „Sie können doch heute nochmal Protokoll führen, Sie machen das immer so schön.“ Wie verhalten Sie sich? Stimmen Sie zu, um den Kollegen nicht vor den Kopf zu stoßen? Oder stellen Sie noch einmal klar, dass die Mitarbeiterin als fachliche Expertin dabei ist – und sich die Gruppe darauf verständigt hat, dass jede*r einmal das Protokoll führt.

POTENZIALE UND KOMPETENZEN KENNEN UND NUTZEN

Kennen Sie die Potenziale und Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter*innen? Wo sehen Sie deren Stärken und Schwächen? Was macht ihnen Freude, wo müssen sie die Zähne zusammenbeißen? Wo können Erfahrungen aus anderen Kontexten gewinnbringend für das Team und die Arbeit eingebracht werden?

Machen Sie eine Analyse Ihres Teams. Was ist da und was muss entwickelt werden? Und vor allem: was brauchen Sie?

Hilfreich ist an dieser Stelle auf die Ziele zu schauen: was brauchen wir, um Ziel XY zu erreichen? Welche Kompetenz, Fähigkeit, Erfahrung?

Ein Beispiel: Sie wollen ein internationales Projekt einwerben. Hat jemand bereits Erfahrung in der Einwerbung von Projekten? Wie sieht es mit Projektmanagementkompetenzen aus? Internationaler Erfahrung? Erfahrung mit Finanzplänen ...?

Klären Sie für sich, welche Rollen im Team Sie brauchen!

TIPP

Schauen Sie das Modell der Persönlichkeitstypen nach Belbin, einem amerikanischen Psychologen, an, der davon ausgeht, dass Sie alle Rollen im Team brauchen, um gut zusammenarbeiten und Leistung erbringen zu können. (www.belbin.com/media/2307/belbin-team-role-summary-descriptions.pdf [letzter Aufruf 12.1.2020]) Hier können individuelle Personalentwicklungsideen, aber auch neue Aspekte für die Anforderungsanalyse entstehen.

POTENZIALE ENTWICKELN – KARRIERE-PERSPEKTIVEN FÜR MITARBEITER*INNEN

Wohin soll die Reise für Ihre Mitarbeiter*innen gehen? Sie sind als Führungskraft nicht Karriereberater*in für Ihr Team, für die eigene Karriere ist jede*r selbst verantwortlich. Die Erfahrung zeigt, dass die Beschäftigung mit der eigenen Karriere und damit verbunden mit einer eigenen Karrierestrategie aber meist im Alltag zu kurz kommt. Gerade bei Mitarbeiter*innen auf Qualifizierungsstellen oder befristeten Projekten ist es daher sinnvoll, das Thema regelmäßig anzusprechen, ggf. Unterstützung anzubieten, Türen zu öffnen für Artikel, Vorträge etc., als Sparringspartner*in zu Verfügung zu stehen und die Entwicklung z.B. durch Weiterbildung, Trainings (auch Blended-Learning-Formate), Hospitationen, Austausch, Angebote wie Mentoring Hessen etc. zu unterstützen.

KOMMUNIKATION GESTALTEN – IM TEAM, MIT TEILGRUPPEN, MIT EINZELNEN

Kommunikation ist der zentrale Punkt beim Thema Führung. In der Art und Weise, wie offen und wertschätzend Sie kommunizieren, setzen Sie den Rahmen für einen wertschätzenden Umgang mit der Vielfalt Ihrer Mitarbeiter*innen. Zentral ist Ihre eigene Haltung; Kommunikationstechniken können gelernt werden, die eigene Haltung gegenüber Vielfalt muss reflektiert werden.

Gestalten Sie eine strukturierte Kommunikation:

- Was kommunizieren Sie wie im Team? Mit einer wöchentlichen Teambesprechung? Einzelterminen?
- Wie und wann geben Sie Feedback? Konkret, zeitnah, klar in der Sache und wertschätzend zur Person?
- Wie gestalten Sie Gespräche über Perspektiven und Karrierechancen? Nutzen Sie das Jahresgespräch/Mitarbeiter*innengespräch.

Hören Sie zu. Wirklich!

„Ich halte es mit Lord Byron, der (unter vielem anderem) mal gesagt haben soll: ‚Worte sind Dinge‘. Anders gesagt: Sprache schafft Realität. Wenn wir mit unseren Gewohnheiten, ‚Dinge‘ zu benennen, bewusster umgehen, unsere eigenen Sprachmuster auf Klischees, Stereotypen und implizite Zuschreibungen überdenken und verändern, lernen wir nicht nur unsere typischerweise unbewussten Prägungen und (Vor-)Urteile besser kennen. Wir arbeiten zugleich – Stück für Stück – am nötigen Kulturwandel.“

Diversitätssensible Sprache löst natürlich nicht einfach und über Nacht strukturelle Machtimbilanzen in Wohlgefallen auf. Doch wenn Sie als Führungskraft mit Nachdruck und Konsequenz in den Dialog gehen, glaubwürdig für Diversity und Gendergerechtigkeit mit Wort und Tat eintreten, leisten Sie einen zentralen Beitrag dazu, die Realität in Ihrer Organisation zu verändern. Ihr Vorbild zählt – und wirkt.“

Christiane Zerfaß (Geschäftsführerin, Kronos Network GmbH)

VON DIVERSITÄT LERNEN: ALS FÜHRUNGSKRAFT UND ALS TEAM

Die Diversität in Ihrem Team bedeutet unterschiedliche Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen. Gestalten Sie Ihre Führung so, dass Sie voneinander lernen können. Lernen beginnt beim Anerkennen, dass Menschen verschieden sind, beim gegenseitigen Verstehen, beim Austausch und bei Verständigung. Warten Sie nicht, bis die Diversität zu Differenzen und Auseinandersetzungen führt, die schwer zu bearbeiten sind. Dazu gehört auch, Möglichkeiten und eine Atmosphäre zu schaffen, sodass Konflikte frühzeitig angesprochen werden können.

TIPP

Reflektieren Sie mit dem Leitfaden „Gender Toolbox“ die Gendersensibilität Ihres Führungsverhaltens: <https://bit.ly/2HWUQRV>

EIGENE WEITERENTWICKLUNG

Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität im Führungsalltag umzusetzen, ist nicht zwangsläufig etwas, was sich Ihnen sofort erschließt; gehen Sie mit einer Offenheit an das Thema heran. Damit Sie Ihre eigenen Haltungen und Kompetenzen reflektieren und weiterentwickeln können, können Sie auf Angebote Ihrer Hochschule zurückgreifen.

TIPPS

- Kennen Sie den Rahmen, in dem Sie führen? Klären Sie, ob Ihre Hochschule Führungsleitlinien, Strategiepapiere zu Führung, Gleichstellung und Diversität hat. Was ist daraus für Ihr Führungshandeln wichtig? Was erwartet Ihre Organisation von Ihnen als Führungskraft? Gibt es Erwartungen im Hinblick auf gendergerechte und diversitätssensible Führung? Und wenn nicht, vielleicht fragen Sie danach?
- Nutzen Sie Führungstrainings, um sich selbst in Ihrer Führungsrolle weiter zu entwickeln. Prüfen Sie, ob Ihre Hochschule strukturierte Programme und Einzelworkshops anbietet. Oft gibt es darüber hinaus weiterführende Angebote für Frauen in Führung.
- Nutzen Sie zur Verfügung stehendes Informationsmaterial oder Beratungsangebote der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, der Diversity-Zuständigen oder der Personalentwicklung.
- Herausfordernde Führungssituationen können nicht immer alleine bewältigt werden. Viele Hochschulen bieten Ihren Führungskräften Coaching, Beratung und Unterstützung an. Fragen Sie nach!
- Profitieren Sie vom kollegialen Austausch, Sie sind mit Ihren Führungsfragen nicht allein. Kollegiale Beratung ist ein Format, in dem Sie sich mit Kolleg*innen in einem vertrauensvollen Rahmen austauschen und anhand einer strukturierten Methode Themen bearbeiten können. Aber vielleicht gibt es auch andere Austauschplattformen für Führungskräfte: an Ihrer Hochschule oder in Ihrer Fachgesellschaft.

ANTIDISKRIMINIERUNG – EINE AUSEINANDERSETZUNG MIT MACHT UND VERANTWORTUNG

(GASTBEITRAG VON URSEL GERDES)

Diversitätssensibilität und Gendergerechtigkeit sind untrennbar mit Antidiskriminierung verbunden.

Der Anspruch, Vielfalt nicht nur zu akzeptieren, sondern auch zu fördern und Diversität – z. B. bezogen auf Internationalisierung und Interdisziplinarität – einen hohen Wert beizumessen, lässt oft vergessen, dass die damit verbundene Erhöhung der Komplexität auch Konfliktpotential mit sich bringt. Wenn Menschen unterschiedlicher Herkunft, mit unterschiedlichen kulturellen, sozialen Hintergründen, Werten, Sprachen, Lebenskonzepten, aus unterschiedlichen Fachdisziplinen und Berufsgruppen zusammenkommen, kann dies – insbesondere ohne Reflexion der damit verbundenen gesellschaftlichen Strukturen und sozialen Dynamiken – ein hohes Potential an Unverständnis, Missgunst, Frusterlebnissen und Isolationsprozessen bis hin zu Ausschlüssen und Diskriminierungen bergen.

Diskriminierungen bezeichnen eine abwertende, benachteiligende, ausgrenzende oder illegitime Ungleichbehandlung. Ausgangspunkt ist eine Bewertung von Menschen anhand von tatsächlichen oder zugeschriebenen gruppenspezifischen Merkmalen oder Stereotypen. Für die Bewertung ist es dabei nicht wichtig, ob diese absichtlich und mit einem Ziel erfolgt oder in der Regel Ergebnis von unbewussten Einstellungen, Haltungen oder Vorurteilen ist. Der Ausgangspunkt jeder Diskriminierung ist die Konstruktion von Differenz. Diese Differenzkategorien existieren aber nicht im luftleeren Raum. Sie sind eingebunden in ein System aus historisch begründeten, strukturellen Macht- und Dominanzverhältnissen, die zur Privilegierung der einen und zur Diskriminierung der anderen führen.

Mitte der 1990er Jahre wurden Diversity-Politiken auch im deutschen Diskurs aufgegriffen und zunächst nahezu ausschließlich mit Programmen assoziiert, die auf die Integration benachteiligter Gruppen und auf die Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch ein verbessertes Marketing zielten. Inzwischen fand eine zunehmende Ausweitung dieser Zielsetzungen im Hinblick auf eine tiefgreifende Veränderung der Organisations- und Führungskultur statt, in der auch Antidiskriminierungsmaßnahmen einen zentralen Baustein darstellen.

Die zugrundeliegenden Ziele sind der gerechte Zugang von benachteiligten Gruppen zu Bildung, Erwerbstätigkeit und Führungspositionen, die Abbildung der demografischen Gesellschaftssituation in Organisationen sowie die Umsetzung des Schutzes vor Diskriminierungen.

Dies setzt einen konstruktiven institutionellen Umgang mit Konflikten und ein konsequentes, verantwortliches Handeln bei Diskriminierungen und Ungleichbehandlungen voraus.

Seit 2006 wird in der Bundesrepublik Deutschland das im Grundgesetz verankerte Diskriminierungsverbot durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verstärkt. Auch Hochschulen sind als öffentliche Institutionen gesetzlich verpflichtet, Diskriminierungen zu verhindern, diesen entgegenzuwirken und sie entsprechend zu ahnden. Das AGG verbietet mittelbare und unmittelbare Diskriminierungen, (sexualisierte) Belästigungen und Anweisungen zur Diskriminierung und Benachteiligung.

Die Umsetzung des AGG und der verantwortliche, institutionelle Umgang mit Diskriminierung im Sinne von Diversity-Policies stellen Hochschulen vor besondere Herausforderungen. Hochschulen sind komplexe Organisationen besonderer Art. Als sogenannte „Expert*innenorganisationen“ fehlt es an einer gesamtorganisatorischen Steuerung und gegenüber Professor*innen an hierarchischen Macht- und Sanktionspotentialen. Kennzeichnend sind die hohe Autonomie der „Expert*innen“, die große Bedeutung von informellen Strukturen, starke Abhängigkeitsverhältnisse und Hierarchien, ausgeprägte homosoziale, meist weiße, männliche Netzwerke und die häufige Tabuisierung von Macht, Privilegien und Ausschlüssen.

Diversitätssensibilität und Geschlechtergerechtigkeit an Hochschulen benötigen somit Hochschulleitungen, die sich aktiv für Antidiskriminierung einsetzen, klare Strukturen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definieren und Führungskräfte durch entsprechende Rahmenbedingungen und Ressourcen in der Entwicklung einer diversitäts- und diskriminierungssensiblen Führung unterstützen und diese einfordern.

Zentrale Handlungsfelder sind die Entwicklung von Antidiskriminierungs-Richtlinien und transparenten Beschwerdeverfahren, der Aufbau vertraulicher, professioneller Antidiskriminierungs-Beratung sowie die Umsetzung einer Beschwerdestelle gemäß AGG für offizielle Diskriminierungsbeschwerden, eine Personalentwicklung mit Maßnahmen, die diversitäts- und antidiskriminierungssensible Führungskompetenzen fördern und z.B. durch Angebote zur Begleitung in Prozessen unterstützen, eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit sowie Empowerment einerseits- und Sensibilisierungsmaßnahmen andererseits für die unterschiedlichsten Statusgruppen.

In der Umsetzung sind diese Herangehensweisen anspruchsvoll und erfordern von allen Beteiligten großes Engagement und die Bereitstellung von umfassenden Ressourcen. Die Umsetzung einer diversitätssensiblen Führungskultur setzt einen ganzheitlichen Organisationsentwicklungsprozess voraus, der auch Maßnahmen auf der Team- und Personenebene erfordert. In einem solchen Prozess ist wie in allen Organisationsentwicklungsprozessen mit Widerständen, insbesondere von Seiten derjenigen zu rechnen, deren Privilegien in den bisherigen Strukturen und Kulturen sichtbar und in Frage gestellt werden bzw. an Bedeutung verlieren.

Deutlich wird daran, dass Vielfalt und Diversität in Arbeits- und Lehrzusammenhängen nicht immer nur angenehm sind, sondern auch und oft zu einer Herausforderung sowohl für die Organisationen wie die darin handelnden Personen führen. Missverständnisse, Verletzungen, Verwirrungen und Konflikte können den Umgang mit Unterschieden und Vielfalt erschweren und werden so auch immer mehr zu einem Thema in der Führung.

VORAUSSETZUNGEN FÜR FÜHRUNG

Die Voraussetzungen einer diversitäts- und diskriminierungssensiblen Führung sind:

- ein Wissen um gesellschaftliche Konstruktionen von Ungleichheitsverhältnissen in Bezug auf die Kategorien Geschlecht, (soziale) Herkunft, Migrationserfahrung, Alter, Behinderung, Religion, Weltanschauung, sexuelle Identität und weiterer Differenzkategorien. Dazu gehören die Hinterfragung und Aufdeckung geltender Normen und somit häufig scheinbar gerechtfertigter und legitimer Ausschlussmechanismen sowie ein Wissen um institutionelle Strukturen, Rahmenbedingungen, Angebote und Ansprechpartner*innen im Antidiskriminierungsbereich.
- ein Erkennen der Diskriminierungsstrukturen, eigener Privilegien und Handlungskompetenzen und welche Rolle die eigenen Werte, Normen und Einstellungen darin spielen. Dies beinhaltet eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Bildern im Kopf;
- ein Positionieren und Handeln, welches aus dem Wissen und Erkennen resultiert, z. B. durch viele in dieser Broschüre beschriebenen Maßnahmen und ein offensives Thematisieren von Vorurteilen und stereotypisierenden Zuschreibungen.

HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN

Konkrete Handlungsmöglichkeiten für Sie als Führungskraft sind z. B.:

- die Erwartungen an Mitarbeitende und Studierende, ein respektvolles, diskriminierungs-sensibles Verhalten in der Zusammenarbeit zu definieren;
- Vorurteile, diskriminierende Einstellungen, Verhaltensweisen oder Äußerungen aufzugreifen, zu konfrontieren und Grenzen bzw. Konsequenzen bei Wiederholungen zu benennen;

- fehlende soziale oder kommunikative Kompetenzen im Umgang mit Differenzen zu benennen und Änderungen durch Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen;
- Gerüchte ernst zu nehmen, den Umgang miteinander zu beobachten, sich selbst über das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit einen Eindruck zu verschaffen und einzugreifen, wenn die Gruppe selbst keinen konstruktiven Weg miteinander findet;
- hinzusehen und sich einzumischen, anstatt die Verantwortung für die Veränderung einer Arbeitskultur potentiell Betroffenen zu überlassen;
- in Personalentwicklungsmaßnahmen, wie z. B. in Jahresgesprächen auch die Frage nach Konflikten sowie erlebten oder beobachteten Diskriminierungen aufzunehmen;
- Auffälligkeiten, Veränderungen im Verhalten und in den Leistungen nachzugehen und sich dessen bewusst zu sein, dass Menschen, die unterschiedliche Diversitätsdimensionen vereinen, auch unterschiedliche Erfahrungen machen und immer wieder mit Ausschluss und Diskriminierungen konfrontiert sind;
- in der Konfrontation mit Diskriminierungsbeschwerden, diese ernst zu nehmen und diese entsprechend hochschulinterner Verfahrensregeln zu bearbeiten.
- zu akzeptieren, dass die Komplexität des Themas, ein Diversitäts- und Antidiskriminierungsbewusstsein im Sinne einer tatsächlichen Entsprechung der sozialen Gerechtigkeit Geduld und einen breiten, fortwährenden diskursiven Prozess braucht.

Diversitätssensibilität und Gendergerechtigkeit kann somit nur dann erreicht werden, wenn Machtpositionen und herrschende Privilegien nicht verschleiert und reproduziert werden und Diskriminierungen und Ausschlüsse von Personen konsequent thematisiert und entgegengewirkt werden.

PERSONALAUSWAHL: PROFESSIONELLE, GENDERGERECHTE UND DIVERSITÄTSENSIBLE VERFAHREN

Ihr Ziel ist es, mit dem Auswahlverfahren die Person mit der besten Eignung zu ermitteln, d.h. die die Qualifikationsanforderungen am besten erfüllt (Becker, 2019, S. 25). Entscheidungen in Personalauswahlsituationen werden auch immer von subjektiven Eindrücken, Stereotypen und Vorlieben beeinflusst. Um dies zu vermeiden, ist ein strukturiertes Vorgehen mit dem Ziel einer größtmöglichen Objektivität und ein kritisches Hinterfragen von scheinbaren Selbstverständlichkeiten und eigenen Vorannahmen unerlässlich.

Wenn Sie die im Folgenden dargestellten Aspekte

- Anforderungsanalyse
- Ansprache von Talenten
- Auswahlentscheidungen treffen

in Ihren Verfahren umsetzen, werden Sie den Anforderungen einer professionellen sowie gendergerechten und diversitätssensiblen Personalauswahl gerecht.

FOKUS: ANFORDERUNGSANALYSE

Bevor Sie sich an die konkrete Formulierung der Anforderungsanalyse machen, werfen Sie einen Blick auf das große Ganze. Denn eine neu oder wieder zu besetzende Stelle stellt eine Chance dar, Aufgaben neu zu verteilen und damit auch Personalentwicklung betreiben zu können: Soll im Team alles so bleiben wie es ist oder bieten sich für aktuelle Teammitglieder Entwicklungsmöglichkeiten, wenn sie andere, neue Aufgaben übernehmen und dafür Aufgaben von sich abgeben?

Wenn Sie Klarheit darüber haben, welche Aufgaben das neue Teammitglied übernehmen soll, sollten Sie eine Anforderungsanalyse machen und damit das gesuchte Profil (ca. 8–12 Aspekte) beschreiben. Eine Anforderungsanalyse definiert relevante tätigkeitspezifische und -unspezifische Eigenschaften, Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen, die der*die Stelleninhaber*in zur erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben auf der Position benötigt.⁵

TIPP

Planen Sie so frühzeitig wie möglich den gesamten Personalauswahlprozess und rechnen Sie Puffer ein (z.B. für notwendige Verschiebungen von Auswahlgesprächen aufgrund der Verfügbarkeit der Bewerber*innen oder Mitglieder des Auswahlgremiums, interne Verfahren wie Mitbestimmung des Personalrats und Beteiligung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten). Stimmen Sie den Zeitplan frühzeitig mit den anderen Beteiligten ab. **Zeitdruck** ist Gift für das professionelle Handeln in Personalauswahlsituationen. Unter Zeitdruck lassen wir uns dazu verleiten, voreilig zu entscheiden, um Zeit zu sparen. Damit laufen wir nicht nur Gefahr, in typische Fallen zu tappen, die Gendergerechtigkeit und Diversitätsorientierung untergraben – sondern auch, eine falsche Personalentscheidung zu treffen, die uns im Nachgang mehr Zeit (und Geld) kostet.

⁵ vgl. Braun, Hentschel, Peus & Frey, 2015, S.37. Eine ausführliche Beschreibung methodischer Vorgehen finden Sie bspw. bei Lozo, Bipp, Steinmayr und Blümke (2015).

TIPP

Bei der Formulierung des Anforderungsprofils können Sie sich von anderen Personen (Stellvertretungen, Teammitgliedern, Kolleg*innen, etc.) unterstützen lassen, um blinden Flecken o.ä. entgegen zu wirken:

- Zeigen Sie das Anforderungsprofil z.B. einmal Teammitgliedern, die mit der Person zusammenarbeiten sollen. Sind nach deren Meinung alle relevanten Aspekte enthalten oder gibt es Ergänzungsbedarf?
- Prüfen Sie gezielt (oder lassen Sie prüfen), ob die gewählten Formulierungen gendergerecht und diversitätsorientiert formuliert sind – und somit niemanden von vornherein ausschließen oder diskriminieren.
- Reflektieren Sie sich selbst beim Formulieren der Anforderungsanalyse: Welche Person haben Sie vor Ihrem Auge? Eine Frau, einen Mann, eine nicht-binäre Person? Jung oder Alt? Was ändert sich ggf., welche Ergänzungen finden Sie für die Anforderungsanalyse, wenn Sie die bisherige Person bewusst entgegengesetzt denken?

Die systematische Verortung der Anforderungen und Ihrer Erwartungen bilden die Grundlage für den gesamten Auswahlprozess und sind Bezugsgröße für Ihre spätere Führungsarbeit (vgl. Abbildung 2). Der Aufwand hierfür lohnt sich, um eine gelungene Auswahl zu treffen und nicht im Nachgang viel Zeit durch eine vermeidbare Fehlentscheidung zu verlieren. Etwa, weil sie das Verfahren noch einmal durchführen müssen oder extrem viel Arbeit und Zeit investieren müssen, um die Person so zu führen, damit sie den Aufgaben gerecht wird.

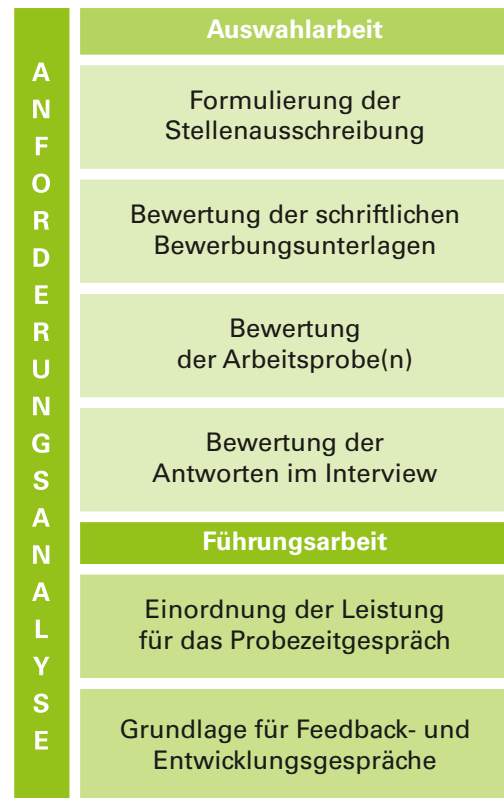


Abbildung 2: Anforderungsanalyse als Basis für Auswahl- und Führungsarbeit

TIPP

Auch wenn Sie das Gefühl haben, eine passende Person in ihrem Umfeld zu haben: vernachlässigen Sie nicht das Anforderungsprofil. Nur mit dieser Klarheit können Sie gemeinsam abgleichen, wie passend die Stelle für die Person ist. Das kann spätere Frustration vorbeugen. Überlegen Sie in solchen Situationen trotzdem, ob Sie die Stelle nicht breiter streuen wollen – evtl. gibt es noch weitere spannende Kandidat*innen, von denen Sie bisher nur noch nichts wissen.

FOKUS: ANSPRACHE VON TALENTEN

Geschlechtergerechte und diversitätssensible Führungskultur trägt entscheidend dazu bei, wie attraktiv die Hochschule für potentielle Mitarbeiter*innen in Forschung, Lehre und Administration ist. Und sie trägt dazu bei, exzellentes Personal zu gewinnen und zu halten. Sie ist ein Teil der Innovationsfähigkeit und der Arbeitgeberattraktivität, denn sie signalisiert: an dieser Hochschule werden Mitarbeiter*innen mit ihrem Hintergrund, ihren Kompetenzen, ihren Erfahrungen wertgeschätzt und es ist willkommen, dass sie ihren Beitrag zur Entwicklung der Hochschule leisten.

Bei der **Ansprache** von Talenten, also potentieller Mitarbeiter*innen für Ihren Arbeitsbereich, geht es darum niemanden bewusst oder unbewusst durch die Formulierungen in der Ausschreibung auszuschließen, damit den Pool derer, aus dem Sie auswählen können, nicht zu klein ist. Die Kunst ist es, die Ausschreibung so zu formulieren, dass sie so zielgenau und doch so breit ist, dass Sie damit alle möglichen interessanten und gewinnbaren Kandidat*innen ansprechen. Schließlich wollen Sie mit der Ansprache, die passendste Person für den Job gewinnen und Lust auf eine Mitarbeit in Ihrem Team machen. Eine diskriminierungsfreie Ausschreibung im Sinne des AGG versteht sich von selbst.

Die **Stellenausschreibung** ist die Information, mit der Sie potentielle Bewerber*innen ansprechen und sie motivieren, sich zu bewerben. Sie ist aber auch die erste Informationsquelle über die ausgeschriebene Stelle, die Aufgaben und das Anforderungsprofil und in der Regel Grundlage für die Entscheidung, ob sich Interessierte bewerben oder nicht. D.h. je mehr stellenbezogene Informationen Ihre Ausschreibung enthält, desto attraktiver wird sie.⁶ Anhand der Ausschreibung prüfen potentielle Bewerber*innen ihre Passung in Bezug auf formale Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen sowie eigene Werte.

Die Sprache, die Sie in Wort und Bild in Ihrer Ausschreibung verwenden, spielt eine große Rolle, ob Sie damit einen vielfältigen Bewerber*innenkreis ansprechen oder nicht.

⁶ Henschel/Horvath, 2015, S. 73.

Ein Beispiel: Suchen Sie eine belastbare, durchsetzungsstarke Persönlichkeit mit hoher Fachkompetenz? Oder die Person mit hoher Kommunikationskompetenz und Teamfähigkeit?

Reflektieren Sie bitte: Welches Bild von beiden Bewerber*innen entsteht in Ihrem Kopf?

TIPP

Prüfen Sie doch einmal mit dem **Gender Decoder** der TU München, ob eine Ihrer nächsten Ausschreibung gender-fair formuliert ist.
<https://genderdecoder.wi.tum.de/>

Bilder leiten nicht nur die Aufmerksamkeit in Ihrer Ausschreibung; sie drücken auch Unternehmenskultur und Ihr Verständnis von Vielfalt aus.

Ein Beispiel: Sie suchen eine Person für Ihr Labor und verwenden in der Ausschreibung ein Bild, auf dem ausschließlich Studenten und jüngere, Weiße⁷ Mitarbeiter zu sehen sind.

Reflektieren Sie bitte: Fühlt sich ein Bewerber, der nicht Weiß ist oder älter ist, angesprochen? Oder eine Bewerberin? Und wie passt das Bild zur Diversitätsstrategie Ihrer Organisation?

Stereotype spielen auch bei der Ansprache eine Rolle. Seien Sie sich also bei der Auswahl Ihrer Formulierungen bewusst, ob Sie stereotype Formulierungen nutzen. Alle Formulierungen sollten so gewählt sein, dass sie alle Geschlechter adressieren.

⁷ Die kritische Weißseinsforschung will die Weißen darauf aufmerksam machen, dass sie nicht einfach „Menschen“ sind, sondern „Weiße“ Menschen. Das heißt, sie sind nicht ausgenommen von der gesellschaftlichen Bestimmung durch ethnische Merkmale. Diese Bestimmung verschafft ihnen eine Sonderrolle. Dies zu leugnen, heißt, jene rassistischen Hierarchien fortzuschreiben, die sie für überholt annehmen.

Ansprache von Talenten meint nicht nur die Ausschreibung Ihrer Stelle, sondern auch die **aktive Rekrutierung**: das gezielte Nutzen von Netzwerken und Datenbanken, um Bewerber*innen anzusprechen, die sich vielleicht von sich aus nicht auf Ihre Stelle bewerben würden. Aktive Rekrutierung etabliert sich an Hochschulen als weiterer Weg, interessante Bewerber*innen für Stellen zu finden. Oft ist es an Bestrebungen gekoppelt, den Frauenanteil z. B. bei Professuren zu erhöhen. Gemeint ist das gezielte Ansprechen möglicher geeigneter Be-

werber*innen, um sie für eine Bewerbung zu gewinnen. Diese Ansprache wird oft als diffizil und heikel angesehen, denn Sie möchten zwar zur Bewerbung motivieren, aber versprechen können Sie nichts. Denn die Auswahlverfahren müssen selbstverständlich offen und fair, transparent und rechtlich sauber ablaufen. Trauen Sie sich trotzdem; gerade in Zeiten von Wettbewerb und Fachkräftemangel erhöhen Sie damit Ihre Chance auf interessante Bewerber*innen und eine gute Besetzung Ihrer Stelle.

TIPP

- Informieren Sie sich** und nutzen Sie die Beratungsangebote von Personalabteilungen, Personalentwicklung, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten.
- Klären Sie für sich** (und mit Kolleg*innen), **wen Sie ansprechen wollen** und wie Formulierungen bei Bewerber*innen „ankommen“ könnten. Machen Sie doch mit einer Ausschreibung eine Testrunde im Team. Wie kommt die Ausschreibung an: bei unterschiedlichen Geschlechtern, bei unterschiedlichen Altersgruppen oder Personen mit unterschiedlichen Hintergründen?
- Gehen Sie sorgsam mit Bildern um.** Eher kein Bild als eines, das nicht genau das ausdrückt, was Sie erreichen wollen.
- Seien Sie sich Ihrer Sprache bewusst:** in der Ausschreibung, in der Kommunikation vor dem Vorstellungsgespräch, im Vorstellungsgespräch und auch danach. Auch der Eindruck nach den Gesprächen zählt: wie wertschätzend wurde mit den Bewerber*innen umgegangen? Wie professionell und zügig ist der gesamte Bewerbungsprozess organisiert? Wie wird mit Zusagen und Absagen umgegangen? Hier vielleicht ein Zitat aus eigener Erfahrung der Autorin: „Wir haben uns für jemanden mit mehr Erfahrung entschieden, also gehen Sie raus und stoßen sich noch weiter die Hörner ab ...“. Während der erste Teil der Erklärung nachvollziehbar und relevant ist, klingt der zweite Teil im besten Fall zuerst wohlwollend, aber auch paternalistisch und dann abwertend.

Sprechen Sie aktiv interessante Kandidat*innen an (aktive Rekrutierung), die sich möglicherweise von sich aus nicht bewerben würden. Nutzen Sie Datenbanken wie academia.net oder Datenbanken der Fachgesellschaften.

Leitfragen können sein:

- Wen könnte ich aus meinem Umfeld zur Bewerbung ermutigen? Hat jemand in letzter Zeit Interesse an einer beruflichen Veränderung signalisiert? (hier v. a. mit Blick auf Stellen im wissenschaftsstützenden und Qualifizierungsbereich)

- Wie stehen Sie zu Empfehlungen von Kolleg*innen?
- Wer hat mich zuletzt mit einem Vortrag auf einer Tagung/einer Publikation/einem Beitrag beeindruckt?

Wenn Sie mögliche Bewerber*innen ansprechen: Seien Sie klar, was die Rahmenbedingungen angeht. Eine Bewerbungseinladung ist keine Stellenzusage. Ein bisschen Hartnäckigkeit macht Sinn; manchmal brauchen Kandidat*innen Bedenkzeit und können sich nicht sofort entscheiden, ob sie sich bewerben. Vielleicht bieten Sie die Möglichkeit eines zweiten Gesprächs an.

FOKUS: AUSWAHLENTSCHEIDUNGENTREFFEN

Nachdem Sie die zu besetzende Stelle ausgeschrieben haben und sich hoffentlich eine Vielzahl von Interessent*innen beworben haben, sind Sie gefordert, die Bewerber*innen zu bewerten und Entscheidungen zu treffen:

- bei der Sichtung und Bewertung der Bewerbungsunterlagen, um zu entscheiden, welche Personen Sie einladen
- bei der Beurteilung von Arbeitsprobe(n)
- bei der Bewertung der Antworten der Bewerber*innen im Auswahlgespräch
- bei der Entscheidung, welche*r Bewerber*in auf Platz 1 Ihrer Liste landet.

Alle Bewerber*innen sollen anhand der gleichen, aus der Anforderungsanalyse abgeleiteten, Kriterien bewertet werden. Im Sinne einer gendergerechten und diversitätsorientierten Personalauswahl sollten Sie Ihre Bewertungskriterien festlegen, bevor Sie die Unterlagen sichten und die Kandidat*innen kennenlernen. Zudem können Sie es sich zunutze machen, dass Sie nicht allein im Auswahlgespräch sitzen. Nutzen Sie das Auswahlgremium, um die Qualität des Verfahrens zu sichern.

ENTSCHEIDUNG: WEN LADEN WIR EIN?

Prüfen Sie im ersten Schritt, welche der von Ihnen geforderten Kriterien aus den **Bewerbungsunterlagen** (Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse, andere Nachweise) ersichtlich sind. Erstellen Sie für sich ein differenziertes Raster, in dem Sie die **Kriterien** in beobachtbares Verhalten übersetzen und mit **Punkten** verknüpfen (vgl. Tabelle 1). Überlegen Sie im Vorfeld, ob Sie bestimmten Auswahlkriterien eine höhere Priorität und damit eine höhere **Gewichtung** einräumen.

TIPP

Sie möchten im Sinne einer „Blind Audition“ die Unterlagen bewerten? Lassen Sie sich kopierte Unterlagen entsprechend vorbereiten: in denen Bilder entfernt, Namen oder Hinweise auf Religionen o.ä. geschwärzt wurden etc.

Anhand dieses Rasters können Sie dann alle eingegangenen Bewerbungen, die die formalen Voraussetzungen erfüllen, bewerten. Sie bilden **pro Person über alle Kriterien hinweg eine Summe** und ermitteln so eine **Rangfolge**, aus der Sie ableiten können, welche Bewerber*innen Sie zum Vorstellungsgespräch einladen. Ein weiterer Vorteil: die sich daraus ergebende tabellarische Übersicht können Sie Ihrer Auswahlbegründung beifügen und so gut und ohne Mehraufwand dokumentieren, warum Sie wen eingeladen haben.

Beachten Sie darüber hinaus auch hochschulinterne Regelungen und Vorgaben mit Blick auf interne oder (schwer-)behinderte Bewerber*innen.

AUSSCHREIBUNGSKRITERIUM	BEISPIELE BEWERTUNGSRASTER
Einschlägige Berufserfahrung	Tätigkeit im Wissenschafts-/Universitätskontext: ja: 1 Punkt nein: 0 Punkte
	Breite der Tätigkeit: spezialisiert, enges Tätigkeitsspektrum = 1 Punkt mittleres Tätigkeitsspektrum = 2 Punkte sehr breites Tätigkeitsspektrum = 3 Punkte
	Länge der Berufserfahrung: 2 bis 3 Jahre = 1 Punkt 3 bis 6 Jahre = 2 Punkte > 6 Jahre = 3 Punkte
Auslandserfahrung	Art der Erfahrung: Auslandsstudium/-praktikum: 1 Punkt berufliche Tätigkeiten: 2 Punkte
	Länge der Erfahrung: 6 Monate bis 1 Jahr: 1 Punkt 1 bis 3 Jahre: 2 Punkte <3 Jahre: 3 Punkte
Projektmanagementkompetenz	Art der Erfahrung: Hat (Teil-)Projekte geleitet: 2 Punkte Hat in (Teil-)Projekten mitgearbeitet: 1 Punkt Keine Erfahrung: 0 Punkte <i>(würden Sie diesen Aspekt bspw. stärker gewichten wollen, könnten Sie die Punkte verdoppeln)</i>
	Weiterbildungen (nachgewiesen): mehrtägige, systematische Weiterbildung: 2 Punkte ein- bis zweitägige Grundlagenschulung: 1 Punkt
usw.	usw.

Tabelle 1: Beispiel für eine Ausdifferenzierung von Ausschreibungskriterien zur vergleichenden Bewertung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen

TIPP

Sie möchten eine Qualitätskontrolle Ihrer Bewertungen? Lassen Sie eine weitere Person die Unterlagen anhand des Rasters sichten und bewerten. Wo stellen Sie Unterschiede fest? Was bedeutet das für die Bewertung?

ENTWICKLUNG DES LEITFADENS FÜR DAS AUSWAHLGESPRÄCH, DER ARBEITSPROBEN UND DAZUGEHÖRIGER VERHALTENSANKER

Die Entwicklung eines strukturierten Leitfadens (wir empfehlen eine Orientierung an der Struktur des Multimodalen Interviews (MMI, vgl. Abbildung 3), dessen Fragen Sie aus der Anforderungsanalyse ableiten, unterstützt Sie dabei, ein faires Verfahren durchzuführen: Allen Kandidat*innen, auch solchen, die Sie ggf. bereits kennen, stellen Sie die gleichen Fragen, um sich damit einen Eindruck von deren entsprechenden Kompetenzen und deren Passung zur ausgeschriebenen Stelle zu verschaffen.

Mittels Arbeitsprobe (z.B. Vorträge, Präsentationen, Lösung von Aufgaben) können Sie eine repräsentative und realitätsgetreue Kernaufgabe aus dem Tätigkeitsbereich der zu besetzenden Stelle simulieren und den Bewerber*innen zur Bearbeitung vorlegen. Diese kann entweder bereits zu Hause von den Kandidat*innen vorbereitet – oder in einem Zeitfenster vor dem Auswahlgespräch bearbeitet werden. Letztere Option gibt Ihnen die Möglichkeit zu beurteilen, zu welcher Ergebnisqualität die Bewerber*innen in einem vorgegebenen Zeitfenster kommen. Das Ergebnis wird in der Regel von den Bewerber*innen im Auswahlgespräch präsentiert. Ausführlichere Informationen zu Arbeitsproben finden sich bspw. bei Melchers (2015).

STRUKTURIERTES INTERVIEW IN ANLEHNUNG AN DAS MMI:

1. Gesprächsbeginn
2. Selbstvorstellung des*der Bewerber*in
3. Freier Gesprächsteil, bspw. für Fragen, die sich aus der Bewerbung ergeben o.ä.
4. Berufsinteressen und Organisationswahl zur Ermittlung der Passung
5. Biographiebezogene Fragen
6. Situative Fragen
7. Realistische Tätigkeitsinformation (über die Stelle und die Organisation)
8. Gesprächsabschluss mit Fragen des*der Bewerber*in und Informationen zum weiteren Verfahren

Sollten Sie eine Arbeitsprobe geplant haben, die eine Präsentation der Ergebnisse beinhaltet, müssen Sie prüfen, an welcher Stelle sich dies geschickt einbinden lässt.

Abbildung 3: Struktur eines multimodalen Interviews (MMI)

Sowohl für die Fragen im Auswahlgespräch als auch für die gestellte Arbeitsprobe müssen Sie im Vorfeld sogenannte Verhaltensanker entwickeln: Woran erkennen Sie, dass die Person sich mit Blick auf die gestellten Fragen kompetent präsentiert? Welches sind für Sie relevante Aspekte, die die Person benennen muss,

damit Sie sagen können: der*die Bewerber*in erfüllt die Anforderungen? Beispiele für die Übersetzung einer Kompetenz in biographiebezogene oder situative Fragen sowie dazugehörige Verhaltensanker finden Sie in Tabelle 2.

KOMPETENTER UMGANG MIT KONFLIKTEN

BIOGRAPHIEBEZOGENE FRAGE

In Situationen, in denen Menschen zusammenarbeiten, kommt es ja auch zu Meinungsverschiedenheiten, die auch zunehmend hitziger werden können. Bitte schildern Sie uns eine Situation aus Ihrer beruflichen Vergangenheit, in der so etwas passiert ist – und wie Sie sich verhalten haben.

SITUATIVE FRAGE

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten an einer Aufgabe, an der auch eine Reihe Kolleg*innen anderer Abteilungen beteiligt sind. An einer Stelle kommt es immer wieder zu Meinungsverschiedenheiten. Die Diskussionen werden zunehmend hitziger. Wie verhalten Sie sich?

Ggf. müssen Sie noch offene, vertiefende Fragen stellen: Sie haben gesagt, Sie haben deeskalierend reagiert/Sie würden deeskalierend reagieren: was heißt das genau? Wie genau haben Sie das gemacht? Was war das Ergebnis?

MÖGLICHE VERHALTENSANKER:

- hat sich die Erlaubnis der Gruppe eingeholt, die eigene Sicht auf die Dinge einmal zu spiegeln
- kam zu einer differenzierten Einschätzung, worin das grundsätzliche Problem bestehen könnte
- sorgte für eine Verständigung zwischen den Beteiligten
- hörte allen Beteiligten gleichermaßen zu
- ...

- holt sich die Erlaubnis der Gruppe, die eigene Sicht auf die Dinge einmal zu spiegeln
- kommt zu einer differenzierten Einschätzung, worin das grundsätzliche Problem bestehen könnte
- sorgt für Verständigung zwischen den Beteiligten
- hört allen Beteiligten gleichermaßen zu
- ...

DIVERSITÄTSBEWUSSTSEIN UND -KOMPETENZ

BIOGRAPHIEBEZOGENE FRAGE

Bitte schildern Sie eine Situation aus Ihrem bisherigen (Führungs-)Alltag, von der Sie sagen würden: Das hatte etwas mit Diversität zu tun. Worum ging es? Welche Rolle haben Sie gespielt? Was haben Sie gelernt?

SITUATIVE FRAGE

Stellen Sie sich vor, Sie sind Vorsitzende*r einer Arbeitsgruppe, die sehr heterogen zusammengesetzt ist. An dem Projekt arbeiten sowohl Wissenschaftler*innen als auch Mitarbeitende aus der Verwaltung mit – die jeweils auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angesiedelt sind. Ein Mitarbeiter wendet sich im Nachgang an eine Sitzung an Sie und äußert, dass er das Gefühl habe, dass die Beiträge von Beschäftigten aus der Verwaltung nicht gehört, sondern eher abgewiegelt würden. Was tun Sie?

MÖGLICHE VERHALTENSANKER

- berichtet von einem Thema, das tatsächlich in den Kontext von Diversität fällt
- achtet auf Gerechtigkeit (z. B. bei der Verteilung der Aufgaben im (Forschungs-)Team, bei Zugängen zu Vortragsbeiträgen o.ä.)
- reagiert frühzeitig und aktiv auf Konflikte
- schafft Möglichkeiten, trotz Unterschiedlichkeit auch Gemeinsamkeiten zu entdecken
- reflektiert sein*ihr eigenes Verhalten, bspw. mit Blick auf Stereotype, Beurteilungsfehler, Vorurteile o. ä.
- ...

- nimmt das Anliegen ernst
- fragt nach konkreten Beispielen
- fragt danach, was sich die Person stattdessen gewünscht hätte
- reflektiert sein*ihr eigenes Steuerungsverhalten
- spricht das Thema ggf. in der nächsten Sitzung an
- spricht ggf. einzelne Personen an
- ...

Tabelle 2: Beispiele für biographiebezogene und situative Fragen und mögliches Verhaltensanker

Sehen Sie am Ende des Frage-, Notiz – und Bewertungsbogens eine Bewertung des **Gesamteindrucks** vor. Damit geben Sie Ihrem Bauchgefühl einen expliziten Platz, so dass Sie nicht der Versuchung widerstehen müssen, die Leistung im Auswahlgespräch von Bewerber*innen zu schmälern oder zu erhöhen, um dieses unterzubringen. Nutzen Sie diesen Moment, um sich selbst kritisch zu hinterfragen: gibt es Ähnlichkeiten zwischen Ihnen und dem*der Bewerber*in, die Ihnen die Person besonders sympathisch macht oder die dazu führen, dass Sie von der Kompetenz der Person überzeugt sind? Passt das zusammen mit dem, wie sich die Person insgesamt präsentiert hat?

Diskutieren Sie auch den jeweiligen Gesamteindruck im Auswahlgremium.

TIPP

Machen Sie sich Ihren **ersten Eindruck** von den Kandidat*innen explizit bewusst. Notieren Sie ihn sich bspw. nach dem freien Gesprächsteil (Punkt 3) (Daumen hoch, runter, mittel). Nutzen Sie den Rest des Auswahlgesprächs, um auch mal gegen den ersten Eindruck zu fragen. War Ihr Eindruck besonders positiv: fragen Sie kritisch und genau nach. Achten Sie darauf, dass Sie nicht von schönen Phrasen geblendet werden. War Ihr Eindruck negativ? Schreiben Sie die Person nicht ab – stellen Sie vertiefende Fragen. So haben Sie die Chance kritisch zu prüfen, ob der erste Eindruck standhält – oder eben nicht.

Wenn Sie die Fragen und Arbeitsproben frühzeitig entwickeln, können Sie daraus ermitteln, wie viel Zeit Sie für das Verfahren einplanen müssen. Schwieriger ist es, wenn Sie relevante Fragen wieder streichen oder den Bewerber*innen nicht genug Zeit geben, Ihre Fragen zu beantworten, um im Zeitplan zu bleiben. Planen Sie auch Zeiten zwischen den Gesprächen mit den Bewerber*innen ein. Dies kann Ihnen als Puffer dienen – und bestenfalls auch als Möglichkeit zur Nachbesprechung.

DAS AUSWAHLGREMIIUM: ZUSAMMENSETZUNG UND VORBEREITUNG

Die Bedeutung der Zusammensetzung des Auswahlgremiums wird oftmals unterschätzt. Das Auswahlgremium unterstützt Sie dabei, eigenen blinden Flecken auf die Spur zu kommen – und somit am Ende zu einer gerechteren und besseren Auswahlentscheidung zu kommen.

- Versuchen Sie, Ihr Auswahlgremium vielfältig (gemäß Gender- und Diversitätsaspekten) zusammen zu setzen. So können Sie gemeinsam diskutieren, wie die unterschiedlichen Perspektiven auf die Kandidat*innen sind: Wo gibt es Konsens? Wo gehen die Einschätzungen auseinander? Wie können Sie das für die Auswahlentscheidung nutzen?
- Überlegen Sie, wie Sie verfahren möchten: Sollen alle Mitglieder des Auswahlgremiums bewerten? Oder nur beobachten? Möchten Sie eine schriftliche Bewertung mittels Punkte – oder diskutieren Sie gemeinsam, bis Sie zu einem Ergebnis kommen? Wie auch immer Sie das gestalten möchten, überlegen Sie es sich im Vorfeld, damit Sie es dem Gremium auch klar kommunizieren können.
- Planen Sie die Gespräche so, dass möglichst alle Gremiumsmitglieder an allen Gesprächen teilnehmen können. Nur so lässt sich eine Vergleichbarkeit zwischen allen Gesprächen herstellen. Fragen Sie frühzeitig an, damit diese sich die vorgesehene Zeiten im Kalender freihalten können.
- Machen Sie vor dem ersten Gespräch die Gremiumsmitglieder mit Ihrem strukturierten Leitfaden, den Arbeitsproben und den Bewertungskriterien bekannt. So entsteht ein gemeinsamer Rahmen. Wenn bspw. alle etwas anderes unter „Teamfähigkeit“ verstehen, wird eine Einschätzung später schwieriger und die Diskussionen langwieriger.
- Geben Sie den Gremiumsmitgliedern die Möglichkeit, Fragen und Nachfragen zu stellen. So können andere ausgleichen, falls Sie selbst einmal Fragen vergessen oder Sie den Eindruck haben, schon alles zu wissen, obwohl der*die Bewerber*in noch nicht ausreichend geantwortet hat.

- Bitten Sie alle Gremiumsmitglieder, sich möglichst originale Notizen der Antworten der Bewerber*innen zu machen. So haben Sie später alle eine gute Gedankenstütze, wenn es an die Bewertung der Aussagen geht. Manchmal ergänzen sich die Notizen auch und der Vergleich der Notizen erklärt auch, warum Bewerber*innen zu unterschiedlichen Einschätzungen kommen.
- Optimalerweise geben Sie dem Gremium Ausdrücke Ihres Leitfadens, der neben den Fragen auch die Verhaltensanker, Platz für Notizen sowie die Bewertungsskala transparent macht (vgl. Abbildung 4).
- Bitten Sie das Auswahlgremium, Beobachtung (Notizen) und Bewertung (Punktevergabe) zu trennen. Wenn Sie versuchen, schon während des Gesprächs zu einer Bewertung zu kommen, verpassen Sie mit großer Wahrscheinlichkeit weitere relevante Antworten. Deshalb lautet die Devise: zuhören und Notizen machen während des Gesprächs, bewerten im Nachgang in aller Ruhe.
- Bitten Sie die Mitglieder explizit, Ihre Einschätzungen mitzuteilen, auch wenn sie im ersten Moment nicht stimmig erscheinen. Es können wichtige Ergänzungen sein, die das Bild der*des entsprechenden Bewerber*in abrunden. Individuelle Beurteilungsfehler können damit ausgeglichen werden.

DOKUMENTATIONSBOGEN		
FRAGE: ... (xy min)	(1) entspricht nicht den Anforderungen, (2) entspricht kaum den Anforderungen, (3) entspricht Anforderungen, (4) entspricht voll und ganz den Anforderungen, (5) übersteigt Anforderungen	
VERHALTENSANKER	NOTIZEN: (Beobachtungen)	PUNKTE: (Bewertung)
FRAGE: ... (xy min)		
VERHALTENSANKER	NOTIZEN: (Beobachtungen)	PUNKTE: (Bewertung)

Abbildung 4: Aufbau eines Dokumentationsbogens, der Fragen, Verhaltensanker, Notizen und Bewertung vereint

VERGLEICHENDE BEWERTUNG UND VORSCHLAG ZUR BESETZUNG

Haben Sie die Auswahlgespräche geführt, vergleichen Sie pro Kandidat*in die Notizen zu den Fragen mit den vorher festgelegten Verhaltensankern. **Wie nah ist die Person an dem gewünschten Profil?** Eine Bewertungsskala (bspw. 5-stufig: (1) entspricht nicht den Anforderungen, (2) entspricht kaum den Anforderungen, (3) entspricht Anforderungen, (4) entspricht voll und ganz den Anforderungen, (5) übersteigt Anforderungen) kann zur Hilfe genommen werden.

TIPP

Möchten Sie überprüfen, ob Sie stringent bewertet haben? Dann vergleichen Sie pro Frage Ihre Notizen und die dazugehörigen Bewertungen über alle Bewerber*innen hinweg. So können Sie feststellen, ob Sie an der ein oder anderen Stelle bei vergleichbaren Antworten auch zu einer vergleichbaren Beurteilung gekommen sind. Prüfen Sie Ihre Beurteilung auf möglichen Gender- und Diversitätsbias. Nehmen Sie ggf. noch einmal Korrekturen vor.

Über die numerische Bewertung können Sie pro Kandidat*in einen Durchschnitts- oder Summenscore über alle Fragen hinweg bilden. Dies kann einen gender- und diversitätsbezogenen Bias verhindern, der durch eine unterschiedliche Gewichtung von Kriterien per Bauchgefühl entstehen kann.

Die Person mit dem höchsten Wert (sofern ein höherer Wert der Ausdruck von besserer Passung ist), ist die Person, die Sie zur **Besetzung vorschlagen**. Gibt es aus Ihrer Sicht weitere geeignete Kandidat*innen? **Dann erstellen Sie noch eine Rangreihe der potenziellen Nachrücker*innen.**

Auch hier können Sie für sich wieder eine tabellarische Übersicht erstellen, die verdeutlicht, welche Punkte welche Person pro Frage erhalten hat. Diese Übersicht können Sie ebenfalls Ihrer Auswahlbegründung beifügen.

EXKURS:

FÜNF RELEVANTE BLICKWINKEL FÜR HOCHSCHULLEITUNGEN

„Effektive Führung stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für Hochschulen dar. Meist werden sowohl Professor*innen als auch nicht-wissenschaftliche Führungskräfte im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn nicht systematisch auf ihre Führungsrolle vorbereitet oder darin begleitet. Eine Organisation hat die Pflicht, auch die Fürsorgepflicht, den Menschen, die in eine Führungsposition kommen, Hilfestellungen zu geben, damit diese den damit verbundenen, komplexen Aufgaben gut nachkommen zu können – auch gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ich bin der Überzeugung, dass die meisten Hochschulen hier mehr investieren müssen – auch, um die Entwicklung in diesem Kompetenzfeld noch selbstverständlicher werden zu lassen. Gehen Sie selbst als Hochschulleitung mit gutem Beispiel in Sachen eigener Lernbereitschaft mit Blick auf Führung voran. Teilen Sie Ihre eigenen positiven Erfahrungen und ermuntern Sie die Führungskräfte Ihrer Organisation, die Angebote in der Organisation zu nutzen.“

Prof. Dr. Claudia Peus

(Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement sowie geschäftsführende Vizepräsidentin für Talentmanagement und Diversity an der TU München)

Die Führungskultur einer Organisation ist das „gemeinsame Produkt“⁸ der Art und Weise, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter*innen führen und welche Werte dem Verhalten zugrunde liegen. Gendergerechte und diversitätssensible Führung ist ein Aspekt von Führungskultur, unter dem man das Verhalten in den Blick nehmen kann. Damit sich die Führungskultur weiterentwickeln kann, braucht es stetige Selbstreflexion der Personen und der Organisation: Was bedeutet das Thema für mich/uns? Wo stehe ich/stehen wir im Moment? Was braucht es, damit ich mich bzw. die Organisation sich (weiter-)entwickelt?

Als Reflexionshilfe stellen wir Ihnen **fünf relevante Blickwinkel mit jeweils zwei komplementären Aspekten** vor. Mit ihnen können Sie das Thema „Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur“ für Ihre Hochschule aus einer Metaperspektive beleuchten: Welche der Fragen lassen sich bereits schlüssig beantworten? Wie ausgewogen wurden die jeweiligen komplementären Aspekte aufeinander abgestimmt? Welche Aspekte sollten Sie noch einmal unter Einbindung relevanter Akteur*innen in der Hochschule genauer ins Visier nehmen?

⁸ Schein/Schein, 2018, S. 6.

1. EIGENE ZIELVORSTELLUNG UND WÜNSCHE/ERWARTUNGEN DER UMWELT

Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur beinhaltet ein strategisches Element: es geht um Profilbildung der Hochschule. Deshalb bedarf es zunächst einer bewusst entwickelten und ehrlichen Zielvorstellung, die Sie losgelöst von Sachzwängen diskutieren sollten:

- Was bedeuten Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität für uns, was bedeutet es im Zusammenhang von Führung?
- Welches sind unsere Zielvorstellungen mit Blick auf gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur, mit der wir uns als Hochschulleitung aber auch als Hochschule identifizieren, hinter der wir stehen und die wir nach außen transportieren möchten?
- Warum hat das Thema für uns als Organisation Relevanz? Welche Priorität wollen wir dem Thema geben?
- Wie passen unsere Zielvorstellungen zur gendergerechten und diversitätssensiblen Führungskultur zu unseren anderen Zielvorstellungen?
- Wen wollen und können wir in diesem Zusammenhang mit welchem Angebot bedienen?
- Welchen verbindlichen Auftrag leiten wir daraus für uns ab, an dem wir uns auch ausrichten?

Gleichzeitig müssen Sie sich einen systematischen Überblick darüber verschaffen, was die „Umwelt“ von Ihnen verlangt. Dies können bspw. Anliegen und Forderungen seitens der Politik oder Forschungsgeldgeber, aber auch von Ziel- und Interessensgruppen sein. Diese Aspekte sollten Sie dann im nächsten Schritt ins Verhältnis zur Zielvorstellung Ihrer Hochschule setzen:

- Welche (An-)Forderungen werden „von außen“ an uns gestellt?
- Welchen der formulierten Anliegen begegnen wir bereits? Welchen möchten wir zusätzlich begegnen?
- Was bieten wir als Hochschule an, um an uns herangetragenen Anliegen zu bedienen?
- Wie gehen wir damit um, wenn wir bestimmte Anliegen oder Forderungen nicht bedienen können oder wollen?

Beide Perspektiven gilt es am Ende auszubalancieren und zu überlegen, welche Maßnahmen sich daraus für Ihre Hochschule ableiten lassen.

2. ORIENTIERUNG UND QUALIFIZIERUNG DER ORGANISATIONSMITGLIEDER

Bei einem Kulturthema wie „gengerechte und diversitätsorientierte Führungskultur“ ist es erforderlich, dass Sie die Orientierung auf das Thema (entlang der entwickelten Zielvorstellungen) und die Qualifizierung der Organisationsmitglieder eng aufeinander abstimmen. Der große Rahmen, der vermittelt, was die Hochschule unter gengerechten und diversitätssensiblen Führungskultur versteht und u.a. auch von Führungskräften erwartet, muss durch Sie als Hochschulleitung gesetzt und kommuniziert werden. Es reicht nicht, Ideen für notwendige Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte zu entwickeln – und zu hoffen, dass sich ihnen erschließt, um was es Ihnen als Leitung geht. Es reicht nicht darauf zu hoffen, dass sich die Kultur im Sinne der Zielrichtung automatisch verbessert, wenn nur genügend Personen qualifiziert wurden. Folgende Fragen sollten Sie in diesem Kontext systematisch reflektieren:

- Wie haben wir bisher bei anderen Themen Orientierung und Qualifizierung aufeinander abgestimmt? Was hat gut funktioniert? Wo müssen wir nachbessern?
- Wo kennen wir Beispiele, bei denen Qualifizierung aufgrund fehlender oder ungenügender Orientierung nicht geglückt ist – und was können wir daraus für unser aktuelles Vorhaben lernen?
- Welche Orientierung müssen wir, die Hochschulleitung, wem in der Organisation mit Blick auf gengerechte und diversitätssensible Führungskultur geben? Wie können wir Personen überzeugen und motivieren, Zeit für dieses Thema aufzubringen?
- Was braucht es, damit unsere Führungskräfte ein geklärtes Verständnis davon haben, was ihre Aufgabe und Verantwortung ist, damit wir als Hochschule eine gengerechte und diversitätsorientierte Führungskultur leben können?

3. PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Qualifizierung wird oftmals unter dem Aspekt konzipiert, wie die Organisationsmitglieder befähigt werden können, bestimmte Aufgaben entsprechend des anvisierten Ziels erledigen zu können: Welche Kompetenzen müssen unsere Führungskräfte aufbauen, um gengerecht und diversitätssensibel führen zu können?

Vergessen wird dabei schnell, die organisationalen und strukturellen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die qualifizierten Personen ihre neu erworbenen Kompetenzen anwenden können. Deshalb bedarf es neben Personal- auch einer Organisationsentwicklung. d. h. Funktionen, Strukturen, Prozesse und Unterstützungssysteme sind so anzupassen und zu gestalten, dass die Voraussetzungen für die Organisationsmitglieder gegeben sind, das gewünschte Verhalten zeigen zu können. Reflektieren können Sie diesen Blickwinkel anhand folgender Fragen:

- Wie gut kann derzeit eine (qualifizierte) Führungskraft unter den aktuellen (Rahmen-)Bedingungen im Sinne von Gengerechtigkeit und Diversitätssensibilität wirksam werden?
- Wo erfordert das, was wir von den Mitgliedern unserer Organisation erwarten bzw. was in Qualifizierungsmaßnahmen vermittelt (werden) wird, Änderungen im System, da sie ansonsten an Grenzen bei der Umsetzung von Gengerechtigkeit und Diversitätssensibilität stoßen?
- Wie binden wir die Alltagsperspektiven der verschiedenen Mitglieder unserer Organisation ein, um zu ermitteln, was an Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen notwendig ist?

4. NEUE UND MODIFIZIERTE VERANSTALTUNGSFORMEN

Um das Thema „gendergerechte und diversitätsorientierte Führungskultur“ in der Hochschule zu implementieren, müssen die Veranstaltungen Ihrer Hochschule unter zwei Blickwinkeln auf den Prüfstand:

- Wo braucht es neue, ergänzende Veranstaltungen?
- Wo müssen bestehende Veranstaltungen modifiziert werden?

Veranstaltungen sollten entsprechend bewusst konzipiert und sinnvoll miteinander verzahnt werden.

Unter Veranstaltungen im Rahmen von Hochschule können wir jegliche Formen des formalen Zusammenkommens der Hochschulmitglieder verstehen: Sitzungen, Meetings, Versammlungen, Qualifizierungsmaßnahmen, Gremienarbeit, Ausschüsse etc.

- An welchen Stellen ist es sinnvoll und notwendig, neue Veranstaltungen stattfinden zu lassen, die für die Umsetzung von gendergerechter und diversitätssensibler Führungskultur zielführend sein können? (Gibt es dafür andere Veranstaltungen, die damit obsolet werden?)
- Welche neuen oder ungewohnten, innovativen (z. B. auch digitalen) Arbeits- und Zusammenarbeitsformen möchten wir einmal ausprobieren?

Bestehende Veranstaltungen müssen unabhängig davon so modifiziert werden, dass sie geeignet sind, das (neue) Thema in die Organisation zu tragen. Es geht um die Integration und Umsetzung des Themas gendergerechte und diversitätsorientierte Führungskultur im Alltag und der Regelkommunikation der Organisation:

- Wie müssen Sitzungen und Meetings gestaltet und geleitet werden, damit sie eine gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur abbilden? Wie können wir als Hochschulleitung hierfür ein Beispiel geben?
- Wie können wir unsere Gremiensitzungen und Ausschüsse so gestalten, damit sie dem (neuen) Thema gerecht werden?
- Welche zeitlichen und technischen Gestaltungsmöglichkeiten gibt es, um Veranstaltungen gendergerechter und diversitätssensibler zu machen?
- Wie müssen bestehende Qualifizierungsmaßnahmen zu anderen Themen so angereichert werden, damit sie gleichzeitig gendergerecht und diversitätssensibel sind?

5. FÜHRUNG UND BERATUNG

Führungskräfte (von der Hochschulleitung bis hin zu Teamleitungen auf unterster Ebene) sind diejenigen, die für die Umsetzung einer gendergerechten und diversitätssensiblen Führungskultur verantwortlich sind. D.h. Führungskräfte müssen das Thema mittragen und effektiv umsetzen. Sie als Hochschulleitung sollten zudem als Vorbild agieren. Gleichzeitig gibt es in den Hochschulen Expert*innen in den Gleichstellungsbüros, im Diversitätsmanagement sowie in den Personal- und Organisationsentwicklungen. Deren fachliches Knowhow mit Blick auf Gleichstellung, Diversität, Führung und Entwicklungsprozesse bietet eine fundierte Basis, um Führungskräfte in ihrem Lernen beim Thema gendergerechte und diversitätsorientierte Führung zu unterstützen. Es ist entscheidend, dass notwendige Lernprozesse in der Organisation initiiert werden und entsprechende Verantwortungen wahrgenommen werden.

- Mit welchen Herausforderungen sehen sich Führungskräfte beim Thema gendergerechte und diversitätsorientierte Führung konfrontiert? Wo gehen unsere Führungskräfte bereits in Verantwortung, wo noch nicht? Wo bedarf es Unterstützung und Beratung?
- Wie gestaltet sich beim Thema gendergerechte und diversitätsorientierte Führungskultur das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Beratungsinstanzen unserer Hochschule? Ist deren Verantwortung mit Blick auf das Thema geklärt? Sind diese in Summe mit ausreichendem Knowhow und Kompetenzen ausgestattet – für aktuelle und zukünftige Aufgaben im Zusammenhang mit gendergerechter und diversitätssensibler Führungskultur?
- Wie gestaltet sich derzeit das Zusammenspiel zwischen den Führungskräften und Beratungsinstanzen unserer Hochschule? Haben wir eine Vorstellung davon, wie gemeinsame Lernprozesse aussehen? Wo läuft es schon jetzt gut? Wo werden die Möglichkeiten derzeit noch nicht ausreichend genutzt? Wo braucht es Änderungen?

QUELLEN

Becker, F. G. (2019): „Bestenauswahl“ oder Auswahl der geeignetsten Person? Diskurs über einen falschen Terminus. Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 1/2019, S. 25–27.

Braun, S.; Hentschel, T.; Peus, C. & Frey, D. (2015): Chancengleichheit durch professionelle Personalauswahl in der Wissenschaft. In: C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.): Personalauswahl in der Wissenschaft (S. 29–48). Berlin: Springer Verlag.

Hentschel, T; Horvath, L. (2015): Passende Talente ansprechen – Rekrutierung und Gestaltung von Stellenausschreibungen, In: C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.): Personalauswahl in der Wissenschaft (S. 66–80). Berlin: Springer Verlag.

Lozo, L.; Bipp, T.; Steinmayr, R. und Blümke, M. (2015): Anforderungsanalyse für offene Personen in der Wissenschaft. In: C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.): Personalauswahl in der Wissenschaft (S. 51–64). Berlin: Springer Verlag.

Melchers, K. G. (2015): Arbeitsproben.
In: C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.): Personalauswahl in der Wissenschaft (S. 103–113). Berlin: Springer Verlag.

Peus, C.; Hentschel, T., Braun, S. (2014): Erfolgsfaktor Personalauswahl: Talente für die Wissenschaft gewinnen. In: Hille, N., Langer, B. (Hrsg.) (2014): Geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen. Maßnahmen und Herausforderungen (s. 173–195). Baden-Baden: Nomos-Verlag.

Peus, C.; Braun, S.; Hentschel, T. & Frey, D. (2015): Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Berlin: Springer Verlag.

Schein, E.H. & Schein, P. (2018): Organisationskultur und Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schmid, B. & Hipp, J. (1998): Fünf Perspektiven für Organisations- und Personalentwicklung. Institutschrift des Instituts für Systemische Beratung, Wiesloch, Nr. 31. [Verfügbar unter: www.isb-w.eu/campus/de/schrift/F%C3%BCnf-Perspektiven-f%C3%BCr-Organisations--und-Personalentwicklung-1998SI0031D [06.01.2020].

Steiger, T. (2013): Leistung und Verhalten beeinflussen. In: T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte (Band 1, 4. Auflage) (S. 114–120). Heidelberg: Springer Verlag.

DIE AUTORINNEN

Dr. Jana Leipold ist Referentin Personalentwicklung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und freiberufliche Trainerin und Beraterin. Sie ist für das Thema Führung und Führungskräfteentwicklung zuständig. Als Arbeits- und Organisationspsychologin hat sie ihren Blick auf Menschen und Organisationen mit einer systemischen Beraterausbildung erweitert. Mit dem Thema Gendergerechtigkeit setzt sie sich seit der Geburt ihrer Tochter vor 10 Jahren auseinander. Die Beobachtung ihrer Entwicklung, ihrer Persönlichkeit und die vielfältigen Einflüsse aus der Umwelt

Elke Karrenberg ist Leiterin der Personalentwicklung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und freiberufliche Trainerin und Beraterin. Seit über 25 Jahren arbeitet sie im Hochschulkontext; dabei ist Gendergerechtigkeit für sie ein Thema, das sie bereits aus der Studienzeit prägt, in der sie als studentische Frauenbeauftragte Anfang der 1990er Jahre Gleichstellungsmaßnahmen erarbeitet und umgesetzt hat. Gleichstellung und Diversität sind Querschnittsthemen, die ihre berufliche Entwicklung in der Arbeit im damaligen Frauenbüro der Universität Mainz und darauffolgend in der Personalentwicklung beeinflussen. Sie studierte Slavistik, neuere Geschichte und Politikwissenschaft

Die Gastautorin **Ursel Gerdes** ist Leiterin der Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt – Expertise und Konfliktberatung-, kurz ADE, an der Universität Bremen. Die Arbeitsstelle ADE ist eine Beratungs- und Fachstelle zum Umgang mit Konflikten, Diskriminierungen und Gewalt am Ausbildungs-, Studien- und Arbeitsplatz. Das Angebotspektrum beinhaltet Beratungen, Informationen, Veranstaltungen und Fortbildungen für Beschäftigte, Auszubildende und Studierende der Universität, der Hochschulen und des Öffentlichen Dienstes des Landes Bremen. Zu Ihren Arbeitsschwer-

haben sie für das Thema sensibilisiert. Sie möchte, dass ihre Tochter in einer gleichberechtigten Arbeitswelt wirksam werden kann. Jana Leipold betrachtet Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität als relevante Aspekte von professionellem Handeln im beruflichen Kontext, bei allen Personen, die in Organisationen Verantwortung übernehmen. Sie stellt sich die Frage, wo ihre eigenen blinden Flecken sind. Beim Unconscious Bias-Test hat sie einen leichten Effekt in Richtung Frauen und Karriere sowie einen moderaten Bias in Richtung Alter und Krankheit.

an den Universitäten Münster und Volgograd (Magister) und Personalentwicklung an der TU Kaiserslautern (Master) und war damit die erste Frau ihrer Familie mit einem akademischen Abschluss. Sie ist ausgebildete Coach (FH) und Bildungsberaterin. Sie berät Hochschulleitung und Führungskräfte und arbeitet in strategischen Projekten mit (z.B. Optimierung strategischer Berufungsprozesse). Ihre Schwerpunktthemen sind Führungskräfteentwicklung und Führungskultur, Beratung und Coaching, Begleitung von strategischen Veränderungsprozessen sowie die Konzeption und Durchführung von PE-Maßnahmen für verschiedene Zielgruppen.

punkten zählen neben der Beratungsarbeit, die Umsetzung von Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung sowie die Durchführung von Fortbildungen zu den Themen Konflikte, Mobbing und Diskriminierungen am Studien- und Arbeitsplatz, Diversitätssensibilität und Antidiskriminierung. Darüber hinaus berät sie Hochschul- und Behördenleitungen sowie Personalverantwortliche in der (Weiter-)Entwicklung und Qualifizierung eines internen Konflikt- und Beschwerdemanagements und zur Umsetzung des AGG.

IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN

**Landeskonzferenz der hessischen
Hochschulfrauenbeauftragten (LaKoF)
Sprecherinnen der LaKoF:
Dr. Sylke Ernst, Dr. Margit Göttert**

AUTORINNEN

**Dr. Jana Leipold, Elke Karrenberg,
Ursula Gerdes (Gastbeitrag)**

GESTALTUNG

Nina Sangenstedt, gestaltvoll.de

AUFLAGE

2.000 Stück

DRUCK

Wir machen Druck

GEFÖRDERT DURCH

HESSEN



**Hessisches Ministerium
für Wissenschaft und Kunst**

Kassel, 2020





LAKOF LAKOF

Landeskonferenz der hessischen
Hochschulfrauenbeauftragten

U N I K A S S E L V E R S I T Ä T

