



SYLKE ERNST

UNIVERSITÄT KASSEL



ELKE KARRENBURG

JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ

JANA LEIPOLD

JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ

ULRIKE SCHNEIDER-GLADBACH

GOETHE-UNIVERSITÄT FRANKFURT

ANJA WOLDE

GOETHE-UNIVERSITÄT FRANKFURT



Gender und Diversity in der Führungskultur

EIN WEG AN HESSISCHEN HOCHSCHULEN

Führungskräfte in der Wissenschaft sind die zentrale Zielgruppe einer geschlechtergerechten und diversitätssensiblen Personalentwicklung an Hochschulen. Die hessischen Hochschulen haben landesweite Empfehlungen zur Umsetzung einer geschlechtergerechten und diversitätssensiblen Führungskultur entwickelt. Der Beitrag dokumentiert den Entstehungsprozess der Empfehlungen und gibt praxisnahe Hinweise für Personalentwickler*innen, wie sie die eigene Haltung zum Thema in den Blick nehmen und Gender und Diversität als Querschnittsthemen in den Angeboten der Personalentwicklung verankern können – und damit einen Beitrag zur Entwicklung einer Führungskultur für ihre Hochschule leisten können.

- 1. **Einführung**70
- 2. **Ziel des Projekts**71
- 3. **Entwicklungsprozess**72
- 4. **Professionelle Haltung für Personalentwickler*innen**73
- 5. **Gender und Diversity in der Konzeption von Personalentwicklung**75
- 6. **Gender und Diversity in Beratung und Moderation**77
- 7. **Gender und Diversity in der Personalauswahl**79
- 8. **Ausblick**81
- Literatur**81

1. Einführung

Gleichstellung der Geschlechter und diversitätssensibler, wertschätzender Umgang

Den Gleichstellungs- und Diversitätsstrategien der Hochschulen gemeinsam ist das Querschnittsziel der Gleichstellung der Geschlechter und eines diversitätssensiblen, wertschätzenden Umgangs aller Hochschulmitglieder miteinander. Dieses Ziel fokussiert in der Umsetzung auch auf die Personalentwicklung in den Bereichen von Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement sowie Technik und Verwaltung. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Vielfalt der Studierenden fokussieren Diversitätsstrategien in Hochschulen die Interaktionen zwischen verschiedenen Diversitätsdimensionen wie Geschlecht, Nationalität, soziale Herkunft, Religion/Weltanschauung usw.

Eines der Kernthemen einer geschlechtergerechten und diversitätssensiblen Personalentwicklung ist **Führung**. Die Führungsstrukturen an Hochschulen weisen einige Besonderheiten auf: Die einzelnen Einheiten agieren vergleichsweise autonom; Selbstverwaltung und die Freiheit von Forschung und Lehre sind wichtige Prinzipien der Hochschulorganisation. Außerhalb der Wissenschaft ist eine gezielte Vorbereitung auf Führungsaufgaben üblich, dagegen ist die Vermittlung von entsprechenden Führungskompetenzen insbesondere in der akademischen Ausbildung noch nicht ausreichend integriert. Gerade Wissenschaftler*innen messen der Entwicklung von Führungskompetenzen im Vergleich zu ihrer Reputation in ihrer wissenschaftlichen Community in der Regel weniger Bedeutung zu. Sie sehen sich selbst als Forschende und Lehrende, während die aktive Rolle des Führens nicht primär als Teil professionellen Handelns wahrgenommen wird.

Führungskräfte in der Wissenschaft sind eine zentrale Zielgruppe einer geschlechtergerechten und diversitätssensiblen Personalentwicklung an Hochschulen, weil sie **an vielen Stellen Einfluss auf die Prozesse der Hochschule** nehmen: Sie wählen Nachwuchswissenschaftler*innen aus und stehen täglich in direktem Kontakt zu ihnen. Sie nehmen an Berufungskommissionen, Gremien und Leitungsorganen teil. Sie führen wissenschaftliche und administrativ-technische Mitarbeitende, für deren Weiterentwicklung sie Verantwortung übernehmen müssen. Sie tragen Verantwortung für den Schutz vor Diskriminierungen und den Umgang mit sexualisierter Belästigung. Ihre Führungsaufgaben gehen über die rein wissenschaftliche Förderung und Vermittlung von Fachwissen hinaus: Sie geben Kompetenzen, Werte und Haltungen an die nachfolgenden Generationen weiter.

Vor allem Wissenschaftler*innen müssen sich der Bedeutung ihrer Führungsrolle für die Führungskultur bewusst werden, dazu gehört auch die Reflexion des Stellenwerts einer geschlechtergerechten und diversitätssensiblen Führungskultur. Eine solche Führungskultur kann sich perspektivisch auch positiv auf die Geschlechterverhältnisse auf höheren wissenschaftlichen Karrierestufen auswirken.

Aber auch Führungskräfte in der zentralen Verwaltung der Hochschulen werden eher aufgrund ihrer Fachlichkeit und weniger aufgrund ihrer Führungserfahrung rekrutiert. Das Thema Führung gewinnt auch hier erst langsam an Bedeutung. Seit einigen Jahren werden systematisch

Führungskräfteentwicklungen angeboten, diese fokussieren jedoch erfahrungsgemäß wenig vertieft auf Fragen zu Gleichstellung, Diversitätssensibilität oder den Umgang mit Diskriminierung.

Aufgrund der hohen Bedeutung des Themas starteten die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an hessischen Hochschulen (LaKoF Hessen) im Jahr 2018 die Projektinitiative „Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur an hessischen Hochschulen“ und legten 2020 eine **Handreichung für Führungskräfte und Hochschulleitungen** vor.

Diese Handreichung entstand in einem breit angelegten Prozess im Verbund mit zahlreichen Akteur*innen der Hochschulen und ist auf der Homepage der LaKoF Hessen öffentlich zugänglich (www.lakof-hessen.de, letzter Zugriff 5.10.2020). In diesem Beitrag sollen der Prozess der Entwicklung dieser Initiative als Best Practice dokumentiert sowie die Ergebnisse und deren Umsetzungsperspektiven in Bezug auf die Personalentwicklung präsentiert werden. Die Einbindung der verschiedenen Akteursgruppen in den Entwicklungsprozess stellt einen Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Ergebnisse in den Hochschulen dar.

2. Ziel des Projekts

Ziel des Projektes war und ist es, dass die hessischen Hochschulen landesweite Empfehlungen zur Umsetzung einer geschlechtergerechten und diversitätssensiblen Führungskultur entwickeln und diese umsetzen. Vorgesehen war, dass die Hochschulen dazu in einem extern begleiteten Prozess Good-Practice-Beispiele austauschen und diese unter Einbeziehung wissenschaftlicher Fachexpertise diskutieren. Damit sollte ein Raum entstehen, in dem die unterschiedlichen Erfahrungen von Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAWs) sowie unterschiedlicher Akteur*innen an den Hochschulen wie Hochschulleitungen, Gleichstellungsbeauftragten, Personalentwickler*innen und Personalrät*innen produktiv zusammenfließen, um gemeinsame Strategien zu entwickeln. Dieser Austausch selbst sollte schon die Sensibilität für Fragen geschlechtergerechter und diversitätssensibler Führung untereinander erhöhen. Das Projekt wurde durch das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst unterstützt.

LESE-TIPP

Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur

Was bedeuten Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität konkret für Führungskräfte und in der Verantwortung als Mitglied der Hochschulleitung? Dieser Frage geht die Handreichung nach und beleuchtet die Themenfelder Haltung, praktische Tipps zu den Themen gendergerechter und diversitätssensibler Führung, Antidiskriminierung, Verantwortung und Macht sowie Personalauswahl. Ein Kapitel lenkt den Fokus auf die Hochschulleitungen mit Blick auf Kultur- und Organisationsentwicklungsprozesse.

Leipold, J. & Karrenberg, E. (mit einem Gastbeitrag von Gerdes, U.) (2020): Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur. Eine Handreichung für Führungskräfte und Hochschulleitungen. Kassel.

www.lakof-hessen.de/files/other/LAKOF_Handreichung.pdf

3. Entwicklungsprozess

In der LaKoF Hessen arbeiten die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten aller hessischen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften zusammen. Sie haben bereits Erfahrungen darin, gemeinsame Projekte mit den Hochschulleitungen und dem hessischen Wissenschaftsministerium umzusetzen: Im Jahr 2014 hatte die LaKoF mit der Broschüre „GENDERkompetent – Gender in der Lehre hessischer Hochschulen“ eine umfassende Bestandsaufnahme von Initiativen und Projekten hessischer Hochschulen zur Integration von Geschlechterforschung und Gender-Aspekten in die Lehre vorgelegt.

Auf Initiative der LaKoF haben sich in einem ersten Schritt die Hochschulleitungen in der Konferenz Hessischer Universitätspräsidenten (KHU) und der HAW Hessen (Zusammenschluss der fünf staatlichen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften) mit dem Vorhaben befasst, das Konzept zur „Entwicklung von Empfehlungen für eine geschlechtergerechte und diversitätssensible Führungskultur an hessischen Hochschulen“ als positiv bewertet und ihre Teilnahme an der Durchführung sowie die finanzielle Unterstützung zugesichert. In einem zweiten Schritt reichte die LaKoF das Konzept zur Förderung beim Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK) ein. Als Moderatorinnen des Wissensaustauschs und für die Erarbeitung der Empfehlungen konnte die LaKoF mit Elke Karrenberg und Jana Leipold zwei erfahrene Personalentwicklerinnen mit langjähriger Erfahrung in der Begleitung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen sowie Gender- und Diversity-Expertise gewinnen. In mehreren Vorbereitungstreffen der Moderatorinnen mit Vertreterinnen der LaKoF wurden das Umsetzungskonzept konkretisiert und die wissenschaftlichen Referentinnen ausgewählt. Die Handlungsempfehlungen sollten im Rahmen von Workshops unter Beteiligung von Akteur*innen aus allen Hochschulen entwickelt werden, die an der Personalentwicklung in den Hochschulen beteiligt sind, und im Anschluss an den Hochschulen verbreitet und umgesetzt werden.

An zwei Workshops im März und April 2019 an der Goethe-Universität Frankfurt nahmen Vertreter*innen der Hochschulleitungen, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und Ansprechpersonen für Diversity sowie interessierte Führungskräfte aus den Fachbereichen, Mitarbeitende der Personalentwicklung und der Personalräte aus den beteiligten Hochschulen teil. Die Hochschulen achteten bei der Auswahl der Teilnehmenden darauf, dass die Arbeit in den Workshops eng an die laufenden Prozesse und Projekte in den Hochschulen anknüpfte.

Insgesamt waren rund 60 Teilnehmende aus allen hessischen Hochschulen am 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 Gedes (Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt Bremen) ist in die Handlungsempfehlungen eingeflossen. Ergänzt um die in den Veranstaltungen erarbeiteten Ideen, die ausgewählten Good-Practice-Beispiele aus den Hochschulen selbst sowie einer umfangreichen Workshop-Dokumentation erstellten die Autorinnen Elke Karrenberg und Jana Leipold die 2020 von der LaKoF herausgegebene Handreichung „Gendergerechte

und diversitätssensible Führungskultur. Eine Handreichung für Führungskräfte und Hochschulleitungen“.

Die entstandene Handreichung ist auf die Handlungspraxis der Personalentwicklung von Führungskräften in den Hochschulen ausgerichtet und wissenschaftlich fundiert. Sie adressiert die Führungskräfte direkt, kann aber auch als Hilfestellung für andere Akteursgruppen an Hochschulen verwandt werden. Neben der Selbstreflexion von Führungskräften und Hochschulleitungen kann die Handreichung auch themenorientiert in Schulungsangebote sowie in hochschulinterne Prozessgruppen der Personalauswahl integriert werden.

Eine Akteursgruppe sind die Personalentwickler*innen. Sie spielen eine zentrale Rolle, denn zum einen sind sie wichtige Multiplikator*innen, wenn es darum geht, das Thema bei unterschiedlichen Zielgruppen zu platzieren, zum anderen sind sie an der Stelle auch Vorbild. Dieser Beitrag fokussiert darauf, wie sich das Thema auf die PE-Arbeit auswirkt – und was Personalentwickler*innen tun können, um es zu unterstützen und ihre Arbeit unter dieser Perspektive selbst einmal auf den Prüfstand zu stellen. Die folgenden Kapitel behandeln aus unterschiedlichen Perspektiven mögliche Anwendungsfelder der Handreichung. Zuerst wird auf die Rolle der PE im Sinne einer Selbstreflexion fokussiert; anschließend auf eine umfassender Perspektive der Konzeption von Gender und Diversitätsthemen in Hochschulen, gefolgt von einer Handhabung der Handreichung in Rolle von Beratenden und Moderierenden und schlussendlich die relevante Perspektive der Personalauswahl.

» Die Personalentwickler*innen spielen eine zentrale Rolle, denn zum einen sind sie wichtige Multiplikator*innen, wenn es darum geht, das Thema bei unterschiedlichen Zielgruppen zu platzieren, zum anderen sind sie an der Stelle auch Vorbild. «

4. Professionelle Haltung für Personalentwickler*innen

Um das Thema Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität in den Hochschulen zu verankern, können sich Personalentwickler*innen die Frage stellen: Welchen Beitrag können wir leisten?

Die umseitig nachfolgenden Leitfragen illustrieren, wie eine systematische Reflexion für Personalentwickler*innen aufgebaut werden kann. Ein erster Schritt ist, die eigene Haltung zum Thema in den Blick zu nehmen. Reflektieren Sie das Thema auf unterschiedlichen Ebenen und entdecken Sie gegebenenfalls Professionalisierungsmöglichkeiten Ihrer eigenen Gender- und Diversitätskompetenz. Neben der Frage, was Sie bereits jetzt schon tun, um das Thema in Ihrer Arbeit zu verankern, können Sie folgende Fragen für eine vertiefte Reflexion nutzen (vgl. Leipold & Karrenberg 2020, S. 6ff.).

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. Frau und Mann, 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 Ko-optation** auseinandergesetzt? Weiß ich, bei welchen Themen (z. B. Geschlecht und Karriere, Geschlecht und Wissenschaft) mein Implicit Bias meine Einschätzungen und Bewertungen beeinflussen kann und behalte ich das entsprechend im Blick?
- Was haben meine **eigenen Vorannahmen** mit meinen Geschlechterrollenbildern und meiner geschlechtlichen Sozialisation/Biographie zu tun?

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 Personalentwickler*in 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**?

Ebene des Könnens

- Wie gut bin ich in der Lage, mich **in Menschen hineinzusetzen**, 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 Handelns als Personalentwickler*in mit Blick auf dieses Thema unterstützen können (Handreichungen, Beratung, Weiterbildungen)?
- Welche **Formulierungen** habe ich parat, um diskriminierendes Verhalten oder Äußerungen zu benennen? Gibt es Personengruppen (in Machtpositionen), gegenüber denen ich zurückhaltender wäre?

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



5. Gender und Diversity in der Konzeption von Personalentwicklung

Neben der Reflexion der eigenen Haltung als Personalentwickler*innen zu Gender- und Diversitätsthemen ist ein ganzheitliches Personalentwicklungskonzept sowie die Konzeption von Einzelmaßnahmen die zentrale Stellschraube, um Gender und Diversität als Querschnittsthemen in den Angeboten der Personalentwicklung und mit Blick auf Führung in der Führungskräfteentwicklung zu verankern. Dabei ist es ratsam, sich zu Beginn mit den für Gleichstellung und Diversität zuständigen Einrichtungen in Verbindung zu setzen, um doppelte Arbeit zu vermeiden und Klarheit über die bestehende Gleichstellungs- und Diversitätsstrategie der Hochschule herzustellen. Bestenfalls lassen sich die verschiedenen Schritte auch gemeinsam bearbeiten.

Ganzheitliches Personalentwicklungskonzept plus Einzelmaßnahmen

Ausgehend vom Prozessmodell zur Konzeption von Personalentwicklung (in Anlehnung an Ryschka, Solga & Mattenklott 2011, S. 24) sind folgende Ebenen in den Blick zu nehmen:

- **Strategische Ebene** Identifikation der Ziele und Bedarfe der Organisation: Welche Ziele hat die Hochschule beim Thema Gendergerechtigkeit und Diversität und was heißt das für gendergerechte und diversitätssensible Führung? Was kann Personalentwicklung davon aufgreifen? Welche Führungskultur will die Hochschule leben, insgesamt und mit Blick auf Gender und Diversität?
- **Taktische Ebene** Auswahl und Planung von PE-Instrumenten, Transfer und Evaluation: Welche konkreten Entwicklungsziele unterstützt die Personalentwicklung mit welcher PE-Maßnahme? Wie trägt die Personalentwicklung dazu bei, dass diese Entwicklungsziele erreicht werden?
- **Operative Ebene** Umsetzung, Transfermanagement, Evaluation: Welche Bedingungen sind für die Umsetzung und den Transfer des Gelernten in die Praxis relevant? Wie kann die Evaluation zur Qualitätssicherung und -entwicklung genutzt werden?

Für die Personalentwicklung bedeutet dies, in der Konzeption, Durchführung und Evaluation von Maßnahmen zur Stärkung einer gendergerechten und diversitätssensiblen Führungsstruktur bestehende und neue Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung anhand dieses Prozessmodells zu durchleuchten.

Für die Konzeption auf strategischer Ebene ist zu analysieren, welche **Ziele die Hochschule in Sachen Führungskultur** und mit den Themen Gendergerechtigkeit und Diversität allgemein und mit Blick auf das Handeln ihrer Führungskräfte verfolgt. Anhaltspunkte können sein: Gibt es Gremienbeschlüsse, Leitpapiere, hochschulinterne Vereinbarungen zu Gendergerechtigkeit, Diversität, Antidiskriminierung und Führung? Welcher Auftrag für die PE lässt sich daraus ableiten? Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, um gendergerecht und diversitätssensibel zu führen? Was ist erfolgskritisch? Wie ist der Ist-Stand, welche Potenziale können identifiziert werden? Welches Soll an Kompetenzen steht einem Ist-Stand gegenüber?

Auf der taktischen Ebene besteht die Kunst in der Auswahl geeigneter Inhalte und Formate zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften und zur Unterstützung des Transfers in den Führungsalltag. Gender und Diversität sind Querschnittsthemen der Hochschule! Viele Personalentwickler*innen werden jedoch die Erfahrung gemacht haben, dass das Interesse z.B. an Diversitätstrainings bei Führungskräften nicht sonderlich ausgeprägt ist. Für die Praxis heißt das, die Themen **Gendergerechtigkeit und Diversität in bestehende Formate zu integrieren**, sie aber nicht einfach on top auf bestehende Programme aufzusetzen, sondern die Konzeption anhand dieser Querschnittsthemen durchzudeklinieren und dort, wo es inhaltlich sinnvoll ist, zu ergänzen und als sinnvoller Bestandteil des Angebotes einzubauen. Das kann bei Fachthemen wie Personalauswahl oder der Moderation von Meetings sinnvoll sein, aber auch bei persönlichen Entwicklungsthemen wie Rollen und Werten von Führungskräften. Ein wichtiger Gelingensfaktor ist, dass die externen

Trainer*innen die Ziele, Werte und Maßnahmen der Organisation gut kennen, antizipieren und in den Trainings umsetzen können. Dies stellt hohe Anforderungen an die Trainer*innen und das Konzept.

Die operative Ebene ist auch bei diesem Thema nicht zu unterschätzen. Fragen bzw. Aspekte auf dieser Ebene zur Reflexion der Awareness sind bspw.:

- Passt der Raum (Barrierefreiheit, Gestaltung)?
- Passt die zeitliche Gestaltung (Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gibt es festgelegte Kernzeiten für Veranstaltungen und Sitzungen)?
- Passt die/der Trainer*in (Gender- und Diversitätskompetenz, Kenntnis der Organisationsziele)?
- Passt die Zielgruppenansprache (Stereotype), Sprache (gendergerecht, deutsch oder englisch)?
- Passt die Auswahl von Materialien (Passung, Sprache) und Medien (Bilder, Sprache, Technik) für die gewünschten Lernziele?
- Passt der Rahmen, um ein respektvolles, diskriminierungssensibles Verhalten in der Zusammenarbeit zu ermöglichen?

6. Gender und Diversity in Beratung und Moderation

Beratung unterstützt Führungskräfte sowohl in ihrer eigenen beruflichen und persönlichen Entwicklung wie auch bei der Entwicklung des Teams/der Gruppe. Im Verständnis der systemischen Beratung wird eine beratende Person, gleich ob aus dem Gleichstellungsbüro oder der Personalentwicklung heraus, das Verhalten von Menschen nicht isoliert aus deren inneren Eigenschaften heraus erklären, sondern aus ihren Beziehungen untereinander und zu ihrer Systemumwelt. Beratung zielt ab auf die Erweiterung von Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten und aktiviert im Idealfall die bei der beratenden Person oder der Arbeitsgruppe grundsätzlich vorhandenen Ressourcen zur Lösung von Problemen. Systemische Beratung ist zusätzlich aufmerksam für den Kontext der Ratsuchenden und die sozialen (Macht-)Systeme, in denen sie sich bewegen. Als Personalentwickler*innen wirken Sie so über die in der Beratung verwendeten mentalen Modelle auch auf die Entstehung und Entwicklung der Organisationskultur ein und fördern oder hemmen die Ausprägung kultureller Wertemuster innerhalb der Hochschule. Davon

Einwirkung auf Entstehung und Entwicklung der Organisationskultur

berührt werden somit auch Arbeitsbedingungen, Leistungsbewertungen und Entwicklungsmöglichkeiten aller. Nehmen Sie in der Beratung Aspekte wie gendergerechtes und diversitätssensibles Verhalten in der Führungsrolle, Bewusstheit für den eigenen Implicit Bias, geschlechtsneutrale Sprache oder mögliche diskriminierende Effekte bei der Personalauswahl bspw. in den Blick, können sich **kulturelle Wertemuster** der in der Hochschule handelnden Personen verändern. Wichtig ist es zu vermitteln, dass eine Reflexion von Diversität immer auch eine Reflexion von Machtverhältnissen miteinschließt. Hierarchische Strukturen, eigene Privilegien und Handlungskompetenzen und die ihnen inhärenten Werte, Normen und Einstellungen sollten erkannt und hinterfragt werden können. Hierzu werden an vielen Hochschulen inzwischen von den Gleichstellungseinrichtungen auch Trainings angeboten.

Mögliche Fragen, die Sie in der Beratung von Führungskräften einsetzen können, sind:

- Wie heterogen ist Ihr Team/Ihre Gruppe aufgestellt?
- Wie sind die Teamaufgaben unter den einzelnen Gruppenmitgliedern verteilt?
- Wie werden dabei spezifische Bedürfnisse und Kompetenzen ausreichend und gleichberechtigt berücksichtigt?
- Welche Sprachmuster oder sprachlichen Bilder werden in Ihrem Team/Ihrer Gruppe häufig verwendet?
- Haben Sie in Ihrem Team die Erwartung an alle thematisiert, respektvoll und diskriminierungssensibel miteinander umzugehen?
- Welche Maßstäbe legen Sie an die Bewertung der Arbeitsleistung der Kolleginnen und Kollegen? Gibt es dabei Unterschiede – welche?
- Sprechen Sie es an, wenn Sie nicht wertschätzendes oder diskriminierendes Verhalten in Ihrem Team beobachten oder überlassen Sie die Klärung den potenziell Betroffenen?
- Thematisieren Sie in Ihren Jahresgesprächen Konflikte sowie erlebte oder beobachtete Diskriminierung?
- Kennen Sie die hochschulinternen Verfahrensregeln im Umgang mit Diskriminierung?

Zentral dabei ist, dass Sie sich darüber im Klaren sind, wie Sie selbst Heterogenität in Teams oder Gruppen wahrnehmen und wie diese Perception wiederum auf Ihre Beratung einwirken kann.

Ein weiteres Feld, auf dem Personalentwickler*innen kulturelle Wertemuster beeinflussen können, ist die Moderation von verschiedenen Workshops, Retreats, Teamentwicklungen oder Strategiemeetings. Sowohl in der Auftragsklärung zur Veranstaltung wie auch der Konzeption des Ablaufs, der Auswahl der (psychologischen) Interventionen und der abschließenden Prozessanalyse gilt es, auf Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität zu achten. In allen Phasen können Sie durch Ihre

TIPP

Implicit-Bias-Test von Harvard

Unterstützend dazu können Sie z. B. den Implicit-Bias-Test von Harvard einsetzen: www.implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html

eigene Sprache schon für mehr Bewusstheit sorgen, indem Sie genderneutral formulieren. Der Ablauf kann durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen wie Beginn und Ende, Pausen, Dauer und Lage der Arbeitszeit gendergerecht designt werden. Die Auswahl der Interventionen hängt inhaltlich von der jeweiligen Zielsetzung der Veranstaltung ab. Um auf das Thema Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität zu kommen, hilft es, über die Interventionsebenen der Arbeitsorganisation und Rollendefinition hinaus auch die Ebenen Erlerntes Rollenverhalten und Individuelles Werte- und Normensystem zu berücksichtigen.

In der abschließenden Prozessanalyse mit dem Team und der auftraggebenden Person unterstützen zirkuläre oder paradoxe Reflexionsfragen den Transfer in den Alltag.

7. Gender und Diversity in der Personalauswahl

Personalentwickler*innen haben oftmals auch die Aufgabe, Auswahlprozesse zu begleiten oder Führungskräfte dabei zu unterstützen, diese Aufgabe professionell wahrzunehmen. Sie sollten sich bewusst darüber sein, dass Auswahlverfahren prädestiniert sind, um Exklusionsmechanismen wirken zu lassen, bei denen Gruppen mit Blick auf Zugang zu Erwerbs- und Führungspositionen benachteiligt werden können. Die Begleitung und Beratung von Verfahren muss deshalb auch Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität berücksichtigen. Die aufgeführten Aspekte sind als zusätzliche Möglichkeiten zu verstehen, die Ihre bisherige Beratungs- und Vorgehensweisen ergänzen können.

Bewusstsein für Exklusionsmechanismen

Bei der Erarbeitung von **Anforderungsanalysen** können Sie Führungskräften folgende Tipps an die Hand geben, um deren Blick zu erweitern. Weiterhin können Sie selbst mit der Gender- und Diversitätsbrille das Handeln der Führungskräfte in den Blick nehmen:

- Besprechen Sie zusammen mit den Führungskräften das entwickelte Anforderungsprofil, um Ergänzungsbedarf zu ermitteln. Spiegeln Sie gegebenenfalls Ihre Eindrücke.
- Fragen Sie, welche Person die Führungskräfte vor Augen hatten, als sie die Anforderungsanalyse formuliert haben. Welche Ergänzungen ergeben sich, wenn sie die bisherige Person bewusst entgegengesetzt denken. Ergeben sich Erweiterungen, z. B. mit Blick auf nicht geradlinige Lebensläufe?

- Thematisieren Sie auch den Umgang mit Vielfalt im Team. Welche Kompetenzen sollten neue Mitarbeiter*innen diesbezüglich mitbringen?

Beim Thema **Ansprache von Talenten** geht es einerseits um sprachliche Formulierungen in der Stellenausschreibung sowie die aktive Rekrutierung, aber auch um die gesamte Kommunikation im Auswahlverfahren.

- Klären Sie mit den Führungskräften, wen sie ansprechen wollen und spiegeln Sie gegebenenfalls, wie gewählte Formulierungen bei Bewerber*innen wirken könnten: bei Frauen, Männern bzw. Personen, die sich als divers beschreiben, unterschiedlichen Altersgruppen, unterschiedlichen ethnischen Hintergründen? Regen Sie gegebenenfalls eine Umformulierung der Stellenausschreibung an.
- Sensibilisieren Sie Führungskräfte für ihre Sprache in der Ausschreibung, in der Kommunikation vor, während und nach dem Vorstellungsgespräch. Sprechen sie gendergerecht von Mitarbeitenden? Oder nur von Mitarbeitern?
- Empfehlen Sie Führungskräften aktive Rekrutierung als Instrument, proaktiv nach potenziellen Bewerber*innen Ausschau zu halten und anzusprechen, die sehr gut qualifiziert, aber bislang unterrepräsentiert sind.

Wenn das **Auswahlverfahren** als solches ansteht, ist eine zentrale Grundlage für die Durchführung eines gendergerechten und diversitätssensiblen Verfahrens ein strukturierter Ablauf. Basierend auf der Anforderungsanalyse sollten Fragen für den Leitfaden sowie Arbeitsproben abgeleitet werden. Die Struktur und die Kriterien sollten für alle Mitglieder des Auswahlgremiums transparent sein, Beobachtung und Bewertung werden getrennt.

Folgende Aspekte können darüber hinaus von Personalentwickler*innen in den Beratungen vermittelt werden:

- Ermuntern Sie Führungskräfte, ihr Auswahlgremium vielfältig zusammenzusetzen.
- Unterstützen Sie bei der Formulierung von Fragen und Verhaltensankern – oder unterziehen Sie vorhandenes Material einer kritischen Prüfung.
- Sprechen Sie mit Führungskräften, die sich beraten lassen über Beobachtungs- und Beurteilungsfehler. Verdeutlichen Sie, an welchen Stellen der strukturierte Ablauf und die Vielfalt an Beobachtungen dabei unterstützen, Beurteilungsfehler auszugleichen.

Behalten Sie im Blick, dass bei der Personalauswahl weitere Akteur*innen im Spiel sind: die Mitarbeitenden der Personalabteilungen, die die Personalauswahlprozesse administrativ begleiten. Sie sind wichtige Multiplikator*innen, da alle Auswahlverfahren über ihren Schreibtisch gehen. Denken Sie darüber nach, wie Sie gemeinsam mit den Expert*innen aus den Gleichstellungs- und Diversitätsstellen eine passende

TIPP

FührMINT Gender Decoder der TU München

Empfehlen Sie den FührMINT Gender Decoder der TU München: www.professors.wi.tum.de/rm/fuehrmint/gender-decoder, insbesondere dann, wenn es eine Unterrepräsentation eines Geschlechts gibt.

Hierzu auch der Beitrag von Dutz et al. ab Seite 85.

Schulung entwickeln können, um diese Zielgruppe für das Thema zu sensibilisieren und zu professionalisieren.

8. Ausblick

Am Beispiel der Personalentwicklung wurde aufgezeigt, wie Sie Ihr Handeln – unterstützt durch die Handreichung zu gendergerechter und diversitätssensibler Führung – selbstreflexiv überprüfen und gegebenenfalls verändern können. Ziel ist es, dass alle am Prozess beteiligten Akteure wie Hochschulleitungen, Gleichstellungsbeauftragte, Personalrät*innen, Mitarbeitende in den Personalabteilungen und der Personalentwicklung und last but not least alle Führungskräfte sich mit dem Thema gender- und diversitätssensible Führung befassen, es auf ihr Aufgabenfeld in den Hochschulen übertragen und es praxiswirksam in ihre Arbeit integrieren.

Literatur

- [1] **Leipold, J.; Karrenberg, E. (mit einem Gastbeitrag von Gerdes, U.) (2020):** Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur. Eine Handreichung für Führungskräfte und Hochschulleitungen. Herausgegeben von der Landeskongferenz der hessischen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten. Kassel. Verfügbar unter: www.lakof-hessen.de/files/other/LAKOF_Handreichung.pdf (Letzter Abruf: 20.08.2020)

- [2] **Ryschka, J.; Solga, M.; Mattenklott, A. (Hrsg.) (2011):** Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente – Konzepte – Beispiele. Wiesbaden.



Autorinnen

Dr. **Sylke Ernst** ist Hydrologin und Klimaforscherin und seit 18 Jahren in der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen tätig (Universitäten Freiburg i.B., Exeter, Göttingen). Seit acht Jahren ist sie Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte der Universität Kassel und leitet dort die Stabsstelle Gleichstellung. | Foto: Sebastian Mense

Kontakt: sylke.ernst@uni-kassel.de

Elke Karrenberg ist Leiterin der Personalentwicklung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Sie studierte Slavistik, neuere Geschichte und Politikwissenschaft und Personalentwicklung. Nach über zehn Jahren in der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen übernahm sie 2005 die Leitung der PE an der JGU. Ihre Schwerpunktthemen sind Führungskräfteentwicklung und -kultur, Beratung und die Begleitung und Moderation von strategischen Veränderungsprozessen. | Foto: Angelika Stehle

Kontakt: elke.karrenberg@uni-mainz.de

Dr. **Jana Leipold** ist promovierte Psychologin. Sie ist die stellvertretende Leiterin der Personalentwicklung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) und beschäftigt sich dort seit fast zehn Jahren schwerpunktmäßig mit den Themen Führung und Führungsinstrumente, bei denen gender- und diversitätsbezogene Aspekte stets eine Rolle spielen. Sie absolviert derzeit eine Beraterausbildung am Institut für systemische Beratung in Wiesloch, die auch einen Fokus darauf richtet, wie Kulturentwicklung in Organisationen gelingen kann. | Foto: Angelika Stehle

Kontakt: jana.leipold@uni-mainz.de

Ulrike Schneider-Gladbach ist stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte für ATM an der Goethe-Universität. Sie studierte Diplom-Verwaltungswissenschaften in Konstanz und Bristol, GB und ist seit mehr als 20 Jahren ausgebildete Coach, Konfliktmoderatorin und systemische Organisationsberaterin. Ihre Hauptaufgaben sind Angebote zur beruflichen Weiterentwicklung der administrativ-technischen Mitarbeitenden, die Förderung einer diversitätssensiblen und gendergerechten Führungskultur sowie die Beratung in Fällen mittelbarer Diskriminierung. | Foto: Uwe Dettmar

Kontakt: schneider-gladbach@em.uni-frankfurt.de

Dr. **Anja Wolde** ist Sozialwissenschaftlerin, seit 14 Jahren Gleichstellungsbeauftragte der Goethe-Universität Frankfurt am Main und Leiterin des Gleichstellungsbüros der Universität mit den drei Arbeitsbereichen Gleichstellung, Familie & Dual Career sowie Diversity Policies & Antidiskriminierung. | Foto: privat

Kontakt: wolde@em.uni-frankfurt.de