

KURZ UND KOMPAKT

EMPFEHLUNGEN FÜR EINE GESCHLECHTERINKLUSIVE UND DIVERSITÄTSENSIBLE FÜHRUNGSKULTUR



Die Führungskultur einer Hochschule kann als die Summe der Interaktionen zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden bezeichnet werden: Wie führen diese bzw. lassen sie sich führen, wie kommunizieren sie miteinander und von welchen Werten und Einstellungen lassen sich alle Beteiligten hierbei leiten? Somit stellt sich auch die Frage: Was bedeuten Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität konkret für die Führungskräfte und Leitungspersonen einer Hochschule und wie können sie ihr tägliches Führungshandeln entsprechend gestalten?

Diversitätssensibilität bedeutet, sich der Vielfalt von Mitarbeitenden bewusst zu sein, die Teilhabe aller gesellschaftlichen Gruppen zu fördern und deren Zusammenarbeit zu stärken. Führungskräfte sind dabei dafür verantwortlich, die Stärken und Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden zu reflektieren sowie sie zielorientiert und chancengerecht einzusetzen.

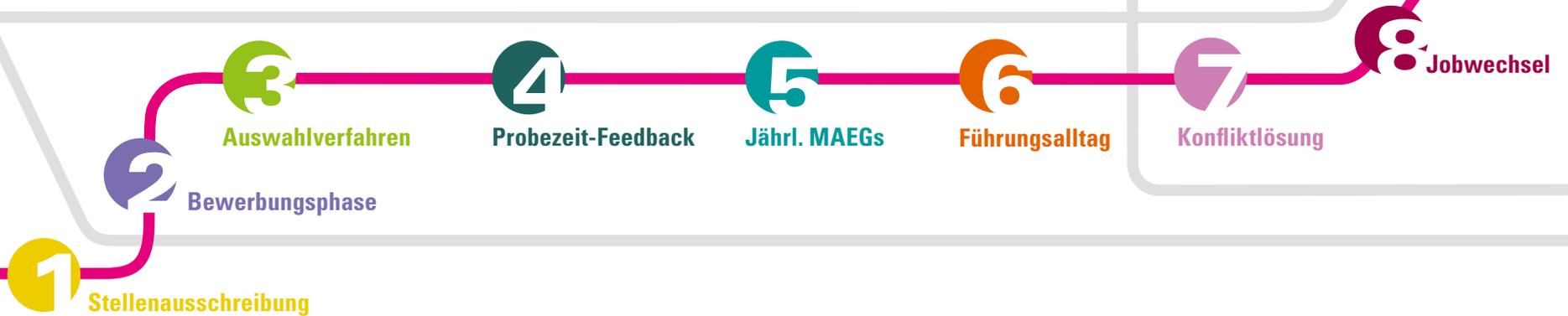
Gendergerechtigkeit meint den Abbau von Unterrepräsentanzen von Frauen* sowie die Beseitigung von strukturellen Hindernissen für alle unterrepräsentierten Geschlechter. Die Goethe-Universität setzt sich zudem für eine gendergerechte Organisationsstruktur ein, mit Blick auf Arbeitsbedingungen, Leistungsbewertungen und Karriereöglichkeiten.

Verankert ist diese Führungskultur bereits in verschiedenen Leitlinien und Strukturen der Universität, so zum Beispiel in ihrem **Leitbild** [🔗](#), im **Aktionsplan Chancengleichheit 2019-2024** [🔗](#), sowie den **Gender Equality und Diversity Action Plans** [🔗](#) der Fachbereiche wie auch in der **Antidiskriminierungsrichtlinie** [🔗](#).

Die nun hier vorliegenden Empfehlungen für eine geschlechterinklusive und diversitätssensible Führungskultur gehen zurück auf ein Projekt der Landeskonferenz hessischer Hochschulfrauen- und Gleichstellungsbeauftragten (LaKoF), das vom HMWK gefördert und von den Präsidien der hessischen Hochschulen und Universitäten mitgetragen wurde. Rund 60 Teilnehmende aus 11 hessischen Hochschulen haben in zwei Workshops Impulse zu gendergerechter und diversitätssensibler Führungskultur mit verschiedenen namhaften Referent*innen reflektiert und diskutiert. Beteiligt waren Vertreter*innen aus Präsidien, Personal- und Organisationsentwicklung, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Personalräte sowie interessierte Führungskräfte der Hochschulen. Ergebnis ist die Broschüre „Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur – Eine Handreichung für Führungskräfte und Hochschulleitungen“. Ziel des Projektes war u.a. die Umsetzung der Handlungsempfehlungen in die Hochschulpraxis.

Mit diesem ergänzenden Kurz und Kompakt-Leitfaden möchten wir nun Ihnen, den Führungskräften der Goethe-Universität, weitere konkrete Empfehlungen für eine geschlechterinklusive und diversitätssensible Führungskultur an die Hand geben. Er soll Ihnen dabei helfen, Ihre Haltung zu diesen Themen zu reflektieren und Ihre Gender- und Diversitätskompetenz zu professionalisieren. Wir möchten Sie darin unterstützen, Ihre Mitarbeitenden von Anfang an gleichberechtigt zu fördern und ihre Leistungen vorurteilsfrei und adäquat einzuschätzen – unabhängig von Diversitätsdimensionen wie beispielsweise Geschlecht, Alter, Herkunft oder Religion.

Geschlechterinklusive und diversitätssensible Führung – anhand acht zentraler Führungssituationen



Im Laufe eines Beschäftigungsverhältnisses lassen sich acht typische, wiederkehrende Führungssituationen definieren, die einen besonderen Einfluss auf das Arbeitsverhältnis zwischen Führungskraft oder Leitungsperson und Mitarbeitenden besitzen. In allen diesen Situationen kommt es besonders darauf an, dass das Führungshandeln geschlechterinklusive und diversitätssensibel geschieht. Für jede Situation erhalten Sie Tipps und Hinweise, wie Sie Ihr Führungsverhalten gendergerecht und diversitätssensibel gestalten können. Weiterführende Hinweise finden Sie in der LaKoF-Broschüre „Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur“ (2020) [↗](#).

1

Stellenausschreibung

- Überlegen Sie sich zunächst, welches Qualifikationsprofil Sie suchen und welche Qualifikationen eine gute Ergänzung für Ihr Team sein könnten.
- Hinterfragen Sie das Qualifikationsprofil bei der Erstellung kritisch und zeigen Sie es anderen Teammitgliedern, um blinde Flecken aufzudecken: Sind eigene subjektive Eindrücke, unbewusste Vorannahmen, die zu Stereotypisierungen führen könnten, oder Präferenzen eingeflossen? Welche Qualifikationen erfordert die Aufgabe wirklich?
- Überprüfen Sie kritisch, ob Ihre gewählten Formulierungen bestimmte Personen mehr ansprechen als andere. Welche Person haben Sie vor Ihrem Auge? Welches Geschlecht hat sie? Wie alt ist sie? Die Ausschreibung sollte niemanden vorab unbewusst ausschließen, sondern eine Sprache in Wort und Bild verwenden, die einen vielfältigen Bewerber*innenkreis anspricht.
- Stellen müssen intern und extern geschlechtsneutral ausgeschrieben werden. Mit der gesetzlichen Einführung der 3. Option bei den Geschlechtsangaben sehen Ausschreibungen hinter der Stellenbezeichnung eine Klammer mit den Kürzeln (m/w/d) vor.

Tipps für die Praxis:

- Mit dem **Gender Decoder** [🔗](#) der TU München können Sie Ihren Ausschreibungstext auf Gender-Fairness überprüfen.
- Der **Leitfaden „Aktive Rekrutierung“** [🔗](#) hilft Ihnen, qualifizierte Bewerberinnen*, insbesondere für eine Professur, zu finden. Fachbereiche werden zusätzlich durch einen zentralen **Fonds** [🔗](#) der Goethe-Universität finanziell unterstützt, um für diese Position interessante Wissenschaftlerinnen* für z.B. einen Vortrag oder ein Symposium einzuladen.
- Hinweise für eine diversitätssensible Sprache bieten die **„Empfehlungen für geschlechterinklusive und diversitätssensible Sprache“** [🔗](#) des Gleichstellungsbüros.



Bewerbungsphase

- Legen Sie im Sinne einer diversitätssensiblen Personalauswahl die Bewertungskriterien fest, bevor Sie die Unterlagen sichten. Legen Sie anschließend eine Vergleichstabelle an, analysieren und sortieren Sie die Bewerbungsunterlagen hinsichtlich der Erfüllung der formalen und inhaltlichen Kriterien, die geschlechtsneutral und diversitätssensibel formuliert sein sollten.
- Anonymisierte Bewerbungsverfahren sind ein wichtiges Hilfsmittel, um unbewusste Vorurteile zu überwinden: Lassen Sie sich – wenn möglich – die Bewerbungsunterlagen ohne Bild und Namensnennung vorlegen.
- Bereiten Sie einen strukturierten Interviewleitfaden für die Gespräche vor: die Fragen und Beobachtungskriterien für fachliche, personale und soziale Kompetenzen dafür lassen sich aus der Anforderungsanalyse der Stelle ableiten.
- Planen Sie genügend Zeit für die Gespräche ein (mind. 1 Std.) und beginnen Sie rechtzeitig mit der Organisation.

Tipps für die Praxis:

- Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes bietet einen [Leitfaden](#) und [Mustervorlagen](#) zu anonymisierten Bewerbungsverfahren.
- [Beispiele für Bewertungskriterien](#) finden Sie in der LaKoF-Broschüre „Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur“ .



Auswahlverfahren

- Stellen Sie allen Kandidat*innen die gleichen Fragen und bereiten Sie möglichst eine Arbeitsprobe vor, die eine realitätsgetreue und repräsentative Arbeitsaufgabe aus dem Tätigkeitsfeld simuliert. Sie erhalten so einen besseren Eindruck der tatsächlich vorhandenen Kompetenzen.
- Besetzen Sie Ihr Auswahlgremium vielfältig mit Blick auf Gender- und Diversitätsaspekte und machen Sie den Leitfaden, die Arbeitsprobe und die Bewertungskriterien transparent.
- Überprüfen Sie Ihren ersten Eindruck. Wenn Sie besonders positiv beeindruckt sind, fragen Sie kritisch und genau nach. Wenn Sie eher negativ gestimmt sind, fragen Sie positiv vertiefend nach.
- Notieren Sie am Ende Ihres Frage-, Notiz- und Bewertungsbogens auch Ihren Gesamteindruck – so geben Sie Ihrem Bauchgefühl Platz.
- Hinterfragen Sie sich dann selbst: Gibt es Ähnlichkeiten zwischen Ihnen und dem*der Bewerber*in, die besondere Sympathie auslösen und eine neutrale Bewertung der Person beeinträchtigen könnten?
- Reflektieren Sie vor der abschließenden Entscheidung, ob während Ihres Auswahlprozesses der Einfluss von subjektiven Einstellungen und Stereotypen mit Blick auf Diversitätsdimensionen minimiert wurde.

Tipps für die Praxis:

- Probieren Sie das [Online-Tutorial zu Gender Bias](#) im Berufungsverfahren der Universität Heidelberg aus.
- Lösungsansätze zur [Reduzierung von Gender Bias](#) bietet das Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) an.
- [Beispiele für den Aufbau eines Auswahlinterviews und darin enthaltene Fragen](#) finden Sie in der LaKoF-Broschüre „Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur“ .
- Decken Sie unbewusste Einstellungen und Stereotype bei sich auf und machen Sie den „[Implicit Bias](#)“* [Selbsttest](#) der Harvard University.

* Als **Implicit Bias** oder auch **Unconscious Bias** werden unbewusste Verarbeitungsprozesse des Gehirns beschrieben, die wahrgenommene Informationen in Kategorien und Schemata gruppieren. Dies kann in Beurteilungs- und Auswahl-situationen zu unerwünschten Effekten führen. Zum Beispiel, wenn Bewerber*innen oder Mitarbeitende hinsichtlich ihrer Kompetenzen über- oder unterschätzt werden.



Probezeit – Feedback

- Beginnen Sie das neue Arbeitsverhältnis mit einem strukturierten „Willkommen“ am 1. Arbeitstag – ein Einarbeitungsplan, ein Organigramm und eine Liste mit Ansprechpersonen und Regelterminen sowie ein*e Pat*in erleichtern das Ankommen.
- Nutzen Sie die Probezeit für ein Kennenlernen der*des neuen Mitarbeitenden und suchen Sie das persönliche Gespräch, um die Person, ihre Kompetenzen und Stärken wahrzunehmen. Für eine diversitätsbewusste Führung ist es hilfreich, die individuellen Bedürfnisse, unterschiedlichen Hintergründe und Erfahrungen der Mitarbeitenden zu kennen und zu reflektieren. So fühlen sich Mitarbeitende gesehen und anerkannt, und Sie können dazu beitragen, dass sie Anforderungen aus ihrer jeweiligen Lebenssituation (z.B. Care-Verpflichtungen) mit der beruflichen Tätigkeit in Einklang bringen können. So können Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden chancengerechte Arbeits- und Lebensverhältnisse schaffen und die Stärken und Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden zielorientiert fördern und einsetzen.
- Fragen Sie aktiv nach den konkreten Erwartungen an Ihre Führung, an Aufgaben und Arbeitsumfeld und an die Kolleg*innen. Gehen Sie in einen Dialog über Ihre Erwartungen und darüber, was insgesamt für die Aufgaben und das Team hilfreich und nützlich ist.
- Geben Sie regelmäßig Feedback – wertschätzend, klar, zeitnah und persönlich: Was hat gut geklappt, was wünschen Sie sich anders und wie genau wäre es besser?



Jährliche MitarbeitendenEntwicklungsGespräche (MAEG)

- Hinterfragen Sie sich: Wem gilt Ihre Aufmerksamkeit? Wer wurde mit karriereförderlichen und prestigeträchtigen Aufgaben betraut? In welcher Form haben Sie die Ergebnisse zur Kenntnis genommen und beurteilt? Welchen Einfluss haben die zeitliche Anwesenheit und die Verfügbarkeit der Mitarbeiter*innen auf Ihre Bewertung?
- Legen Sie konkrete und faire Bewertungskriterien für die zu erbringende Arbeitsleistung fest und wenden Sie diese für alle Gespräche an. Verdeutlichen Sie sich mögliche Beurteilungsfehler und überdenken Sie ggf. Ihre Einschätzung.

Tipps für die Praxis:

- Fragen Sie für die jährlichen MAEG bei der Personal- und Organisationsentwicklung die dazugehörigen **Materialien zur Vor- und Nachbereitung** an [🔗](#).
- Beispiele für **typische Bewertungsfehler im Kontext von Implicit Bias** [🔗](#) finden Sie in der LaKoF-Broschüre „**Gendergerechte und diversitätssensible Führungskultur**“ [🔗](#).



Führungsalltag

- Reflektieren Sie Ihre Vorkenntnisse zu gendergerechter und diversitätssensibler Führung und entwickeln Sie Ihre eigene innere Haltung dazu:
 - Auf der Ebene des Wissens: Welche Studien und Statistiken zum Thema Geschlechtergerechtigkeit und Diversität kenne ich? Wo erwarte ich Unterschiede zwischen Personen aufgrund von Diversitätsmerkmalen wie z.B. Geschlecht, Alter, Behinderung, Religion, Migrationserfahrung? Was haben meine eigenen Vorannahmen mit meinen Geschlechterrollenbildern und meiner eigenen Sozialisation/ Biografie zu tun?
 - Auf der Ebene des Könnens: Bin ich in der Lage, mich in die Situation von Menschen zu versetzen, die sich diskriminiert fühlen? Erkenne und bearbeite ich Aspekte von Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität für meinen Verantwortungsbereich?
 - Auf der Ebene des Wollens: Wie gut kann ich anerkennen, dass es – trotz Bemühungen – zu Diskriminierungen kommen kann und auch ich (unbewusst) diskriminierend handle? Wie offen bin ich dafür, die Themen Gendergerechtigkeit und Diversitätssensibilität zu diskutieren?
- In Ihrer Führungsrolle setzen Sie nicht nur den Rahmen dafür, dass Ihre Mitarbeitenden die geforderten Leistungen bestmöglich erbringen können, Sie haben auch eine machtvolle Position inne. Bauen Sie daher die Strukturen, Prozesse und Instrumente gemeinsam mit Ihrem Team so auf, dass alle Beteiligten Wertschätzung und Unterstützung in einem möglichst diskriminierungsarmen Umfeld erfahren.

- Stellen Sie ein Commitment her: Ihr Team benötigt Informationen, Klarheit über das Ziel und den Weg dorthin.
- Beteiligen Sie Ihre Mitarbeitenden fair und gleichberechtigt bei Entscheidungs-, Kommunikations- und ggf. Auswahlprozessen.
- Ermutigen Sie: Mit Blick auf die unterschiedlichen Biografien und Diversitätsdimensionen Ihrer Mitarbeitenden (z.B. Geschlecht, Alter, soziale und Bildungsherkunft) bedarf es ggf. individuell einer stärkeren Ermutigung für die Karriereentwicklung.
- Seien Sie ein Vorbild: Die Art und Weise wie Sie führen, wie Sie mit Gender- und Diversitätsthemen umgehen, setzt den Rahmen für Ihr Team.

Tipps für die Praxis:

- Nutzen Sie die Angebote der **Personal- und Organisationsentwicklung** [🔗](#) zu vielfaltsbewusster Personalführung.
- Machen Sie Gebrauch von den **Diversity-Angeboten des Gleichstellungsbüros** [🔗](#).
- Schauen Sie rein in das Video der Universität Hamburg: „**Subjektive Diversität und Teamerfolg**“ [🔗](#).



Konfliktlösung

- Wenn Sie Konflikte im Team wahrnehmen, bleiben Sie neutral, schauen Sie hin und klären allparteilich: Was sind die inhaltlichen Streitpunkte? Wer sind die Beteiligten? Wie ist der Konfliktverlauf, auf welcher Eskalationsstufe? Welche Lösungsversuche wurden schon unternommen? Versuchen Sie, die Situation aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren.
- Machen Sie sich deutlich, dass sich Konfliktlösungsstrategien von Personen unterscheiden. Bestehende stereotype Zuschreibungen und Erwartungen an Verhaltensweisen, z.B. aufgrund von Geschlechtszugehörigkeit oder anderen Aspekten, können ebenfalls zu Konflikten führen.
- Um Konflikten vorzubeugen, empfiehlt es sich, in regelmäßigen Abständen eine Teamentwicklung oder ein Teamcoaching durchzuführen. So können gegenseitige Erwartungen und Anforderungen an die Zusammenarbeit und den Umgang miteinander frühzeitig geklärt werden.

Tipps für die Praxis:

- Ziehen Sie bei Bedarf unterstützende Einheiten hinzu: [Psychologische Personalberatung](#), [Personalrat](#), [Dienststelle](#), [Personal-/Organisationsentwicklung](#), [Gleichstellungsbüro](#) oder eine externe Mediation.
- Hören Sie rein in den Podcast der Universität Hamburg: „[Vielfältige Teams und was wir daraus lernen können](#)“.



Jobwechsel

- Führen Sie ein Abschlussgespräch, bei internem Wechsel ggf. mit Dokumentation in der Personalakte.
- Fragen Sie nach den Wechselgründen und holen Sie sich ein persönliches Feedback: Was haben Sie als Führungsperson für den*die Mitarbeitende*n gut gemacht, was hätten Sie anders und damit besser machen können? Wie könnten Sie noch geschlechtergerechter und diversitätssensibler führen?
- Verabschieden Sie den*die Mitarbeitende*n wertschätzend und in gebührendem Rahmen, den Sie am besten vorher in einem persönlichen Gespräch besprochen haben.

Viel Erfolg!

Impressum

Frankfurt am Main, 2021

V.i.S.d.P.: Goethe-Universität Frankfurt am Main

Theodor-W.-Adorno-Platz 1 | 60323 Frankfurt am Main

Redaktion: Ulrike Schneider-Gladbach

Layout und Grafiken: Anja Feix, grübelabrik e.K.

Goethe-Universität Frankfurt am Main

Gleichstellungsbüro

Campus Westend | SKW-Gebäude

Rostocker Str. 2 | 60323 Frankfurt am Main

Tel.: +49 69 798-15137 | gleichstellungsbuero@uni-frankfurt.de

www.gleichstellung.uni-frankfurt.de

