



Leitfaden: Gender-Dimensionen von Führungsverhalten ¹

Individuelle Ebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollen-stereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
<p>Selbstreflektionsfähigkeit, Selbstkritik</p> <p>Kritik an der eigenen Person zulassen und daraus konstruktive Lösungen entwickeln</p> <p>Über eigenes Verhalten nachdenken und sich selbst in Frage stellen</p>	<p>Selbstkritik ist eine geschlechtsneutrale Anforderung an alle Führungskräfte</p> <p>Wird eher Frauen als Fähigkeit zugeschrieben. Sie gehen eher selbstkritisch mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen um</p>	<p>Eigenes Führungsverhalten unter Geschlechterperspektive reflektieren</p> <p>Unterschiedliche Geschlechterrollen gleichberechtigt wertschätzen und anerkennen</p> <p>Reflexion eigener Vorannahmen: Was haben diese mit meinen Geschlechterrollenbildern und meiner geschlechtlichen Sozialisation/Biographie zu tun?</p>
<p>Durchsetzungsfähigkeit</p> <p>Entscheidungen werden auch gegen Einwendungen unter Berücksichtigung anderer Interessen durchgesetzt</p>	<p>Durchsetzungsfähigkeit wird eher als „männliche Eigenschaft“ gewertet</p>	<p>Unterschiedliche männliche und weibliche Zugänge zulassen – im Sinne von Gender Diversity</p> <p>Durchsetzungsverhalten hat sowohl fachliche, soziale und persönliche Dimensionen; als Führungskraft sich dessen auf den unterschiedlichen Ebenen (Organisationsebene, Personalebene, Fachebene) bewusst sein und im Führungsverhalten und der Leistungsbewertung beachten</p> <p>Durchsetzungsfähigkeit nicht an männlichen Zugängen messen, sondern Kriterien auf der fachlichen, sozialen und persönlichen Ebene für beide Geschlechter entwickeln</p>
<p>Belastbarkeit</p> <p>Belastungen durch Zeitdruck und schwierige Arbeits- und Leitungssituationen gewachsen zu sein</p>	<p>Frauen gelten wegen der Zuschreibung der Zuständigkeit für familiäre Belange als weniger belastbar bzw. leistungsfähig</p> <p>Männern wird per se eine</p>	<p>Als Führungskraft tatsächliche statt vermeintliche Lebenslagen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Blick nehmen</p> <p>Unterstützung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und</p>

¹ Quelle: <http://www.gender-mainstreaming.net/gm/wissensnetz.html>, Abfrage Nov. 2006, bearbeitet und ergänzt durch Angelika Blickhäuser und Henning von Barga



	hohe Belastbarkeit zugeschrieben, traditionelle Männlichkeitsbilder verstärken diese Zuschreibungen	Frauen geben
Verantwortungsbereitschaft Fähigkeit, sich der Tragweite der eigenen Verantwortung für Arbeitsabläufe und Entscheidungen bewusst zu sein und die Bereitschaft, sie innerhalb der übertragenen Zuständigkeit zu übernehmen	Wird eher Frauen zugeschrieben	Mögliche Konsequenzen der Übernahme von Verantwortung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich ihrer individuellen und gesellschaftlichen Ausgangsbedingungen (in ihrer Vielfalt) berücksichtigen, wie z.B. soziale und gesundheitliche Aspekte
Selbständigkeit Fähigkeit, unterschiedlich große Handlungsfreiräume wahrzunehmen und darin eigenverantwortlich zu handeln, Chancen und Gefahren zu erkennen und nach neuen Lösungen zu suchen	Wird eher Männern zugeschrieben Wird oft höher bewertet als Teamfähigkeit, die eher Frauen zugeschrieben wird	Unterschiedliche männliche und weibliche Handlungsweisen zulassen - im Sinne von Gender Diversity Bewertungskriterien wie Eigeninitiative; aktives Handeln; Mut; die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und eigene Ansichten zu vertreten daraufhin überprüfen, ob sie für alle Geschlechter gleich angewendet werden. Welches Verhalten wird bspw. als mutig bezeichnet?
Geistige Beweglichkeit/Flexibilität Fähigkeit, sich von gewohnten Denk- und Handlungsweisen zu lösen und sich auf andere Anforderungen und Bedingungen einzustellen	Frauen und Männer, die Familienarbeit übernehmen, entwickeln häufig ein hohes Maß an Beweglichkeit und Flexibilität. Dies wird nicht als Kompetenzfeld gesehen und bewertet.	Fähigkeit, sich von gewohnten Geschlechterrollenbildern in der Organisation zu lösen, in dem diese analysiert und Ziele der Veränderung formuliert sowie Maßnahmen zur Umsetzung entwickelt werden Berücksichtigung von nicht erwerbsarbeitsbezogenen Handlungsfeldern, die z.T. nur dem einen oder anderen Geschlecht zugewiesen sind und in denen beruflich nutzbare Kompetenzen entwickelt werden Aufgeschlossenheit und Toleranz gegenüber Andersartigkeit (Gender Diversity)
Karriereorientierung	Wird als persönliche	Karriereorientierung ist abhängig von den



	Eigenschaft gewertet und Männern eher positiv, Frauen eher negativ zugeschrieben	geschlechtsspezifisch strukturierten Karrierewegen und der Berücksichtigung von sozialen Verpflichtungen, z.B. bei Teilzeitbeschäftigung
--	--	--



Interpersonelle Ebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollen stereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
Soziale Kompetenz	<p>Wird eher Frauen zugeschrieben</p> <p>Wird als weniger wichtig im Vergleich zu fachlicher oder methodischer Kompetenz bewertet</p>	<p>Kriterien sind für männliche und weibliche Führungskräfte gleichermaßen definiert und verbindlich</p> <p>Beschreibung von gesellschaftlichen und persönlichen Hintergründen für die Ausprägung von sozialer Kompetenz</p>
Kritikfähigkeit <p>Kritik an Zuständen und Personen anderen gegenüber sachlich zum Ausdruck bringen und mit ihnen konstruktive Lösungen suchen</p>	<p>Frauen wird eher emotionaleres Verhalten und damit weniger Konfliktlösungskompetenz zugeschrieben</p> <p>Männer gelten eher als sachlich und damit kritikfähiger</p>	<p>Kritik an eigener Person zulassen. Unterschiedliche „männliche“ und „weibliche“ Ausdrucksformen bzw. Emotionalitäten zulassen und nicht abwerten</p> <p>Unterscheidung zwischen sachlicher und persönlicher Ebene im Blick behalten</p> <p>Aus der sachlichen Kritik konstruktive Lösungen – auch vor dem Hintergrund unterschiedlicher Geschlechterrollenmuster – entwickeln</p>
Kooperationsfähigkeit <p>Verbindungen aufnehmen und erhalten. Durch Zusammenarbeit mit anderen gemeinsame Ergebnisse erzielen. Verständnis für die Standpunkte und Interessen anderer sowie Bereitschaft zur Berücksichtigung anderer Auffassungen</p>	<p>Wird eher Frauen zugeschrieben oder gilt als geschlechtsneutral</p>	<p>Durch die Zusammenarbeit mit anderen gemeinsam gute Ergebnisse erzielen</p> <p>Der Tatsache Rechnung tragen, dass (geschlechts-)homogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen i.d.R. ein wenig schneller zu Arbeitsergebnissen kommen, (geschlechts-)heterogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen aber eine vielfältigere Perspektive einbeziehen und so der gesellschaftlichen Realität Rechnung tragen und nachhaltiger arbeiten</p>
Teamfähigkeit <p>Fördern und Bündeln der Entscheidungs- und Leistungsbereitschaft Einzelner im Team</p>	<p>wird eher Frauen zugeschrieben; Männern werden eher „Leitwolf“-Qualitäten zugeschrieben</p>	<p>Gleichberechtigte Förderung und Forderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleiche Anerkennung und Leistungsförderung.</p> <p>Förderung und Forderung von eigenverantwortlichem Handel – im gesetzten Rahmen – bei Mitarbeiterinnen wie Mitarbeitern.</p>



		<p>Fragen der Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf werden für männliche und weibliche Mitarbeitende gleichrangig behandelt</p> <p>Offenheit für unterschiedliche männliche und weibliche Zugänge in der Problemanalyse und in der Entwicklung von Lösungen</p>
Kommunikationsfähigkeit Fähigkeit, adressatengerecht zu kommunizieren Auf andere zugehen, mit ihnen reden, auf Personen und Argumente eingehen und ihre Rückmeldungen wahrnehmen	vielfältige Zuschreibungen; z.B. Männer können nicht zuhören, Frauen kommunizieren auf der Beziehungsebene, Männer sind sachlicher, Frauen gehen weniger in Konkurrenz	<p>Beachtung von männlicher und weiblicher Sprache (aktives Zuhören), Respekt vor der Andersartigkeit, Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichberechtigt anzusprechen</p> <p>Wissen, dass Frauen und Männer unterschiedliche Zugänge zur Konfliktbereitschaft und zur Lösung von Konflikten haben können</p> <p>Kommunikationsverhalten eher danach beurteilen, ob es der Situation angemessen ist</p>
Einfühlungsvermögen Erkennen individueller Situationen, sich darauf einstellen können und Rücksicht nehmen	Wird eher Frauen zugeschrieben	Durch Reflexion eigenen Verhaltens und von Geschlechterrollenbildern Einfühlungsvermögen in Menschen und Situationen entwickeln
Erkennen von (Leistungs-) Potentialen Erfassen der individuellen Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Leistungspotentiale werden oft als geschlechtsspezifisch gewertet. Frauen wird z.B. wegen sozialer Verpflichtungen ein geringeres Leistungspotential unterstellt	<p>Sensibilität für Potentiale jenseits eigener Geschlechterrollenbilder und –muster entwickeln</p> <p>Tatsächliche Lebenslagen, Verpflichtungen und Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz von Frauen und Männern berücksichtigen</p>
Anerkennung von Leistungen	Gleichwertige Leistungen von Männern und Frauen werden unterschiedlich bewertet und anerkannt, z.B. Maschinenführung und Kinderbetreuung in der Kita	Wahrnehmung von guter Leistung vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Bewertungsmuster von „männlichem“ und „weiblichem“ Arbeitsvermögen
Konfliktfähigkeit Erkennen von Konflikten	Frauen wird eher	Bei der Konfliktanalyse, der



und gemeinsame Suche nach Lösungen	emotionaleres Verhalten und damit weniger Konfliktlösungskompetenz zugeschrieben; Männer gelten eher als sachlich und damit konfliktfähiger	Konflikt diagnose und der Erarbeitung von Lösungsschritten werden Gender-Dimensionen von vornherein einbezogen
Gender-Kompetenz		Bereitschaft, unterschiedliche Lebensrealitäten und Interessen von Männern und Frauen in ihrer gesellschaftlichen Vielfalt wahrzunehmen



Organisationsebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollen-stereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
Überstunden	Die Bereitschaft zu Überstunden wird eher Männern positiv zugeschrieben und als Einsatzbereitschaft gewertet	Überstunden als Indikator sehen für eine nicht angemessene Arbeitsbemessung oder für Unter- bzw. Überforderung
Verfügbarkeit	Verfügbarkeit gilt als Leistung und wird geschlechtsspezifisch unterschiedlich bewertet	Die Bereitschaft zu Zusatzaufgaben ist für sich noch keine Leistung. Das Arbeitsergebnis wird bewertet in Relation zur eingesetzten Arbeitszeit. Die Bereitschaft zu Zusatzaufgaben ist abhängig vom persönlichen Zeitkontingent und muss in Relation zu den sozialen Verpflichtungen gestellt werden
Fort- und Weiterbildung	Frauen wird ein geringeres Interesse an Fortbildung unterstellt	Die Bereitschaft zur Teilnahme an Fortbildungen hängt bei Männern wie Frauen von individuellen und strukturellen Rahmenbedingungen ab sowie dem Nutzen, der auch gender-bezogen unterschiedlich bewertet werden kann
Aufgabenverteilung	Aufgaben werden nicht per se geschlechtsneutral verteilt	Bewusstsein darüber, dass interessante, anspruchsvolle oder zeitaufwendige Aufgaben, auch nach Geschlecht zugewiesen sein können — indirekt über Zuteilung nach Verfügbarkeit
Informations- und Kommunikationsfluss	Gilt ohne weiteres und immer als geschlechtsneutral	Bewusstsein darüber, dass Qualität, Häufigkeit, Anlass etc des Kommunikationsflusses geschlechtsspezifisch unterschiedlich sein können
Informelle Runden	Bilden sich nicht nur nach „Sympathie“ außerhalb der Arbeitszeit	Bewusstsein darüber, dass sich informelle Runden auch nach Geschlecht bilden, bzw. indirekt werden Teilzeitbeschäftigte ausgeschlossen; sie dienen außerdem zur informellen Regelung von Sachfragen und Problemen

Quelle: <http://www.gender-mainstreaming.net/gm/wissensnetz.html>, Abfrage Nov. 2006, bearbeitet und ergänzt durch Angelika Blickhäuser und Henning von Bergen