



### **Gender-Dimensionen von Führungsverhalten**

<b>Zielgruppe(n):</b>	Führungskräfte, Führungskräftenachwuchs
<b>Ziel:</b>	Für Gender-Dimensionen im Führungsverhalten sensibilisieren, Geschlechterstereotype im Führungsverhalten offen legen
<b>Methode:</b>	Arbeit in Arbeitsgruppen
<b>Auftrag:</b>	Diskutiert die Gender-Dimensionen im Führungsverhalten (Arbeitsblatt). Beschränkt Euch dabei auf zunächst eine Ebene (individuell, interpersonell, Organisation). Entsprechen die dort formulierten Zuschreibungen/ Geschlechterstereotype Euren Erfahrungen (in Euren Ländern)? Sind die beschriebenen Anforderungen an gender-orientiertes Führungsverhalten ausreichend? Formuliert vor dem Hintergrund Eurer Erfahrungen ggf. Änderungen/Ergänzungen.
<b>Auswertung:</b>	Präsentation der Arbeitsgruppenergebnisse im Plenum Diskussion der AG-Ergebnisse unter der Fragestellung: Welche Anforderungen ergeben sich daraus für gender-orientiertes Führungsverhalten?
<b>Dauer:</b>	90 -120 Min (45-60 Min. AG's, 45-60 Min. Plenum)
<b>Materialien:</b>	Flipchartpapier, Stifte, Arbeitsblatt
<b>Anmerkung:</b>	
<b>Arbeitshilfe(n)</b>	Gender-Dimensionen im Führungsverhalten



### Individuelle Ebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
<p><b>Selbstreflexionsfähigkeit, Selbstkritik</b></p> <p>Kritik an eigener Person zulassen und daraus konstruktive Lösungen entwickeln, sowie über eigenes Verhalten nachdenken und sich selbst in Frage stellen</p>	<p>ist eine geschlechtsneutrale Anforderung an alle Führungskräfte</p> <p>wird eher Frauen als Fähigkeit zugeschrieben</p> <p>Frauen gehen eher selbstkritisch mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen um</p>	<p>eigenes Führungsverhalten als männliche und weibliche Führungskraft 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><b>Durchsetzungsfähigkeit</b></p> <p>Getroffene 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, Durchsetzungsverhalten hat sowohl fachliche, soziale und persönliche Dimensionen</p> <p>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>

**Individuelle Ebene**

<b>Dimensionen</b>	<b>Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype</b>	<b>Gender-orientiertes Führungsverhalten</b>
<p><b>Belastbarkeit</b></p> <p>Belastungen durch anwachsenden Zeitdruck und schwierige Arbeits- und Leitungssituationen gewachsen zu sein</p>	<p>Frauen gelten wegen Zuschreibung der Zuständigkeit für familiäre Belange als weniger belastbar / leistungsfähig.</p> <p>Männern wird per se eine hohe Belastbarkeit zugeschrieben, traditionelle Männlichkeitsbilder verstärken diese Zuschreibungen</p>	<p>Als Führungskraft tatsächliche statt vermeintliche Lebenslage und –situation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Blick nehmen</p> <p>Unterstützung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer und Frauen geben</p>
<p><b>Verantwortungsbereitschaft</b></p> <p>Fähigkeit, sich der Tragweite der eigenen Verantwortung für Arbeitsabläufe und Entwicklung von Entscheidungen bewusst sein und Bereitschaft, sie innerhalb der übertragenen Zuständigkeit zu übernehmen</p>	<p>Stereotype ?? Zuschreibungen ??</p>	<p>dabei mögliche Konsequenzen vor den unterschiedlichen individuellen und gesellschaftlichen Ausgangsbedingungen von Männern und Frauen (in ihrer Vielfalt) berücksichtigen, wie z.B. soziale und gesundheitliche Aspekte</p>



### Individuelle Ebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
<p><b>Selbständigkeit</b></p> <p>Fähigkeit, unterschiedlich große Handlungsfreiräume wahrzunehmen und darin eigenverantwortlich zu handeln, Chancen und Gefahren zu erkennen und nach neuen Lösungen zu suchen</p>	<p>wird eher Männern zugeschrieben</p> <p>wird oft höher bewertet als Teamfähigkeit, die eher Frauen zugeschrieben wird</p>	<p>unterschiedliche männliche und weibliche Handlungsweisen zulassen - im Sinne von Gender-Diversity,</p> <p>Bewertungskriterien wie Eigeninitiative, aktives Handeln, Mut, kann Prioritäten setzen und eigene Ansichten vertreten daraufhin überprüfen, ob sie für alle Geschlechter gleich angewendet werden, z.B. welches Verhalten wird als mutig bezeichnet?</p>
<p><b>Geistige Beweglichkeit / Flexibilität</b></p> <p>Fähigkeit, sich von gewohnten Denk- und Handlungsweisen zu lösen und sich auf andere Anforderungen und Bedingungen einzustellen</p>	<p>Frauen und Männer, die Familienarbeit übernehmen entwickeln häufig ein hohes Maß an Beweglichkeit und Flexibilität. Dies wird nicht als Kompetenzfeld gesehen und bewertet.</p>	<p>Fähigkeit, sich von gewohnten Geschlechterrollenbildern und ihrer konkreten Umsetzung in der Organisation zu lösen, in dem diese analysiert und Ziele der Veränderung formuliert sowie Maßnahmen zur Umsetzung entwickelt werden</p> <p>Berücksichtigung von nicht erwerbsarbeitsbezogenen / anderen Handlungsfeldern, die z.T. nur dem einen oder anderen Geschlecht zugewiesen sind und in denen beruflich nutzbare Kompetenzen entwickelt werden</p> <p>Aufgeschlossenheit und Toleranz gegenüber Andersartigkeit (Gender Diversity)</p>
<p><b>Karriereorientierung</b></p>	<p>wird als persönliche Eigenschaft gewertet und Männern eher positiv, Frauen eher negativ zugeschrieben</p>	<p>Karriereorientierung ist abhängig von den geschlechtsspezifisch strukturierten Karrierewegen und der Berücksichtigung von sozialen Verpflichtungen, z.B. bei Teilzeitbeschäftigung</p>

**Interpersonelle Ebene**

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
<b>Soziale Kompetenz</b>	<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>
<b>Kritikfähigkeit</b>  Kritik an Zuständen und Personen gegenüber anderen sachlich zum Ausdruck bringen und mit ihnen konstruktive Lösungen suchen	<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</p> <p>unterschiedliche „männliche“ und „weibliche“ Ausdrucksformen / 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>
<b>Kooperationsfähigkeit</b>  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>wird eher Frauen zugeschrieben oder gilt als geschlechtsneutral</p>	<p>durch die Zusammenarbeit mit anderen gemeinsam gute Ergebnisse erzielen – der Tatsache Rechnung tragen, dass (geschlechts-)homogen zusammengesetzte Arbeitsgruppen in der Regel 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>



## Übungen &gt; Gender im Beruf / Fachfelder &gt; Personalentwicklung &gt; Gender-Dimensionen von Führungsverhalten

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
<b>Teamfähigkeit</b>  Fördern und Bündeln der Entscheidungs- und Leistungsbereitschaft einzelner im Team	wird eher Frauen zugeschrieben  Männern wird eher „Leitwolf“-Qualitäten zugeschrieben	Förderung und Forderung an die männlichen und weiblichen MitarbeiterInnen – gleichberechtigt - anerkennend – leistungsfördernd  Förderung und Forderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – im gesetzten Rahmen – eigenverantwortlich zu handeln und Handlungsspielräume zu nutzen Fragen der Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf werden für männliche und weibliche Mitarbeitende gleichrangig behandelt.  Offenheit für unterschiedliche männliche und weibliche Zugänge in der Problemanalyse und in der Entwicklung von Lösungen
<b>Kommunikationsfähigkeit</b>  Fähigkeit adressatengerecht zu kommunizieren  Zugehen auf andere, mit ihnen reden, auf Personen und Argumente eingehen und ihre Rückmeldungen wahrnehmen	Es gibt vielfältige Zuschreibungen, wie z.B. : Männer können nicht zuhören, Frauen kommunizieren auf der Beziehungsebene Männer sind sachlicher Frauen gehen weniger in Konkurrenz	Beachtung von männlicher und weiblicher Sprache – aktives Zuhören – Respekt vor der Andersartigkeit - Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichberechtigt anzusprechen  Wissen, dass Frauen und Männer unterschiedliche Zugänge zur Konfliktbereitschaft und zur Lösung von Konflikten haben können.  Kommunikationsverhalten eher danach beurteilen, ob es situationsangemessen ist
<b>Einfühlungsvermögen</b>  Erkennen individueller Situationen, sich darauf einstellen können und Rücksicht nehmen	Wird eher Frauen zugeschrieben	vor dem Hintergrund der Reflexion eigenen Verhaltens und von Geschlechterrollenbildern Einfühlungsvermögen in die unterschiedlichen Menschen und Situationen entwickeln

**Interpersonelle Ebene**

<b>Dimensionen</b>	<b>Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype</b>	<b>Gender-orientiertes Führungsverhalten</b>
<b>Erkennen von (Leistungs-) Potenzialen</b>  Erfassen individueller Stärken und Fähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	Leistungspotenziale werden oft als geschlechtsspezifisch gewertet, z.B. mit der Folge, dass Frauen wegen sozialer Verpflichtungen ein geringeres Leistungspotential unterstellt wird	Sensibilität für Potentiale jenseits eigener Geschlechterrollenbilder und –muster entwickeln  Tatsächliche Lebenslagen, Verpflichtungen und Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz von Frauen und Männern berücksichtigen
<b>Anerkennung von Leistungen</b>	Gleichartige Leistungen von Männern und Frauen werden unterschiedlich bewertet und anerkannt, z.B. Maschinenführung und Kinderbetreuung Kita	Wahrnehmung von guter Leistung vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Bewertungsmuster von männlichem und weiblichen Arbeitsvermögen
<b>Konfliktfähigkeit</b>  Erkennen von Konflikten und Lösungen gemeinsam suchen	Frauen wird eher emotionaleres Verhalten und damit weniger Konfliktlösungskompetenz zugeschrieben  Männer gelten eher als sachlich und damit konfliktfähiger	Erkennen von Konflikten und Erarbeitung von Lösungsschritten – in dem bei der Konfliktanalyse, der Konfliktdiagnose und der Erarbeitung von Lösungsschritten Gender Dimensionen von vornherein selbstverständlich einbezogen werden.
<b>Gender Kompetenz</b>		Bereitschaft, unterschiedliche Lebensrealitäten und Interessen von Männern und Frauen in ihrer gesellschaftlichen Vielfalt wahrzunehmen



## Organisationsebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
<b>Überstunden</b>	Bereitschaft dazu wird eher Männern positiv zugeschrieben und als Einsatzbereitschaft gewertet	Überstunden als Indikator sehen für eine nicht angemessenen Arbeitsbemessung oder für Unter- bzw. Überforderung
<b>Verfügbarkeit</b>	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
<b>Fort- und Weiterbildung</b>	Frauen wird ein geringeres Interesse an Fortbildung unterstellt	Die Bereitschaft zur Teilnahme / Akzeptanz hängt bei Männern wie Frauen ab von individuellen und strukturellen Rahmenbedingungen, dem Nutzen von Fortbildung, der auch gender-bezogen unterschiedlich bewertet werden kann., u.a.
<b>Aufgabenverteilung</b>	Ist nicht ohne weiteres per se geschlechtsneutral	Interessante Aufgaben, zeitaufwändige Aufgaben, weniger anspruchsvolle Aufgaben bzw. anspruchsvolle Aufgaben können auch nach Geschlecht zugewiesen sein, indirekt über Zuteilung nach Verfügbarkeit.
<b>Informations- und Kommunikationsfluss</b>	gelten ohne weiteres und immer als geschlechtsneutral	Qualität, Häufigkeit, Anlass etc können geschlechtsspezifisch unterschiedlich sein





### Organisationsebene

Dimensionen	Zuschreibungen / Geschlechterrollenstereotype	Gender-orientiertes Führungsverhalten
<b>informelle Runden</b>	Bilden sich nicht nur nach „Sympathie“ außerhalb der Arbeitszeit	Sie bilden sich auch nach Geschlecht, bzw. indirekt werden Teilzeitbeschäftigte ausgeschlossen  Sie dienen außerdem zur informellen Regelung von Sachfragen und Problemen

Quelle: <http://www.gender-mainstreaming.net/gm/wissensnetz.html> - bearbeitet und ergänzt durch Angelika Blickhäuser und Henning von Bargaen