

Führen Nachhaltigkeitskompetenzen an die Spitze? Geschlechterrelevante Faktoren des Gelingens und Scheiterns

Leuphana Universität Lüneburg

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



Phänomene in den Nachhaltigkeits- und Umweltwissenschaften

- hohe Anzahl an Studentinnen in nachhaltigkeits- und umweltorientierten Bachelor- und Master-Studiengängen
- geringe Anzahl an Frauen in Führungspositionen in der Forschung
- nachhaltigkeitsrelevante Teilkompetenzen:
 - Vorsorge- und Lebensweltorientierung, ganzheitliches Denken, inter- und transdisziplinäre Herangehensweise



Phänomene in den Nachhaltigkeits- und Umweltwissenschaften

- spezifische Herausforderungen für den Karriereweg in den Nachhaltigkeits- und Umweltwissenschaften
 - disziplinäre (Wissenschafts-)Strukturen erschweren die Verortung interdisziplinärer Vorhaben
 - Experten_innen für interdisziplinäre Forschungsthemen
 - ambitioniertes Konzept „Nachhaltige Entwicklung“/ bereits Umweltprobleme sind sehr komplex
 - Umgang mit anderen Wissenschaftsdisziplinen und -kulturen

(Katz et al. 2003, Katz, Mölders 2004, Thiem 2006)



Zielgruppen

■ Absolvent_innen

- Umweltwissenschaften B.Sc. (LG)
- Master Sustainability Sciences (LG)
- Master Sustainable Resource Management (Mü)
- Masterstudiengang Umweltwissenschaften (F.a.M.)

■ Nachwuchswissenschaftler_innen

- Promovierende (Stipendium, wissenschaftliches Projekt)
- Post-Doc (Stipendium, wissenschaftliches Projekt)
- Habilitierende (Stipendium, wissenschaftliches Projekt, Nachwuchsgruppe)¹

■ Spitzenkräfte

- wissenschaftliche Projektleitung (z.B. Verbundprojekt)
- Leitende im Bereich Programmgestaltungen/ Koordination/ Wissenschaftsmanagement (UBA, BfN, Ministerien, Stiftungen)
- Personen mit Personalverantwortung (Abteilungs-, Fachgebietsleitung ...)
- Personen mit repräsentativ ausgerichteten Gestaltungsfunktionen

¹ Juniorprofessuren kommen in der außeruniversitären Wissenschaftslandschaft in nachhaltigkeitsorientierten Feldern bislang kaum vor.



Forschungsfragen

- Was kennzeichnet Nachhaltigkeitskompetenzen und welche Genderbezüge (und damit unterschiedliche Wirkung auf die Karriere von Frauen und Männern) haben sie?
- Sind die dort vorhandenen Organisationsstrukturen nicht entsprechend „handlungswirksam“ dafür ausgestaltet?
- Können die Organisationsstrukturen einer adäquaten Bearbeitung thematischer Querschnittsaufgaben nicht gerecht werden?

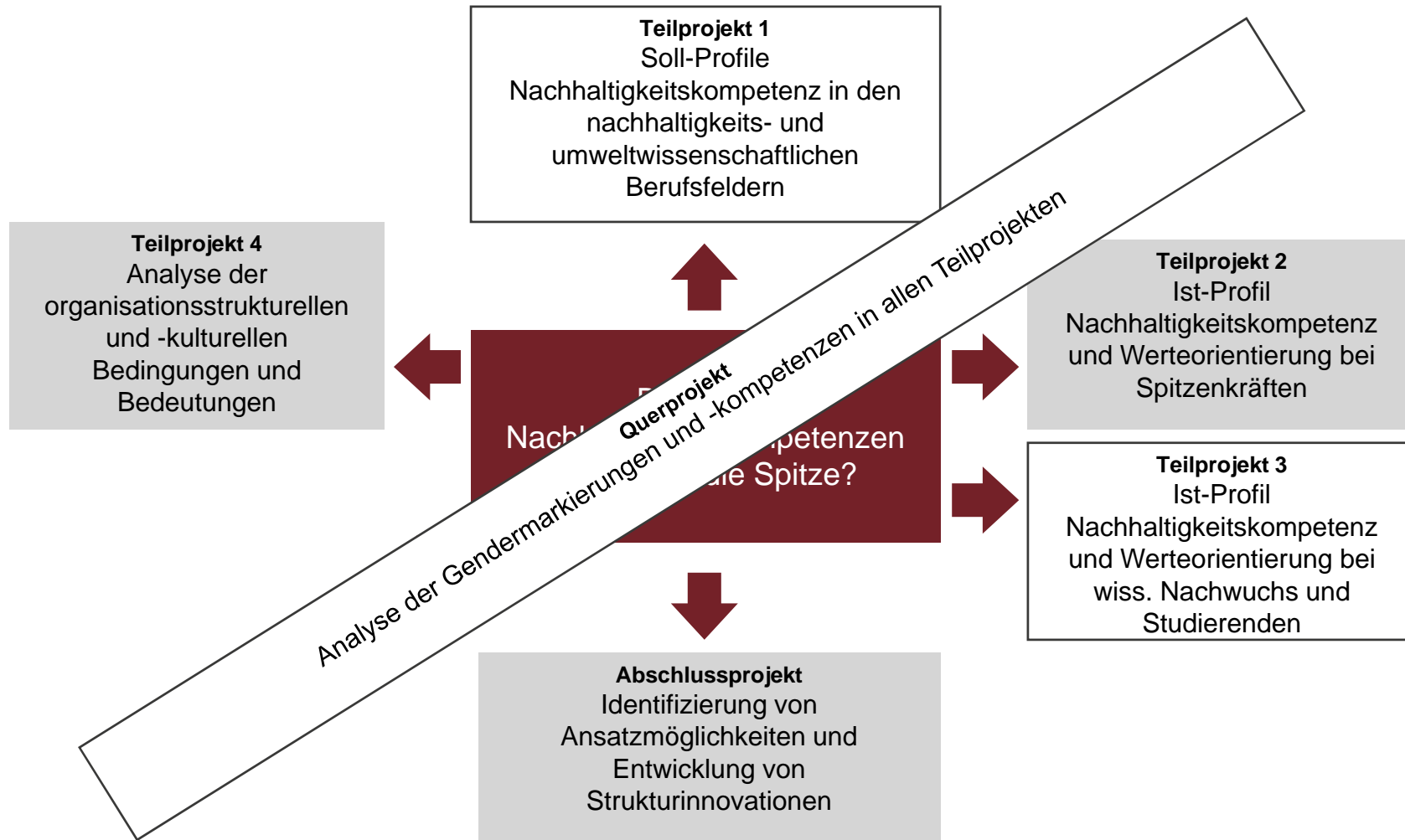


Forschungsziele

- geschlechterrelevante Faktoren, die den Weg an die Spitze von Institutionen befördern oder erschweren
- Geschlechterbezüge der Kompetenzprofile von Frauen und Männern in den Nachhaltigkeits- und Umweltwissenschaften
- Zusammenhang von Kompetenzprofilentwicklung, spezifischer Fachlichkeit und Werteorientierung in Nachhaltigkeitswissenschaften
- Analyse von Organisationsstrukturen, in denen Nachhaltigkeitskompetenz wirksam wird
- Konkretisierung gendersensibler Maßnahmen, die eine gleichberechtigte Teilhabe an gestaltungsrelevanten Entscheidungspositionen ermöglichen



Projektstruktur – 6 Teilprojekte





Vorgehensweise: Wo stehen wir im Projekt?

- Erstellen von Soll-Profilen „Nachhaltigkeitskompetenz“ mit KODE®X
 - KODE® /KODE®X nach Heyse, Erpenbeck & Ortmann (2010)
 - Querschnittskompetenzen: Nachhaltigkeitskompetenz, Genderkompetenz
 - Basiskompetenzen: personale Kompetenz, aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenz, fachlich-methodische Kompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz



Erweiterter Kompetenzatlas (KODE ® /KODE®X): Kompetenzen sind Fähigkeiten zum selbstorganisierten Handeln (Heyse & Erpenbeck 2009)

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität <i>Fähigkeit, redlich zu handeln</i>	Normativ-ethische Einstellung <i>Fähigkeit, ethisch zu handeln</i>	Einsatzbereitschaft <i>Fähigkeit, mit vollem Einsatz zu handeln</i>	Selbst-Management <i>Fähigkeit, das eigene Handeln zu gestalten</i>	Entscheidungsfähigkeit <i>Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen</i>	Gestaltungswille <i>Fähigkeit, etwas willensstark zu gestalten</i>	Tatkraft <i>Fähigkeit, tatkräftig zu handeln</i>	Mobilität <i>Fähigkeit, geistig / körperlich beweglich zu handeln</i>
Glaubwürdigkeit <i>Fähigkeit, glaubwürdig zu handeln</i>	Eigenverantwortung <i>Fähigkeit, verantwortlich zu handeln</i>	Schöpferische Fähigkeit <i>Fähigkeit, schöpferisch (kreativ) zu handeln</i>	Offenheit für Veränderungen <i>Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituation zu verstehen und entsprechend zu handeln</i>	Innovationsfreudigkeit <i>Fähigkeit, Neuerungen gern anzugehen</i>	Belastbarkeit <i>Fähigkeit, unter äußeren und inneren Belastungen zu handeln</i>	Ausführungsbereitschaft <i>Fähigkeit, Handlungen gut und gem auszuführen</i>	Initiative <i>Fähigkeit, Handlungen aktiv zu beginnen</i>
Humor <i>Fähigkeit, sich "von außen" und relativierend zu betrachten</i>	Hilfsbereitschaft <i>Fähigkeit, anderen Hilfe zu leisten</i>	Lernbereitschaft <i>Fähigkeit, gern und erfolgreich zu lernen</i>	Ganzheitliches Denken <i>Fähigkeit, ganzheitlich zu denken und zu handeln</i>	Optimismus <i>Fähigkeit, zuversichtlich zu handeln</i>	Soziales Engagement <i>Fähigkeit, sozial tatkräftig zu handeln</i>	Ergebnisorientiertes Handeln <i>Fähigkeit, an Ergebnissen orientiert zu handeln</i>	Zielorientiertes Führen <i>Fähigkeit, andere auf Ziele hin zu orientieren</i>
Mitarbeiterförderung <i>Fähigkeit, Mitarbeiter zu fördern</i>	Delegieren <i>Fähigkeit, Aufgaben sinnvoll zu verteilen</i>	Disziplin <i>Fähigkeit, in gebilligter Disziplin zu handeln</i>	Zuverlässigkeit <i>Fähigkeit, zuverlässig zu handeln</i>	Impulsgeben <i>Fähigkeit, anderen Handlungsansätze zu vermitteln</i>	Schlagfertigkeit <i>Fähigkeit, schlagfertig zu antworten</i>	Beharrlichkeit <i>Fähigkeit, beharrlich zu handeln</i>	Konsequenz <i>Fähigkeit, folgerichtig zu handeln</i>
Konfliktlösungsfähigkeit <i>Fähigkeit, auch unter Konflikten erfolgreich zu handeln</i>	Integrationsfähigkeit <i>Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zusammenzuwirken</i>	Akquisitionsstärke <i>Fähigkeit, andere für Aufgaben und Produkte zu werben</i>	Problemlösungsfähigkeit <i>Fähigkeit, Problemlösungen erfolgreich zu gestalten</i>	Wissensorientierung <i>Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissensstand zu handeln</i>	Analytische Fähigkeiten <i>Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu durchdringen</i>	Konzeptionsstärke <i>Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln</i>	Organisationsfähigkeit <i>Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen</i>
Teamfähigkeit <i>Fähigkeit, in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten</i>	Dialogfähigkeit Kundenorientierung <i>Fähigkeit, sich auf andere (u.a. Kunden) im Gespräch einzustellen</i>	Experimentierfreude <i>Fähigkeit, in neuen Situationen zu probieren, neuartig zu handeln</i>	Beratungsfähigkeit <i>Fähigkeit, Menschen und Organisationen zu beraten</i>	Sachlichkeit <i>Fähigkeit, sachbezogen zweckmäßig zu handeln</i>	Beurteilungsvermögen <i>Fähigkeit, Sachverhalte zutreffend zu beurteilen</i>	Fleiß <i>Fähigkeit, konzentriert und unermüdet zu handeln</i>	Systematisch-methodisches Vorgehen <i>Fähigkeit, Handlungsziele systematisch-methodisch zu verfolgen</i>
Kommunikationsfähigkeit <i>Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren</i>	Kooperationsfähigkeit <i>Fähigkeit, gemeinsam mit anderen erfolgreich zu handeln</i>	Sprachgewandtheit <i>Fähigkeit, zu geschmeidigem Sprechhandeln</i>	Verständnisbereitschaft <i>Fähigkeit, andere zu verstehen und sich verständlich zu machen</i>	Projektmanagement <i>Fähigkeit, Projekte erfolgreich durchzuführen</i>	Folgebewußtsein <i>Fähigkeit, die Folgen von Entscheidungen vorausehend zu erkennen</i>	Fachwissen <i>Fähigkeit, neuestes Fachwissen einbeziehend zu behandeln</i>	Marktkennntnisse <i>Fähigkeit, sich Marktkennntnisse zu erarbeiten u. entsprechend zu handeln</i>
Beziehungsmanagement <i>Fähigkeit, persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu gestalten</i>	Anpassungsfähigkeit <i>Fähigkeit, sich Menschen und Verhältnissen anzupassen</i>	Pflichtgefühl <i>Fähigkeit, verantwortungsbewusst zu handeln</i>	Gewissenhaftigkeit <i>Fähigkeit, gewissenhaft zu handeln</i>	Lehrfähigkeit <i>Fähigkeit, anderen Wissen und Erfahrungen erfolgreich zu vermitteln</i>	Fachliche Anerkennung <i>Fähigkeit, eigenes fachliches Können sowie das anderer sachlich anzuerkennen</i>	Planungsverhalten <i>Fähigkeit, vorausschauend und planvoll zu handeln</i>	Fachübergreifende Kenntnisse <i>Fähigkeit, fachübergreifende Kenntnisse einbeziehend zu behandeln</i>
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			



Vorgehensweise : Wo stehen wir im Projekt?

- Erstellen von Soll-Profilen „Nachhaltigkeitskompetenz“ mit KODE®X
 - KODE® /KODE®X nach Heyse, Erpenbeck & Ortmann (2010)
 - Querschnittskompetenzen: Nachhaltigkeitskompetenz, Genderkompetenz, interkulturelle Kompetenz
 - Basiskompetenzen: personale Kompetenz, aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenz, fachlich-methodische Kompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz

- Qualitative Experten/innen-Interviews mit den Zielgruppen zur kritischen Reflexion der Soll-Profile

- Erstellen eines Soll-Profils „Genderkompetenz“

- Ist-Profil-Erhebung Nachhaltigkeitskompetenz

- Qualitative Experten/innen-Interviews: Gender- und Nachhaltigkeitskompetenz zur Validierung



Erste Ergebnisse Soll-Profil-Erstellung Nachhaltigkeitskompetenzen

Strategische Zielbestimmung: Unterschiede bei den Zielgruppen

Absolvent_innen:

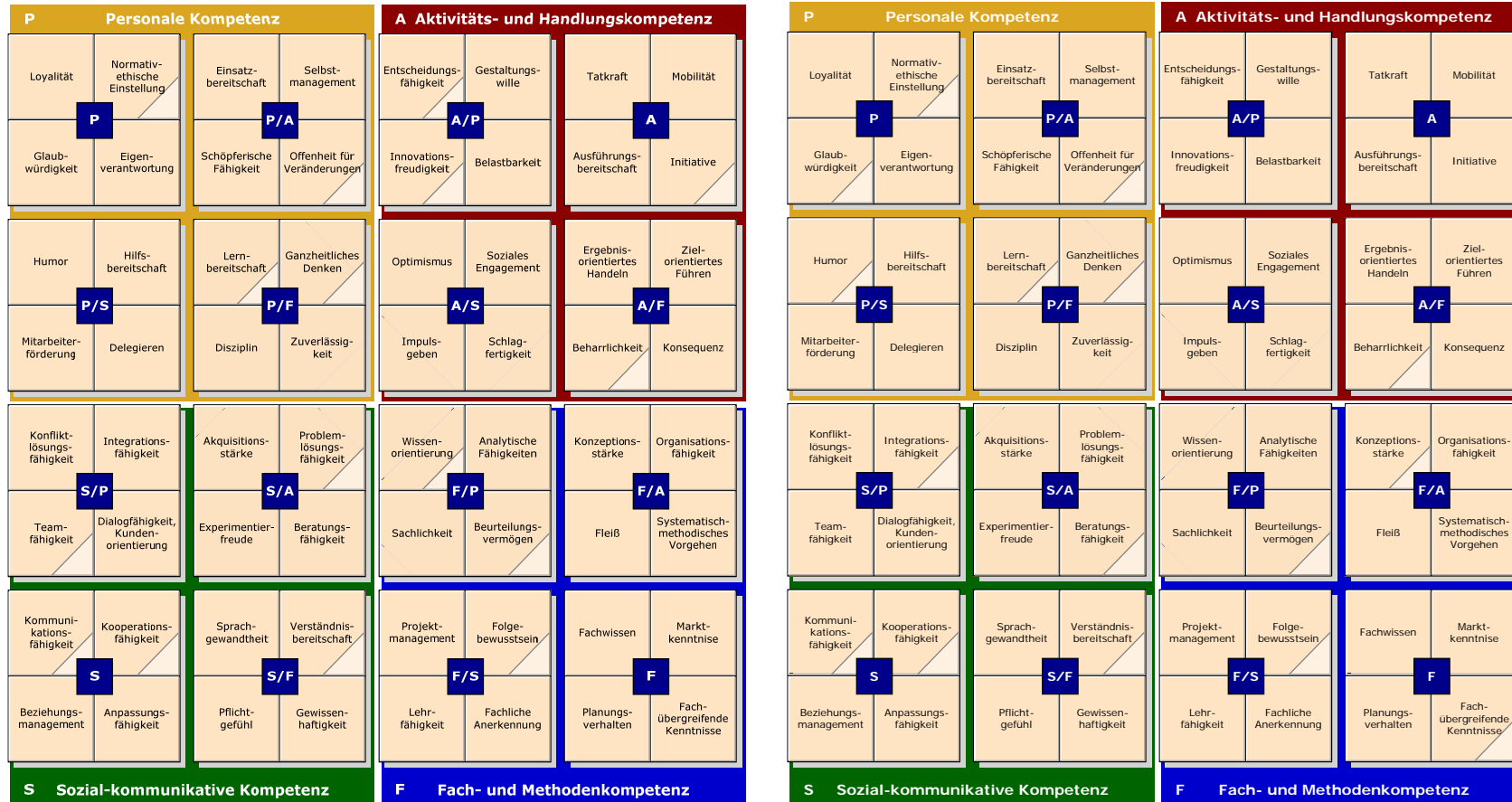
- „*Blick von außen*“
- differenzierte normative Verfasstheit von Wissenschaft
- Perspektive auf Gerechtigkeit und Gesellschaftskritik
- Prozessorientierung (Wissenschaft als sozialer Lehr-/Lernvorgang)

Spitzenkräfte/ Nachwuchswissenschaftler_innen:

- „*Blick von innen*“
- Vermittlung in die Gesellschaft (kommunikative Herausforderung, → wiss. Selbstverständnis)
- Bezug auf Nachhaltigkeitsleitbild (normative Herausforderung)
- Umgang mit Unsicherheit (inhaltliche Herausforderung)
- Vernetzungsnotwendigkeit räumlich (Europa), kulturell, disziplinar (organisationsstrukturelle Herausforderung)
- Demographischer Wandel (institutionelle Herausforderung)



Teikompetenzen Absolvent_in – Spitzenkraft im Vergleich



Absolvent_in
 Starke Ausprägung von Aktivitäts- und Handlungskompetenz,
 Wissensorientierung,
 $S > P = A > F$

Spitzenkraft
 V.a. Personal- / und Sozial-kommunikative Kompetenzfelder,
 $P > S > F \gg A$



Nachhaltigkeitskompetenz: Gemeinsamkeiten in den Teilkompetenzen

Spitzenkraft	Absolvent_in	Teilkompetenz
x	x	Problemlösungsfähigkeit
x	x	normativ-ethische Orientierung
x	x	Verständnisbereitschaft
x	x	Kooperationsfähigkeit
x	x	Kommunikationsfähigkeit
x	x	Offenheit für Veränderungen
x	x	Lernbereitschaft
x	x	ganzheitliches Denken
x	x	Beurteilungsvermögen
x	x	Folgebewusstsein
x	x	Beharrlichkeit
x	x	Humor
x	x	Konzeptionsstärke
x	x	fachübergreifende Kenntnisse
x	x	Integrationsfähigkeit
x	x	Glaubwürdigkeit
x	x	Beratungsfähigkeit
x	x	Teamfähigkeit



Nachhaltigkeitskompetenz: Unterschiede in den Teilkompetenzen

Spitzenkraft	Absolvent_in	Teilkompetenz
x		Folgebewusstsein
	x	Initiative
	x	Innovationsfreude
	x	Wissensorientierung
	x	Entscheidungsfähigkeit



Unterschiedliches in den gemeinsamen Teilkompetenzen

Verständnisbereitschaft

A: *Unterschiede aufheben:*

umfassendes Verständnis zwischen Disziplinen, Wissenschaft und Gesellschaft)
gegenseitiger Lehr/ Lernprozess

S: *Unterschiede berücksichtigen:*

Berücksichtigung statt Verständnis
gendersensible Sprache!

Kooperationsfähigkeit

A: Betonung des *Konsensprinzips*; Förderung von Motivation und Teambildung

S: Betonung von *Vielfalt* und *Unterschiedlichkeit* (Stärken, Schwächen....),

Dissens in der Entscheidungsfindung wird akzeptiert

Mehrwert der Gruppe

normative Rahmung:

Solidarität als Kriterium für Handeln

Eigenverantwortung, Anerkennung anderer und



Unterschiedliches in den gemeinsamen Teilkompetenzen

Offenheit für Veränderungen

- A: Selbstreflexion
 Offenheit als Herausforderung und Chance → Prozessorientierung
- S: Lösungsorientierung

Ganzheitliches Denken

- A: Integrative Betrachtung plus Gesellschaftskritik
 Generalist und Spezialist
- S: Integrative Betrachtung plus Berücksichtigung des Kontexts (zeitl., räuml.)
 eher Generalist als Spezialist



Unterschiedliches in den gemeinsamen Teilkompetenzen

Beurteilungsvermögen

- A.: *Aushandlungsorientiert* vor einem transparenten Werte-/
Erfahrungshintergrund
- S: *Werteorientiert* (normativer Entscheidungsrahmen: Vorsorgeprinzip und
Faktenwissen in Verbindung mit normativ-ethischen Aspekten);

Beharrlichkeit

- A: Betonung von *Fachlichkeit* (Konzeptionsstärke)
- S: Betonung *strategisch-politischer Ausrichtung* (gemeinsames Handeln, Nutzen
von Koalitionen),

Normativ-ethische Einstellung

- A: Betonung von *sozialer Gerechtigkeit*, Umweltgerechtigkeit, „Mitwelt“ als
übergeordnetes Verständnis
- S: Verweis auf *NE-Leitbild*



Und Gender??? - Ausblick

- Genderbezüge in den Beschreibungen der NH-Soll-Profile
 - Geschlechterkonnotierte Zuweisungen, Vorannahmen, Stereotypisierungen
 - Gender-Kompetenz-Profil \leftrightarrow Nachhaltigkeitskompetenzprofil

- Gender in KODE[®]X– Anwendung (Fragen)
 - Ansprache
 - Zusatzfragen
 - Gendersensible Interpretation

- Gender in den Grundannahmen und Begrifflichkeiten „hinter“ KODE[®]X
 - theoretische Rahmung
 - Kompetenz, Organisation, Diversity, Management

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt	Leuphana Universität Lüneburg Institut für Nachhaltigkeitssteuerung Fach Umweltplanung Scharnhorststraße 1 21335 Lüneburg Tel. 04131/677-2967 und -2966
Prof. Dr. Sabine Hofmeister	Hofmeister@uni.leuphana.de
Dipl. Päd. Uta Brandenburg	Brandenburg@uni.leuphana.de
Dr. Christine Katz	waldfrauen@uni.leuphana.de
Dr. Anja Thiem	Anja.Thiem@uni.leuphana.de

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



(Zwischen-)Ergebnisse

Strategischen Ziele Nachhaltigkeitswissenschaften Spitze/Nachwuchs

- offensive, verständliche Wissenschafts- und Nachhaltigkeitskommunikation → Kommunikation als Teile der Wissenschaft
- inter- und transdisziplinäre Forschung und Umsetzungsorientierung (im Blick haben), (Integration von Wissenskulturen, intersektorale Bearbeitung, Interkulturalität)
- „Nachhaltigkeitswissenschaft als Leitwissenschaft“ (demographische Werte- und Strategienaushandlung), integrative Betrachtung
- Nachhaltigkeit als Leitbild der Wissenschaft und der Gesellschaft, Glaubwürdigkeit/Verantwortung
- Wissenschaft unter Unsicherheit
- europäische Dimension im Kontext der globalen Auswirkungen/Vernetzung und Synergien
- Demographischer Wandel / Interkulturalität → Auswirkungen auf Führung



Soll-Profil Führungskraft Nachhaltigkeitswissenschaften

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
P/S		P/F		A/S		A/F	
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
S/P		S/A		F/P		F/A	
Konfliktlösungsfähigkeit	Integrationsfähigkeit	Akquisitionsstärke	Problemlösungsfähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit, Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
S		S/F		F/S		F	
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Marktkennntnisse
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			



Soll-Profil Führungskraft Nachhaltigkeitswissenschaften

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ganzheitliches Denken							■	■	■	■	■	
Glaubwürdigkeit						■	■	■	■	■		
Kooperationsfähigkeit				■	■	■	■	■				
Normativ-ethische Einstellung						■	■	■	■	■		
Offenheit für Veränderungen					■	■	■	■	■			
Verständnisbereitschaft			■	■	■	■	■					
Beratungsfähigkeit				■	■	■	■	■				
Beurteilungsvermögen							■	■	■	■	■	
Folgebewusstsein						■	■	■	■	■		
Integrationsfähigkeit					■	■	■	■	■			
Kommunikationsfähigkeit							■	■	■	■	■	
Lernbereitschaft				■	■	■	■	■				
Beharrlichkeit						■	■	■	■	■		
Fachübergreifende Kenntnisse			■	■	■	■	■					
Humor		■	■	■	■	■						
Konzeptionsstärke						■	■	■	■	■		



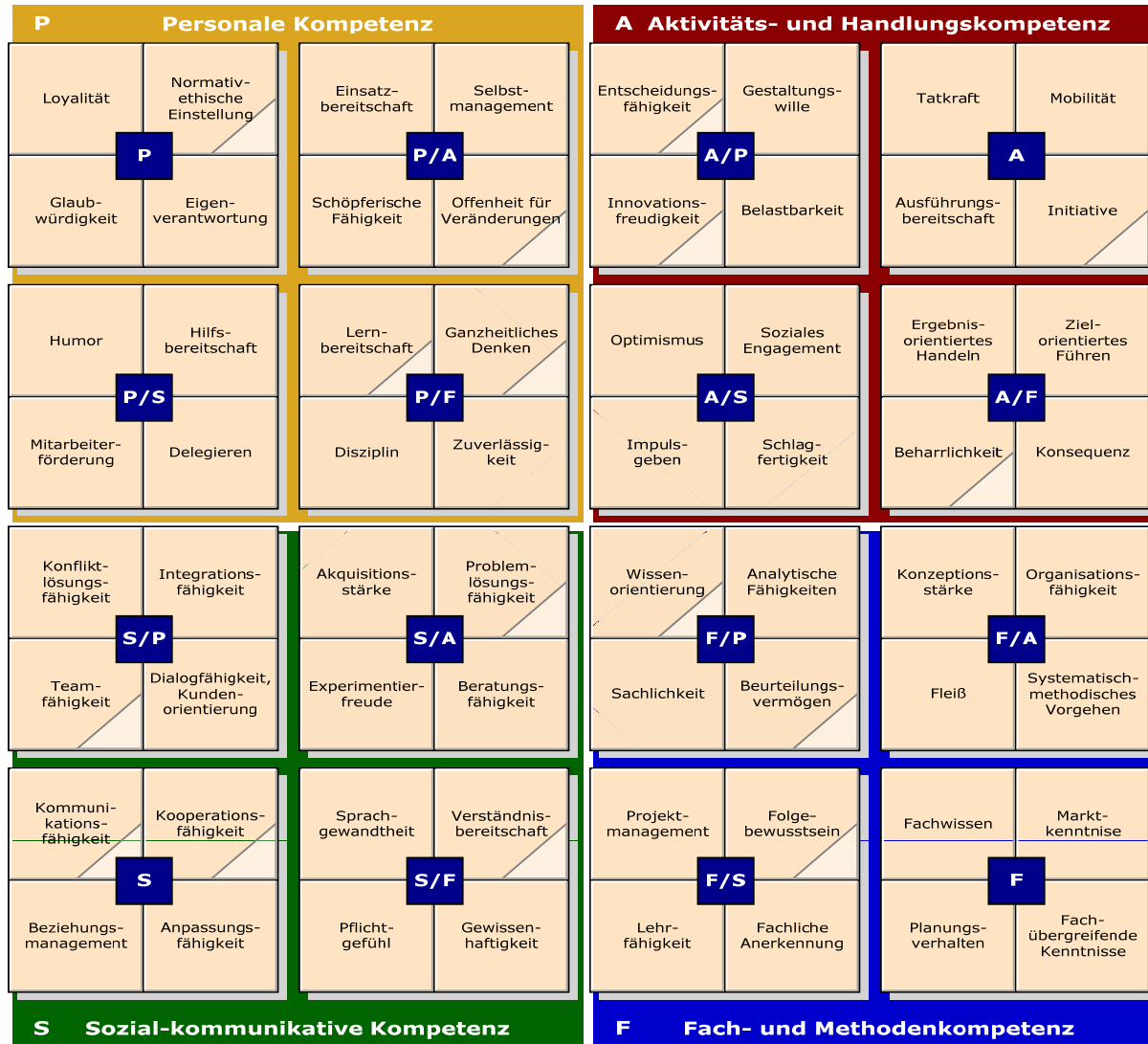
(Zwischen-)Ergebnisse

Strategische Ziele Nachhaltigkeitswissenschaften Studierende

- Nachhaltigkeitswissenschaft soll das Gemeinwohl fördern (Gemeinwohl wird gesellschaftlich ausgehandelt)
- Nachhaltigkeitswissenschaft soll zur Resilienz beitragen
- Nachhaltigkeitswissenschaft soll Veränderungen in Richtung Nachhaltiger Entwicklung unterstützen
- Nachhaltigkeitswissenschaft soll Abgrenzungen zwischen Wissenschaftswissen, Erfahrungswissen, Expertenwissen und Laienwissen abbauen, so dass neue Räume der Wissensgenerierung und Wissensnutzung entstehen
- Der Prozess der nachhaltigen Forschung soll reflexiv, selbstreflexiv, transparent und interaktiv sein: sie soll innerhalb und zwischen den Disziplinen und zwischen Wissenschaft und Gesellschaft (inter- und transdisziplinär) stattfinden und versteht sich als gegenseitiger Lehr- und Lernprozess
- Das Selbstverständnis von Nachhaltigkeitswissenschaft ist normativ, demokratisch, transparent (in Bezug auf Interessen und Werthaltungen), ganzheitlich in der Analyse, gesellschaftskritisch (reflektiert Macht- und Herrschaftsverhältnisse) und erzeugt partiales Wissen.



Soll-Profil Absolvent_in Umwelt-/Nachhaltigkeitswissenschaften





Soll-Profil Absolvent_in Umwelt/-Nachhaltigkeitswissenschaften

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Verständnisbereitschaft				■	■	■	■	■				
Kooperationsfähigkeit								■	■	■	■	■
Kommunikationsfähigkeit							■	■	■	■	■	■
Initiative					■	■	■	■				
Innovationsfreudigkeit			■	■	■	■						
Offenheit für Veränderungen						■	■	■	■	■	■	
Ganzheitliches Denken						■	■	■	■	■	■	
Lernbereitschaft							■	■	■	■	■	■
Problemlösungsfähigkeit				■	■	■	■	■				
Beurteilungsvermögen					■	■	■	■	■	■		
Entscheidungsfähigkeit			■	■	■	■	■					
Folgebewusstsein								■	■	■	■	■
Teamfähigkeit						■	■	■	■	■		
Wissensorientierung								■	■	■	■	
Beharrlichkeit					■	■	■					
Normativ-ethische Einstellung						■	■	■	■			