Universität St.Gallen

7. St. Galler Diversity & Inclusion Week

DER LANGE ABSCHIED
VON DER MÄNNLICHEN HELDENFIGUR IN DER FÜHRUNG

11. – 15. September 2023

From insight to impact.

D&I Week Programm

DIENSTAG, 12.9.
Online

BEGRÜSSUNGSREDE ONLINE SESSIONS
Prof. Dr. Gudrun Sander
10.00 – 10.15 Uhr | Originalsprache: DE

DER LANGE ABSCHIED VON DER MÄNNLICHEN HELDENFIGUR IN DER FÜHRUNG
Prof. Dr. Julia Nentwich
10.15 – 11.15 Uhr | Originalsprache: DE

SUBTIL ODER OFFENSICHTLICH? DISKRIMINIERUNG IN HYBRIDEN ARBEITSUMGEBUNGEN WIRKSAM ENTGEGNEN
Dr. Anna-Katrin Heydenreich
15.00 – 16.00 Uhr | Originalsprache: DE

ERFOLGREICHE IMPLEMENTIERUNG EINER LGBTQ+-KOMMUNIKATIONS-STRATEGIE
Michel Rudin
17.00 – 17.45 Uhr | Originalsprache: DE

MITTWOCH, 13.9.
Online

RISKIERE ICH MIT TEILZEITARBEIT MEINE RENTE?
Eva Fasel, Theresa Goop, Dr. Tanja Kirn, Raphael Summermatter
10 – 11 Uhr | Originalsprache: DE

WIE PRIVILEGIEN FUNKTIONIEREN
Prof. Dr. Christa Binswanger, Prof. Dr. Jelena Tošić
14.00 – 15.00 Uhr | Originalsprache: EN

WAS HAT KI MIT DE&I ZU TUN? (UND VICE VERSA)
Prof. Dr. Jamie Gloor, Marisa Tschopp
16.30 – 17.15 Uhr | Originalsprache: EN

DONNERSTAG, 14.9.
Online | Hybrid

FLEXIBLE ARBEITSGESTALTUNG: EINE CHANCE ODER HERAUSFORDERUNG FÜR DIE INKLUSION?
Prof. Dr. Stephan Alexander Böhm, Magdalena Schertler
10.00 – 11.00 Uhr | Originalsprache: EN

REMOTES ARBEITEN UND DIE FRAGE NACH DER VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN
Dr. Florian Krause
13.30 – 14.15 Uhr Originalsprache: DE

GENDER INTELLIGENCE REPORT
16.00 – 18.00 Uhr + Networking-Apéro
Dr. Ines Hartmann, Alkistis Petropaki
Englisch | hybrid Zürich

FREITAG, 15.9.
Online

D&I MORNING TALK: D&I FÜR DIE GENERATION ALPHA - NEW WORK 2030
Stephan Lendi, Carmen Lopes Sway
9.00 – 9.30 Uhr | Originalsprache: DE

NETWORKING IN DER NEUEN ARBEITSWELT (FÜR FRAUEN UND MINDERHEITEN)
Dr. Mihwa Seong
10.00 – 10.45 Uhr | Originalsprache: EN

TRANS AM ARBEITSPLATZ: DIE VORTEILE DER GESCHLECHTS-DIVERSITÄT UND INKLUSION
Sandro Niederer
14.00 – 15.00 Uhr | Originalsprache: EN

Wir danken unseren Sponsor:innen

Vontobel
HEXAGON
ABB
SBB CFF FFS
helvetia
BearingPoint
SIX
RAIFFEISEN
axpo
+GF+
Swiss Re
Allianz
Lindt MAÎTRE CHOCOLATIER DEPUIS 1845
St.Galler Kantonalbank Meine erste Bank.
ALPIQ
CSS
Zürcher Kantonalbank
swisscom
Partners Group REALIZING POTENTIAL IN PRIVATE MARKETS
BOSCH
UBS
BÜHLER
AECS swisscard
AMERICAN EXPRESS
TX group
wüestpartner
EFG
LGT Private Banking
Johnson & Johnson FAMILY OF COMPANIES IN SWITZERLAND

Die Referentin

LEADERS FOR EQUALITY

Prof. Dr. Julia Nentwich forscht als Titularprofessorin für Psychologie zu Fragen der Inklusion, Identität und Veränderung. Gemeinsam mit Dr. Gaby Schambach unterstützt sie mit «Leaders for Equality» Unternehmen beim Einbezug männlicher Führungskräfte. Am Lehrstuhl für Organisationspsychologie leitet sie den Forschungsschwerpunkt zu Gender und Diversität. Sie verfügt über langjährige Erfahrungen in der interdisziplinären Organisationsforschung, insbesondere mit qualitativen Forschungsmethoden.

Leaders for Equality

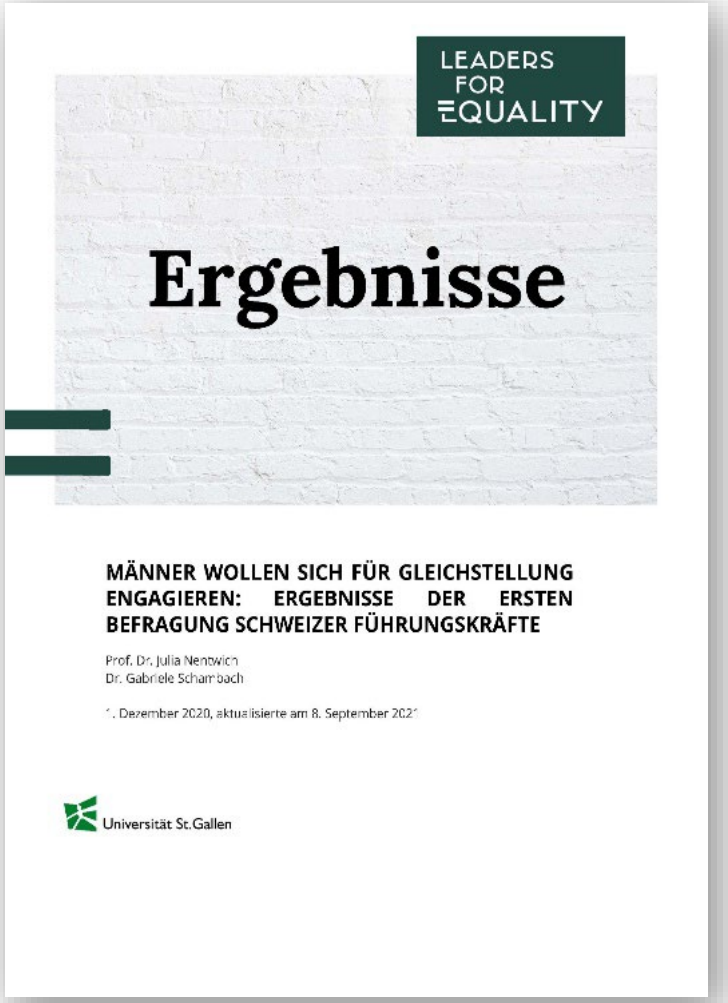
Ziel: Unterstützung von Unternehmen beim Einbezug von männlichen Führungskräften in die Gleichstellungsaktivitäten

5 Projektunternehmen:
Handel, Transport, Versicherung, Elektrotechnik, Medizintechnik

Quantitative Umfrage bei 1190 Führungskräften:
Motivation, Hindernisse, Gender-Inklusive Führungspraktiken, Inklusionsklima

Qualitative Studie:
15 Gruppendiskussionen (5 Frauen, 10 Männer) mit insgesamt 100 Führungskräften

Team:
Gaby Schambach, Harald Tuckermann, Nadine Steingruber


LEADERS FOR EQUALITY

Ergebnisse

MÄNNER WOLLEN SICH FÜR GLEICHSTELLUNG ENGAGIEREN: ERGEBNISSE DER ERSTEN BEFRAGUNG SCHWEIZER FÜHRUNGSKRÄFTE

Prof. Dr. Julia Nentwich
Dr. Gabriele Schambach

. Dezember 2020, aktualisierte am 8. September 202

Universität St.Gallen

Inhalt

LEADERS FOR EQUALITY

Die männliche Heldenfigur in der Führung

1. Was ist das?
2. Was hat das Geschlecht damit zu tun?

Und der lange Abschied

3. Warum hält er sich so hartnäckig?
4. Was müsste passieren, damit sie verabschiedet werden kann?

Heldenhafte Führung

Wir haben ja auch ein bisschen analysiert, dass die klassische Führungskraft- oder das Managementbild, das ist der **Alleskönner. Der, der rund um die Uhr immer verfügbar ist, so quasi wie der Marathonläufer und der keine Schwächen hat und immer topfit ist und keine Fehler macht und so weiter.** Und das ist ja, das wissen wir ja eigentlich schon seit langem, das ist ein total falsches Bild, oder!

Ideale Führungsperson

- Männlich
- Zwischen 40 und 50 Jahre alt;
- Mit einem Abschluss einer prestigeträchtigen Universität
- Körperlich fit und fähig, 15 Stunden täglich zu arbeiten
- Heterosexuell, nicht geschieden mit “präsentabler” Frau

Tienari, Quack & Theobald, 2002; Poorhosseinzadeh & Strachan, 2021; Holgersson 2013

Der ideale Körper einer Führungskraft

- **Präsenz**: energisch, intensiv, nicht der "Back-Office-Typ"; wahrnehmbar durch Lächeln, Körperhaltung, Betonung der Sprache
- **Fähigkeiten**: Fitness, Kraft, Bewegung, "körperliche Vitalität", sportlicher Hintergrund und Sportlichkeit, Militär, im Allgemeinen eher männliche Kontexte
- **Größe**: nicht klein!
- **Stimme**: Charisma und Wärme für Frauen; akademisch, modern und hart für Männer

Meriläinen, Tienari & Valtonen (2015).; Headhunters and the 'ideal' executive body. Organization, Vol 22(1), 3-22.

Heldenhafte Führung

Wenn dann eben erwartet wird, **dass man um 10 Uhr am Sonntag antwortet,** dann… (viele Einwürfe von anderen Diskussionsteilnehmern) Das finde ich, das geht nicht. Da glaube ich eben schon sind zum Teil noch solche Erwartungen auf Führungsebene vorhanden. Und das schreckt ab. Also das. Das schreckt mich auch ab. Ich... das will ich dort nicht.

Heldenhafte Führung

Herr Müller, unser aktueller CEO in einem Interview – **ja seine Stundenwoche ist korrigiert mindestens 70, 75 Stundenwoche**. Und ist noch STOLZ dabei! Ich würde mich SCHÄMEN! Also ich bin nicht fähig meinen Job in 45 Stunden zu machen. Und darum auch, wenn mich jemand fragt, ob ich viel zu tun habe, (…) sage ich „Ja, jetzt im Moment." Aber ich schaue, dass ich dann wieder kompensiere. (…) Und die, die das Gefühl haben, sie sind nur gut, weil sie Ende Monat wieder plus 20 Stunden und Ende Jahr 300 Stunden Gleitzeitsaldo plus haben, finde ich, sind schlechte Arbeiter. Weil sie haben ihre Arbeit und ihre Zeit nicht im Griff. Und wenn das für meine Leute gilt, sage ich sorry, gilt das auch für den Herrn Müller. Wenn der sich damit brüstet, dass er eine 70 Stunde hat, dann macht er seinen Job nicht richtig.

Heldenhafte Führung

(…) und es wird schliesslich erwartet und man sieht ja auch bei den Chefs die wir haben, oder, die sind dann auch abends **bis um acht haben sie noch Sitzungen** und dann gab es mal so **Cliquen die sind um acht Uhr dann erst noch joggen gegangen gemeinsam mit dem Direktionsleiter**. Da muss man sagen (…) irgendwie ist es dann trotzdem eine Erwartungshaltung. «Ja was, du gehst um 6 Uhr schon nach Hause? Aha, haben wir heute nichts zu tun?» Es ist so ein bisschen die, [Person X wirf ein: Vorgelebt] das ist so das Ding das in dieser Rolle drin ist, oder. Man erwartet einfach eben das **Stückchen Extra** zu gehen. Und ich glaube, ja, eben es braucht Mut dazu zu sagen ich arbeite meine 42 Stunden oder 43 Stunden. Ich versuche es auch einzuhalten so viel wie es geht, aber oftmals geht's einfach nicht, oder.

Wir sind eine Männertruppe

M6: Aber ich sehe es schon auch so. Das, was der M3 sagt, dass das wirklich altbacken ist, dass die alte Führungsriege halt ihr Bild hat aus der Armeezeit heraus. Quasi **«wir sind eine Männertruppe»**. Dass je höher man raufgeht, umso schwieriger ist es eine Frau reinzubringen. Also ich höre jetzt auch hier raus, auch ich, ich habe nicht ein Problem damit bei mir eine Teamleiterin zu haben. Aber ich glaube es ist umso höher, umso schwieriger wird es das aufzubrechen.

Think manager think male

kompetent
überzeugend
entscheidungsfreudig
zielorientiert
selbstsicher
vorausschauend
analytisch denkend
Selbständig
nervenstark

geschickt
im Umgang mit Menschen
kooperativ
offen
kreativ
kontaktfreudig
vermittelnd
sozial orientiert

Gmür, 2004

Neue Führungsverständnisse als Chance für Frauen?

Führung an sich ändert sich. Und Führung an sich ändert sich nicht, weil wir Frauenprobleme haben, sondern Führung ändert sich, weil sich die Zeiten ändern. (…) Und es gelingt uns heute nicht, das gut zu machen (…). Weil, wir kommen ja weg aus dieser Zeit der starren Hierarchien in andere Zusammenarbeitsmodelle, in andere Führungsmodelle, da hätten wir eine Riesenchance, das so zu gestalten, dass das für Frauen attraktiver wird.

Oder bleibt doch alles beim Alten?

(Wenn jemand 80% arbeiten möchte, dann ist das einer, der nicht Karriere machen will):

MX: Ich glaube, das sieht man direkt bei der Bewerbung. Oder spätestens nach der Probezeit. Der findet den Job toll, aber Teamleitung oder Führungsverantwortung hat er kein Interesse.

Drei Spannungsfelder
– oder warum der Abschied noch dauern wird

Veränderung	Gender	Handlungsmacht

Drei Spannungsfelder
– oder warum der Abschied noch dauern wird

Veränderung	Gender	Handlungsmacht
Heldenhafte Führung gilt als veraltet, ist aber nach wie vor einflussreich		

Drei Spannungsfelder
– oder warum der Abschied noch dauern wird

Veränderung	Gender	Handlungsmacht
Heldenhafte Führung gilt als veraltet, ist aber nach wie vor einflussreich	Heldenhafte Führung als männlich, aber auch geschlechtsneutral	

Weiblichkeit verträgt sich nicht mit Führung

M6: … Wie gesagt bei uns jetzt im Betrieb wir haben wirklich alles dabei; von Frauen die so stille Mäuschen sind, die eben auch wenn du das Gespräch führst anders mit ihnen reden musst und viel mehr rausholen musst und nachfragen, und ich habe aber auch andere die sehr resolut sind. … Also ich habe genug Frauen bei mir die Haare auf den Zähnen haben wie man so schön sagt, die sich auch wirklich wehren und auch das kriegen was sie auch verdienen, also leistungsgerecht.

M2 [unterbricht]: Aber das war jetzt genau nicht genderneutral gewesen. Eine Frau, wenn sie gleich ist wie ein Mann hat sie Haare auf den Zähnen.

HT: Ja, genau. Guter Punkt.

M6: Nein, ich meine ich habe auch Frauen, die es nicht haben, ich habe auch Männer die das nicht haben, die relativ weich sind.

M2 [gleichzeitig mit **M6**]: Ich sage da müssen wir- nein, das ist kein Vorwurf. Das ist das was ich gemeint habe mit genderneutraler Führung. So viel versteckte Klischeebotschaften, die wir immer wieder verwenden. (Anhang 2)

Oder sind Frauen einfach nicht «tough» genug?

Richtig das Toughe, das, was ich am Anfang gesagt habe, dass da, wo du Karriere machst, weil du die ganze Zeit da warst, als es gebrannt hat usw., und nicht um 16.00 gesagt hast «ich muss jetzt gehen». Und das ist dann, so eine Karriere machen dann nur wenige Frauen.

Es ist wahrscheinlich genetisch…

M6: (…) man sieht dann auch jemanden hochwachsen, das irgendwo auch wie ein Naturgesetz ist, **diejenigen, die am lautesten schreien, die am meisten kämpfen, die am meisten sich prügeln, das sind die, die irgendwie ein bisschen darwinistisch am weitesten kommen**. Und da sind wir genau an dem Punkt, dass wir unbewusst vielleicht auch einfach sagen, ah, ich habe ein Problem in meiner Abteilung oder in meinem Bereich. Ich brauch da einen Nachfolger, Nachfolgerin. Okay, gut, wen nehmen wir? Na ja, **der Typ poppt doch immer so hervor, das ist der Stärkste von dieser Runde**. Dass das wahrscheinlich dann, ich sage jetzt einmal, ziemlich tief, vielleicht sogar genetisch ist, dass Männer vielleicht mehr herausstechen, und mehr sich prügeln und die Frauen eigentlich viel fachkompetenter oder zurückhaltender sind.

Es ist eine geschlechtsunabhängige Frage

M4: …Ich denke, dort müssen wir sicher auch Korrektive anbringen, da bin ich überzeugt, da sind wir nicht attraktiv mit dem Modell wo wir arbeiten, à discretion, Tag und Nacht und uns noch toll finden, fühlen dabei, **ich bin einfach überzeugt, dass das nur für eine absolute Minderheit der Frauen ein attraktives Modell ist.**

MX: Ich würde auch sagen, **dass das für eine absolute Minderheit der Menschen attraktiv ist.** Also eine besondere Art von Menschen und die dann in den Spitzenpositionen sitzen. Ob die jetzt männlich oder weiblich ist, aber eben diese dieses Denken halt auch einfach, oder. (zustimmendes Gemurmel)

MX: Ich glaube auch so, dass es eine **geschlechtsunabhängige Frage** ist, welches Karrierebild oder Mensch im Topmanagement für die Zukunft ist. Wenn das heisst, dass du eigentlich nur für den Beruf lebst. Dann ist es, dann ist es halt generell, ja. (Anhang 6)

Drei Spannungsfelder
– oder warum der Abschied noch dauern wird

Veränderung	Gender	Handlungsmacht
Heldenhafte Führung gilt als veraltet, ist aber nach wie vor einflussreich	Heldenhafte Führung als männlich, aber auch geschlechtsneutral	Ein neues Führungsverständnis kommt, da sich die Zeiten ändern, es wird sich aber nur verändern, wenn wir Führungskräfte uns dafür einsetzen

Die jüngere Generation will nicht mehr arbeiten.

Das hat mit der ganzen Generation zu tun. Ich habe einen, der ist Eishockey-Schiedsrichter, der will nur 90% arbeiten. Ich habe einen Haufen, die wollen nicht 100. Denen ist das Geld wurscht, wurscht in Anführungszeichen. … Und das hat nichts mit Frau zu tun. Das haben wir generell. Die jüngere Generation will nicht mehr arbeiten.

Ich zwinge meine Manager ihren Stellvertreter zu schicken

Das ist auch diese Stellvertretungskultur, die wir viel zu wenig haben. Ich versuche in meinem Team, wirklich die Stellvertretungskultur durchzusetzen. **Ich zwinge meine Manager,** dass sie mir immer einen Stellvertreter zum Teammeeting schicken. **Ich dulde nicht**, dass die Abteilung nicht am Teammeeting vertreten ist. Die schicken mir einen Stellvertreter. Sie vertrauen ihrem Stellvertreter, sie bereiten ihre Stellvertreter vor, **sonst bekommen sie Ärger mit mir**. Und das **erwarte ich** von anderen Abteilungen auch, dass das gelebt wird, und dann ist es auch viel, viel einfacher mal zwei, drei, sechs Monate auszufallen

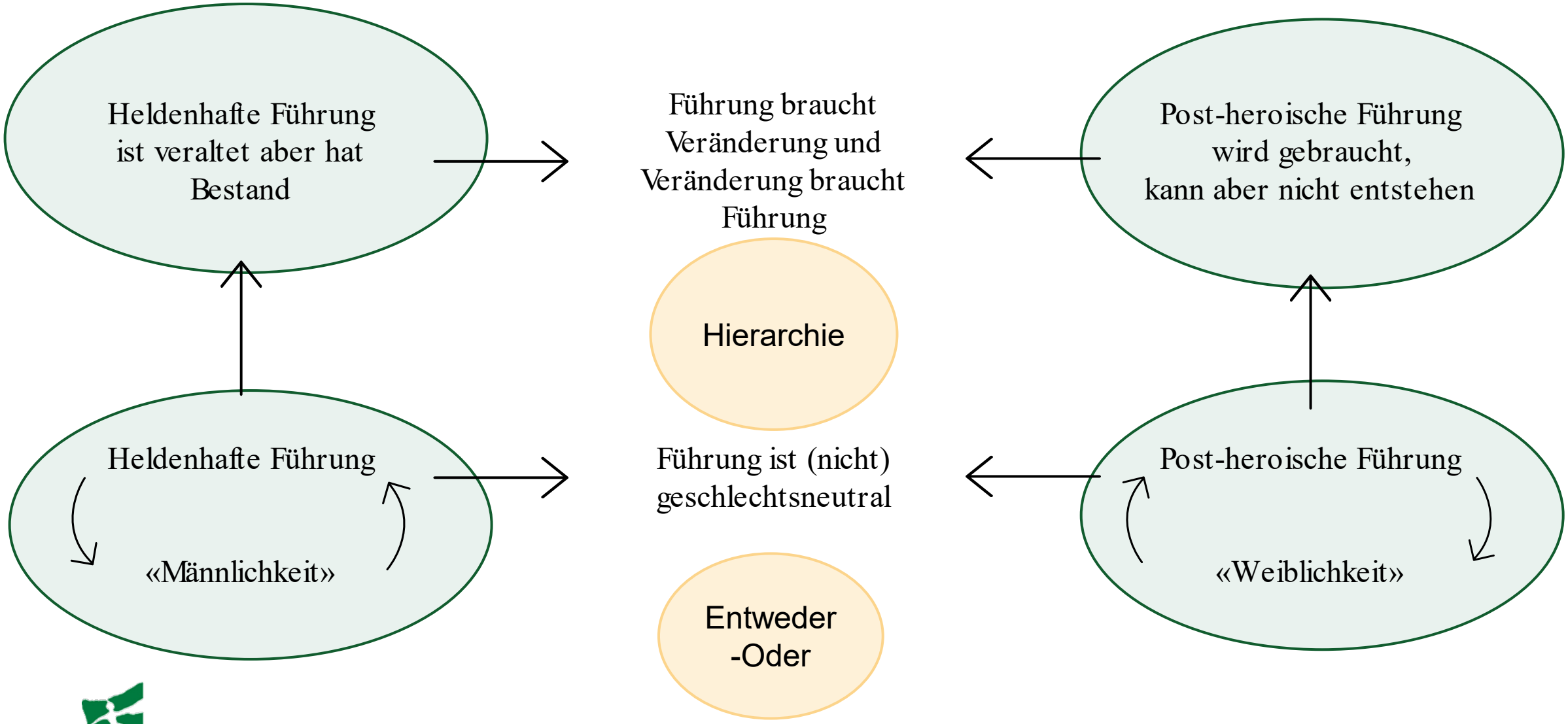
Jeder Einzelne muss sich reflektieren

Also **wir müssen uns tagtäglich eigentlich reflektieren** was wir nach Aussen kommunizieren, wir müssen das versuchen zu leben und als Vorbild zu zeigen alle sind gleich willkommen, wenn es ums Führen geht, wenn es ums Aufsteigen geht. Ich glaube da muss jeder einzeln für sich immer wieder schauen, dass er da sehr neutral sich verhält, und nicht plötzlich anfängt zu werten zwischen Männern und Frauen.

Man sollte geschmeidig bleiben können

Und das andere ist das Thema eben wenn es Richtung Familie geht ist halt immer das organisatorische, was für Rahmenbedingungen kann man bieten? Und dann kommt aber noch dazu, wir sind teilweise so fast ein bisschen unterdotiert und im Stress, und wenn man denn jetzt davon redet, und das haben wir vielfach gehört, man muss dann wie Jobsharing machen können, dass man einspringen kann. Und vielleicht müssen wir auch mal von unserem hohen Idealismus runterkommen, dass wir nicht immer genau um 7 öffnen müssen, **und wenn sie halt mal um 10 nach 7 öffnet, weil man halt noch etwas mit dem Kind hatte, dann sollte man geschmeidig bleiben können.**

Warum heldenhafte Führung sich hartnäckig hält



University of St.Gallen

Was müsste passieren, damit sie verabschiedet werden kann?

Selbstreflexion Männer und Führungskräfte reflektieren ihre Rolle, die damit verbundenen Privilegien sowie das Spannungsverhältnis heroische-post-heroische Führung

Experimentieren mit alternativen Führungsverständnissen, Arbeitszeitmodellen wie auch «männlichen» und «weiblichen» Führungsstilen

Ausbauen und damit die Grenzen der alternativen Führungsverständnisse ausweiten auf andere Bereiche

Unterstützt durch unsere Toolbox

LEADERS FOR EQUALITY

leadersforequality.ch

University of St.Gallen

D&I Week: Kommende Veranstaltungen

DIENSTAG, 12.9.
Online

BEGRÜSSUNGSREDE ONLINE SESSIONS
Prof. Dr. Gudrun Sander
10.00 – 10.15 Uhr | Originalsprache: DE

DER LANGE ABSCHIED VON DER MÄNNLICHEN HELDENFIGUR IN DER FÜHRUNG
Prof. Dr. Julia Nentwich
10.15 – 11.15 Uhr | Originalsprache: DE

SUBTIL ODER OFFENSICHTLICH? DISKRIMINIERUNG IN HYBRIDEN ARBEITSUMGEBUNGEN WIRKSAM ENTGEGNEN
Dr. Anna-Katrin Heydenreich
15.00 – 16.00 Uhr | Originalsprache: DE

ERFOLGREICHE IMPLEMENTIERUNG EINER LGBTQ+-KOMMUNIKATIONS-STRATEGIE
Michel Rudin
17.00 – 17.45 Uhr | Originalsprache: DE

MITTWOCH, 13.9.
Online

RISKIERE ICH MIT TEILZEITARBEIT MEINE RENTE?
Eva Fasel, Theresa Goop, Dr. Tanja Kirn, Raphael Summermatter
10 – 11 Uhr | Originalsprache: DE

WIE PRIVILEGIEN FUNKTIONIEREN
Prof. Dr. Christa Binswanger, Prof. Dr. Jelena Tošić
14.00 – 15.00 Uhr | Originalsprache: EN

WAS HAT KI MIT DE&I ZU TUN? (UND VICE VERSA)
Prof. Dr. Jamie Gloor, Marisa Tschopp
16.30 – 17.15 Uhr | Originalsprache: EN

DONNERSTAG, 14.9.
Online | Hybrid

FLEXIBLE ARBEITSGESTALTUNG: EINE CHANCE ODER HERAUSFORDERUNG FÜR DIE INKLUSION?
Prof. Dr. Stephan Alexander Böhm, Magdalena Schertler
10.00 – 11.00 Uhr | Originalsprache: EN

REMOTES ARBEITEN UND DIE FRAGE NACH DER VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN
Dr. Florian Krause
13.30 – 14.15 Uhr Originalsprache: DE

GENDER INTELLIGENCE REPORT
16.00 – 18.00 Uhr + Networking-Apéro
Dr. Ines Hartmann, Alkistis Petropaki
Englisch | hybrid Zürich

FREITAG, 15.9.
Online

D&I MORNING TALK: D&I FÜR DIE GENERATION ALPHA - NEW WORK 2030
Stephan Lendi, Carmen Lopes Sway
9.00 – 9.30 Uhr | Originalsprache: DE

NETWORKING IN DER NEUEN ARBEITSWELT (FÜR FRAUEN UND MINDERHEITEN)
Dr. Mihwa Seong
10.00 – 10.45 Uhr | Originalsprache: EN

TRANS AM ARBEITSPLATZ: DIE VORTEILE DER GESCHLECHTS-DIVERSITÄT UND INKLUSION
Sandro Niederer
14.00 – 15.00 Uhr | Originalsprache: EN

SAVE THE DATE: D&I Week 2024

Die 8. St. Diversity & Inclusion Week findet vom **16.** Galler**– 20. September 2024** statt!

Die Slides und weiterführende Informationen finden Sie in wenigen Wochen auf unserer Website www.inclusion-tagung.ch.

Hinweis: Die Sponsor:innen der D&I Week sind in keiner Weise für den von der Universität St. Gallen präsentierten Inhalt verantwortlich.

Universität St.Gallen (HSG)
Dufourstrasse 50
9000 St.Gallen
Schweiz
+41 71 224 75 52
gudrun.sander@unisg.ch
www.inclusion-tagung.ch