LEADERS FOR EQUALITY

Können Frauen Heldinnen sein? Oder sind eigentlich Helden in der Führung passé?!

Vortrag bei der female network Group Swisscard
am 29. November 2023

Dr. Gabriele Schambach

Universität St.Gallen

Leaders for Equality: Führungskräfte nutzen Chancen

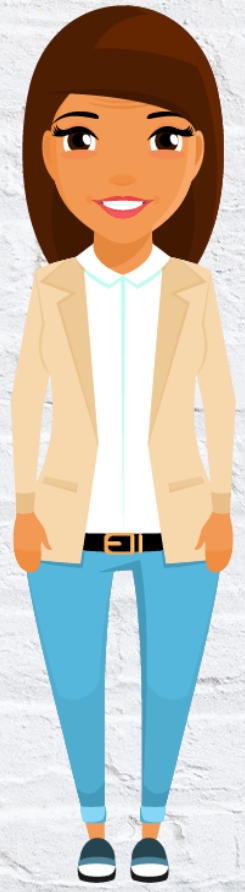
- Ziel: Organisationen beim Einbezug männlicher Führungskräfte für Gleichstellungsaktivitäten unterstützen
- 6 Projektunternehmen (Detailhandel, Transport, Versicherung, Elektrische Ausrüstung, Medizintechnik, Softwarentwicklung)
- Kooperation mit Handelszeitung und Swiss Leaders
- Qualitative Studie von 15 Gruppendiskussionen mit insgesamt 100 Führungskräften
- International und schweizweite erste quantitative Umfrage mit 1’190 Führungskräften

➢ Entwicklung einer Toolbox

➢Beratung und Begleitung von Organisationen



Führungskräfte



Die „ideale“ Führungskraft – Der „Held“

Zwischen 40 und 55 Jahre alt

Körperlich fit

Abschluss an einer prestigeträchtigen Universität

Heterosexuell, mit “präsentabler” Frau



Fachkompetenz, Fachexperte

Haupternährer

Kontinuierliche Erwerbsbiographie

Freiheit von Care-Aufgaben

«heroische Führung»

Nentwich, Julia (2017): Part-time work on senior management positions: Challenging the ideal of the full-time worker, Konferenzbeitrag, https://www.alexandria.unisg.ch/250680/

Die “Abweichung“

Teilzeit-wunsch

Hinzu-verdienerin

Familien-verantwortung



unambitioniert, unflexibel, unplanbar, unberechenbar

Unterbrochene Erwerbs-biographie

Privates wichtiger als Job

Emotional, weich, «kommunikativ», hysterisch

Nentwich, Julia (2017): Part-time work on senior management positions: Challenging the ideal of the full-time worker, Konferenzbeitrag, https://www.alexandria.unisg.ch/250680/

Die “Heldin“

Mannweib

unweiblich

bossy



Männlicher als ein Mann

karrieregeil

zickig

kinderlos



Heldenhafte Führung – ist (nicht) passé?

Heldenhafte Führung

«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!»



Heldenhafte Führung

«Unser aktueller CEO in einem Interview **– ja seine Stundenwoche ist korrigiert mindestens 70, 75 Stundenwoche**. Und er ist noch STOLZ dabei!

Ich würde mich SCHÄMEN! Also ich bin nicht fähig meinen Job in 45 Stunden zu machen. (…) 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.»

Heldenhafte Führung

«(…) 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**.

(…) irgendwie ist es dann trotzdem eine Erwartungshaltung. «Ja was, du gehst um 6 Uhr schon nach Hause? Aha, haben wir heute nichts zu tun?» (…) 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.»

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**: tief, Charisma und Wärme (bei Frauen); akademisch, modern und hart (bei Männern)

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

„Think manager think male“

(fach-) kompetent

selbstsicher

analytisch denkend

wettbewerbsorientiert

präsent



selbständig

durchsetzungsfähig

nervenstark

risikoaffin



Führung ohne Held*innen – möglich?

Post-heroische Führung

Teilzeitarbeitend (möglich)

kooperativ

Gender- & Diversitykompetent

motivierend



vertrauend

begleitend, choachend

vorausschauend

risikoabwägend

Julia Nentwich, Harald Tuckermann & Nadine Steingruber: PUnravelling the paradox of (post-)heroic leadership: Bringing power and gender back into perspective (im Erscheinen)

Chance für Frauen?

«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 (...). 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: 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 auf dem Weg zur post-heroischen Führung

Veränderung	Gender	Handlungsmacht

Drei Spannungsfelder auf dem Weg zu post-heroischen Führung

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

Drei Spannungsfelder auf dem Weg zu post-heroischen Führung

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

Mächtige Klischees?

M6: «… bei uns jetzt im Betrieb wir haben wirklich alles dabei; von Frauen die so stille Mäuschen sind, die 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.»

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**]: «Das ist das was ich gemeint habe mit genderneutraler Führung. So viel versteckte **Klischeebotschaften**, die wir immer wieder verwenden.»

Nicht «tough» genug?

«Richtig das **Toughe**, (…) 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**.»



Genetisches Naturgesetz?

«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.

(...) 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.»

Unattraktives Führungsmodell?

M4: «Da bin ich überzeugt, da sind wir nicht attraktiv mit dem Modell wo wir arbeiten, Tag und Nacht und uns noch toll finden. 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 dieses Denken auch einfach haben.

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.»

Drei Spannungsfelder auf dem Weg zu post-heroischen Führung

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

Arbeitszeiten

«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.»



Selbstreflexion

«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.»

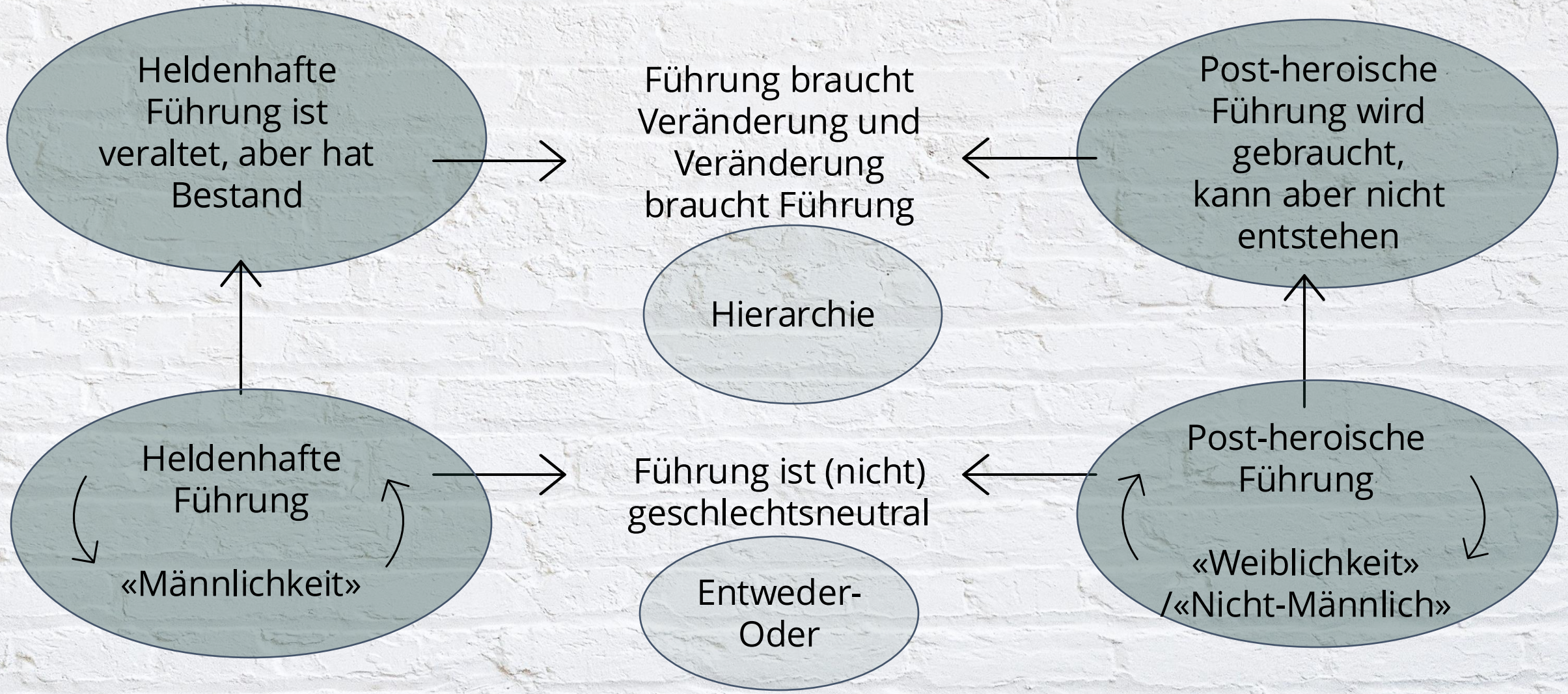


Geschmeidig bleiben

«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, man muss dann 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.**»

Veränderungspradoxon



Julia Nentwich, Harald Tuckermann & Nadine Steingruber: Unravelling the paradox of (post-)heroic leadership: Bringing power and gender back into perspective (im Erscheinen)

Genderinklusive post-heroische Führung

Gestaltbare strukturelle und Rahmen-Bedingungen

Experimentieren & Ausbauen

Dialog, Austausch & Verständigung

Information, Wissen und (Selbst-) Reflexion



Dominanzkultur sichtbar machen – und verändern

Wahrnehmung und Sensibilisierung

Handeln und Verhalten – ausbauen!

Die Toolbox: leaders4equality.ch



Genderinklusive Füh-
rungspraktiken









LEADERS FOR EQUALITY

Prof. Dr. Julia Nentwich
Dr. Gabriele Schambach
Dr. Nilima Chowdhury

OPSY-HSG
Girtannerstrasse 6
9010 St. Gallen

T: 0041-(0) 71-224 2638
E: leadersforequality@unisg.ch
www.leadersforequality.ch

Universität St.Gallen