Universität St.Gallen



6. St. Galler Diversity & Inclusion Week

Es kann so einfach sein:
Mit Genderinklusiven Führungspraktiken Gleichstellung gestalten

12. – 16. September 2022

From insight to impact.

Die Referierenden:



Prof. Dr. Julia Nentwich

Titularprofessorin für Psychologie und
Privatdozentin für Betriebswirtschaftslehre.
Co-Projektleiterin «Leaders for Equality:
Führungskräfte nutzen Chancen»



Dr. Gabriele Schambach

Organisationsberaterin und
Führungskräfte-Trainerin
Co-Projektleiterin «Leaders for Equality:
Führungskräfte nutzen Chancen»

Wir danken unseren Sponsor:innen



LEADERS FOR EQUALITY

Es kann so einfach sein: Mit Genderinklusiven Führungspraktiken Gleichstellung gestalten

6. St. Galler Diversity & Inclusion Week

14. September 2022

Prof. Dr. Julia Nentwich & Dr. Gabriele Schambach

Universität St.Gallen

Umfrage

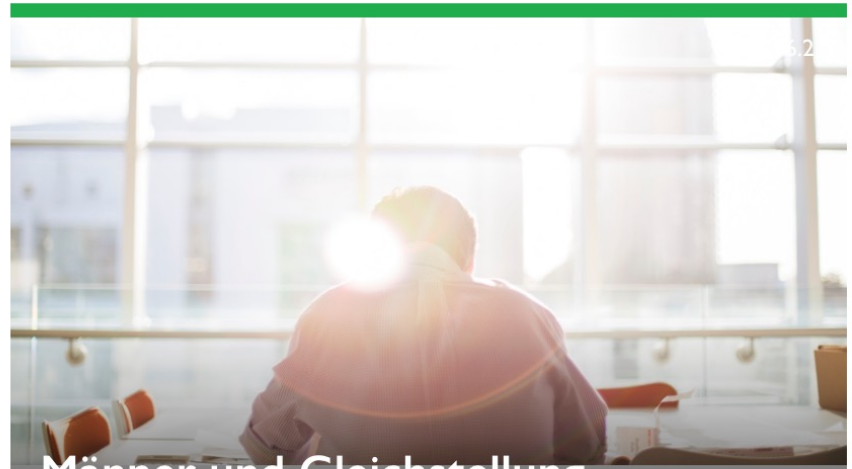
Die Toolbox: leaders4equality.ch

23.08.21

LEADERS FOR EQUALITY

03.06.21

Genderinklusive Führungspraktiken



Männer und Gleichstellung

Erfahrungen männlicher Führungskräfte mit Gleichstellung

Erfahrungen mit Gleichstellung



13.07.21

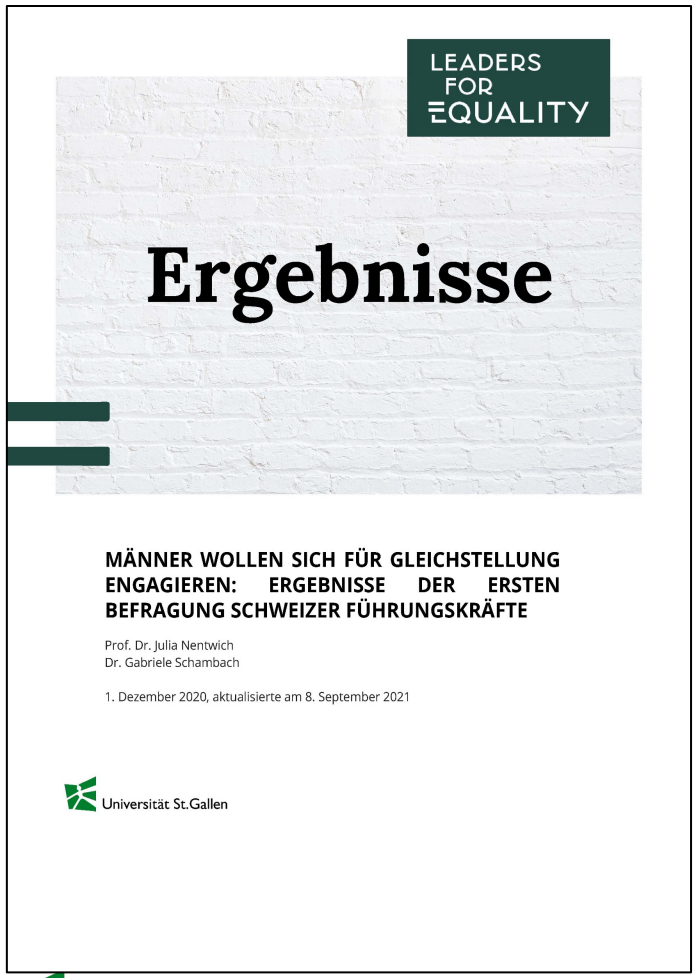
Geschlechterdialoge



26.08.21

Organisationsdiagnostik

Umfrage



Gleichstellungsengagement männlicher Führungskräfte

- Was motiviert männliche Führungskräfte?
- Was hindert sie?
- **Was tun sie bereits?**

Wie nehmen weibliche Führungskräfte das Engagement ihre Kollegen wahr?

1‘190 Teilnehmende

69% Männer – 31% Frauen

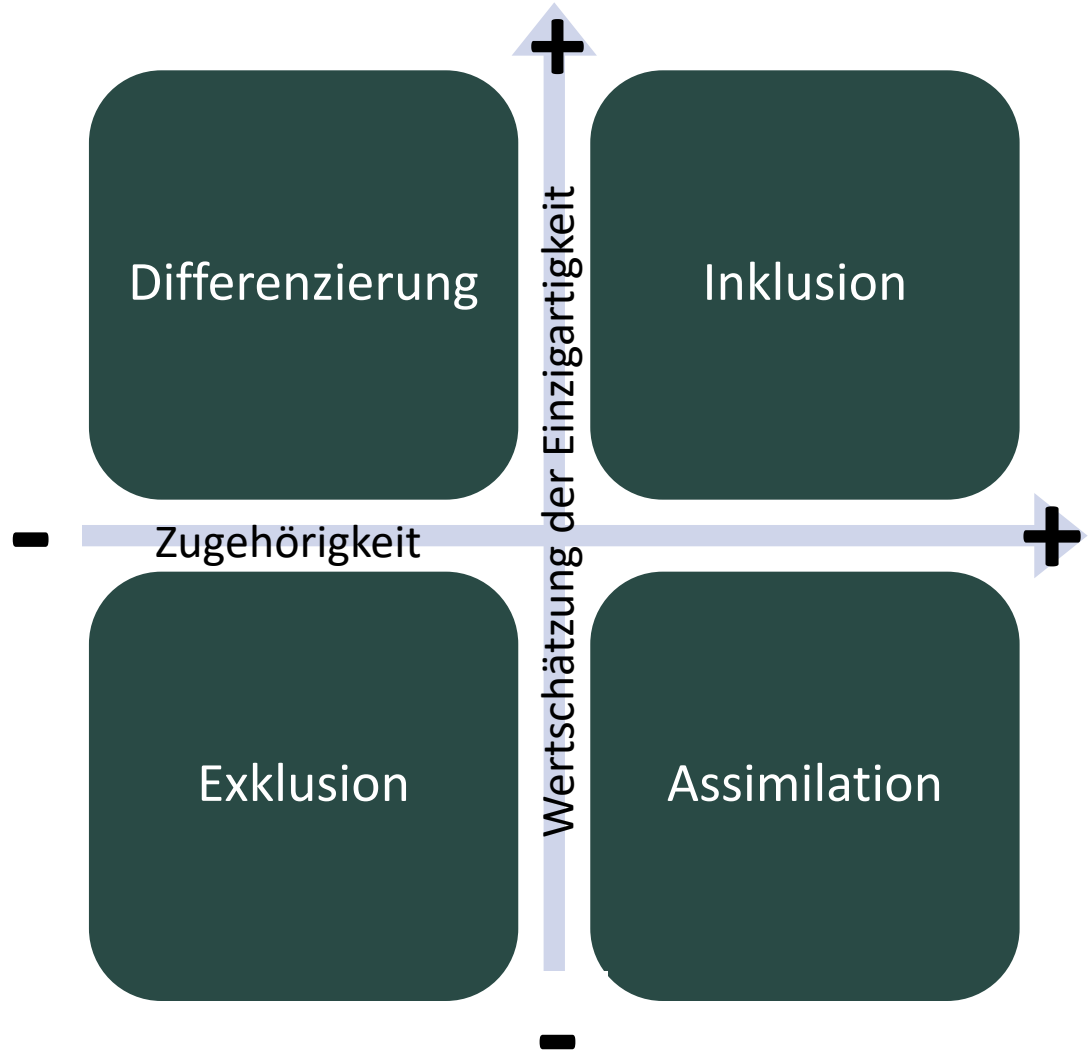
Schweizweit: 63% Männer – 37% Frauen

Universität St.Gallen

Inklusion erleben wir…

- wenn wir in unserer Einzigartigkeit geschätzt werden **und** uns zugehörig fühlen (Shore, 2011; Ferdman, 2014);
- wenn wir uns aktiv an Entscheidungen beteiligen und einen Beitrag leisten können (Mor Barak, 2005; Mor Barak & Cherin, 1998).

→ Inklusion wirkt sich insbesondere auf Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitenden-bindung, sowie die Karriereentwicklung aus (Shore et al., 2018).



Genderinklusive Führungspraktiken

Organisation: Gleichstellungskultur entwickeln

Team: Fairness einfordern

Individuell: Frauen unterstützen und fördern

Strukturen: Work-Life-Integration unterstützen



Universität St.Gallen

Inklusion messen

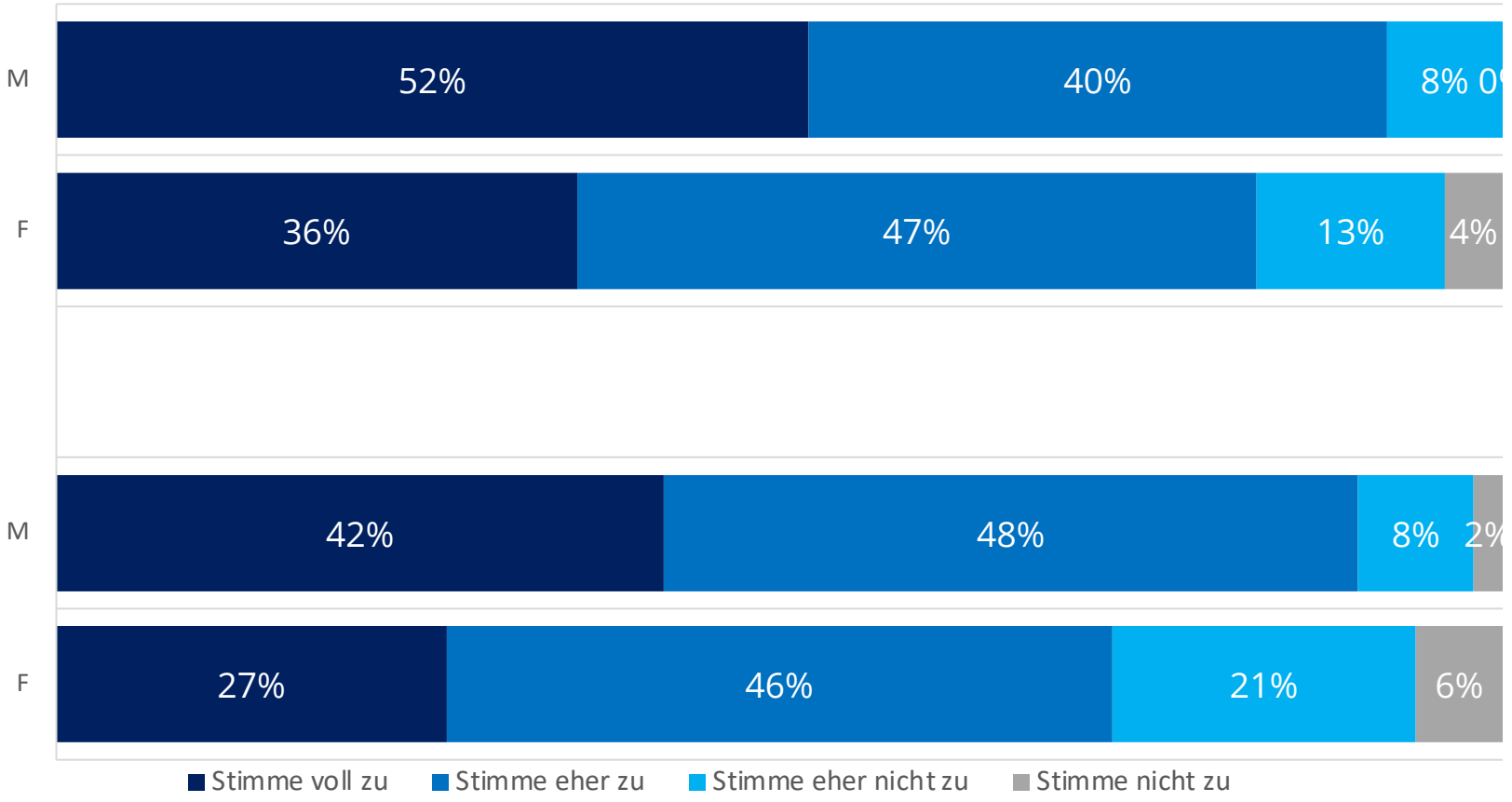
- **Dimension 1: Faire Beschäftigungspraktiken**
- **Dimension 2: Wertschätzung von Unterschiedlichkeit**
- **Dimension 3: Einbezug in die Entscheidungsfindung**



Nishii, L. (2012). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, *56*, 1754–1774. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823

Unterschiedliche Perspektiven auf Inklusion

Faire Beschäftigungsverhältnisse



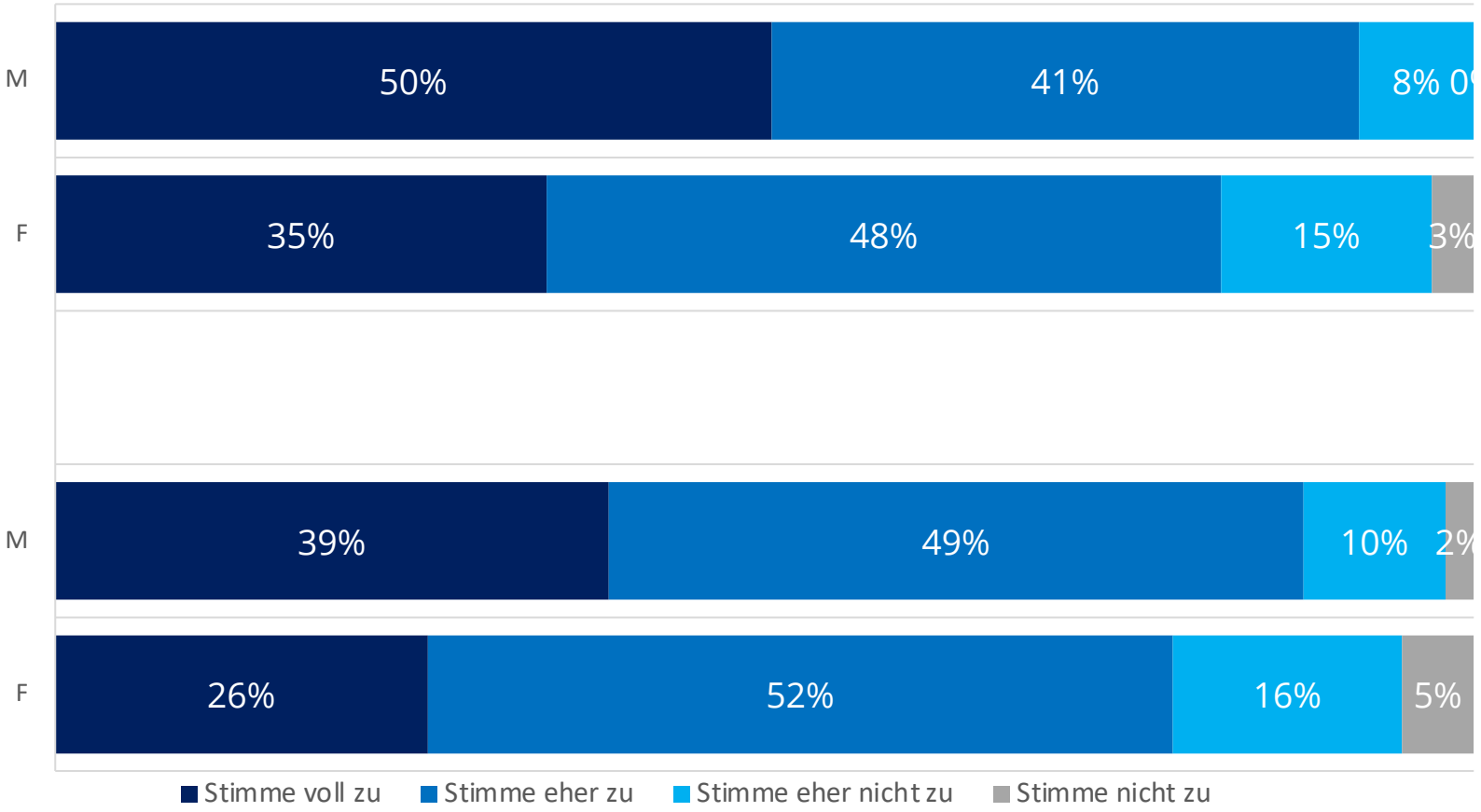
Investition Mitarbeitendenentwicklung

Faire Aufstiegsmöglichkeiten

(Männer n= 824; Frauen n= 364)

Unterschiedliche Perspektiven auf Inklusion

Wertschätzung von Unterschiedlichkeit



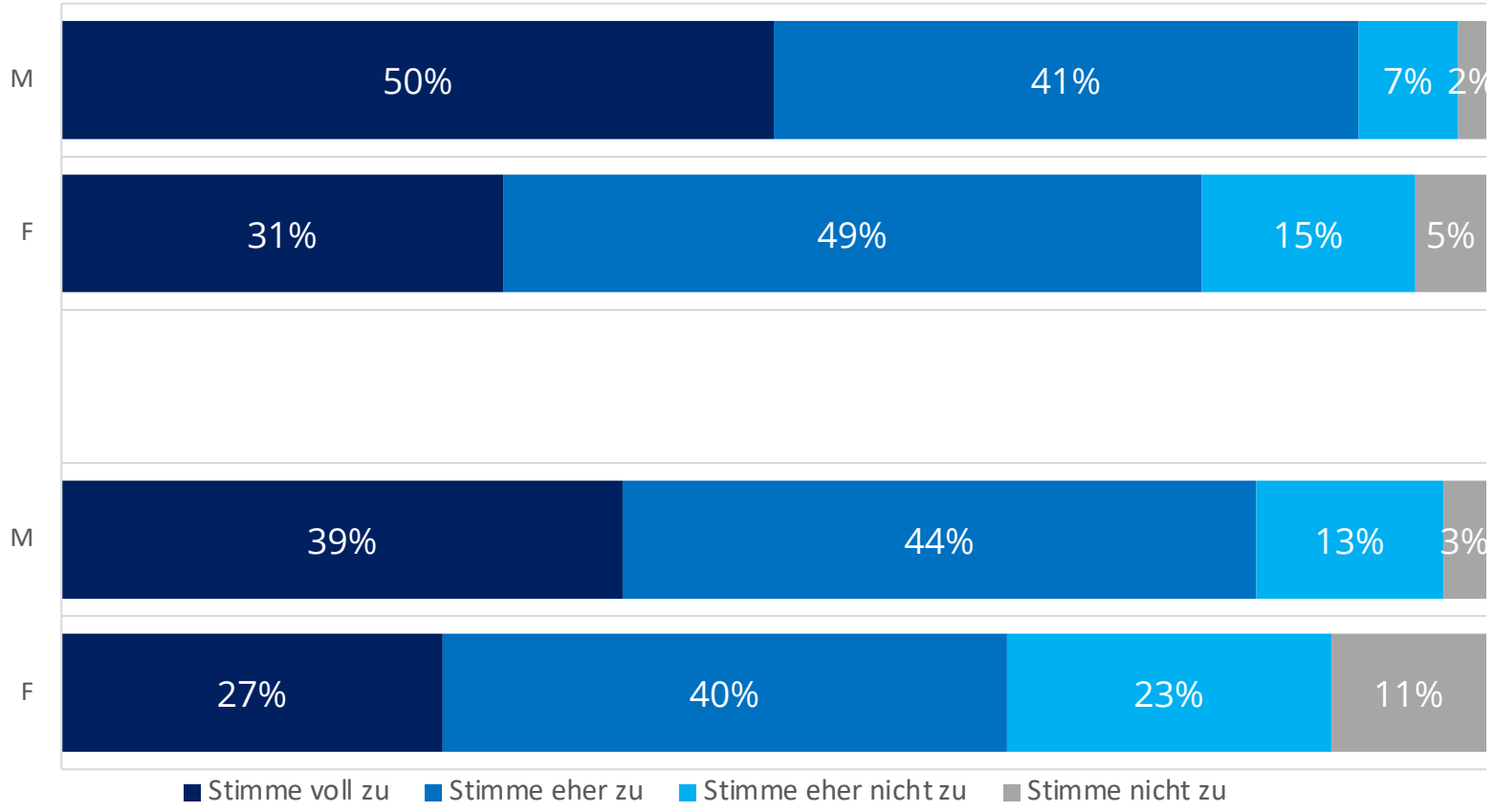
Wertschätzung von Unterschiedlichkeiten

Offener Austausch und gegenseitiges Lernen

(Männer n= 824; Frauen n= 364)

Unterschiedliche Perspektiven auf Inklusion

Einbezug Entscheidungsfindung



Ermutigung, sich einzubringen

Weiterentwicklung der Arbeitsweisen

(Männer n= 824; Frauen n= 364)

Unterschiedliche Lebensrealitäten können zu unterschiedlichen Ansichten und Bedürfnissen führen!





Männer und Frauen in Führungspositionen

- 42% älter 51 Jahre
- 71% mehr als 5 Jahre im Betrieb
- 60% haben Kinder (davon 45% zwei oder mehr)
- 91% arbeiten Vollzeit
- 58% der Partner*innen arbeiten auf 60%-Stellen oder weniger



n = 824

- 36% jünger als 41 Jahre
- 49% weniger als 5 Jahre im Betrieb
- 63% kinderlos, häufiger keine Partnerschaft
- 72% arbeiten Vollzeit – nur 11% haben 80%-Stellen oder weniger
- 66% der Partner*innen arbeiten auf 80%-Stellen oder mehr

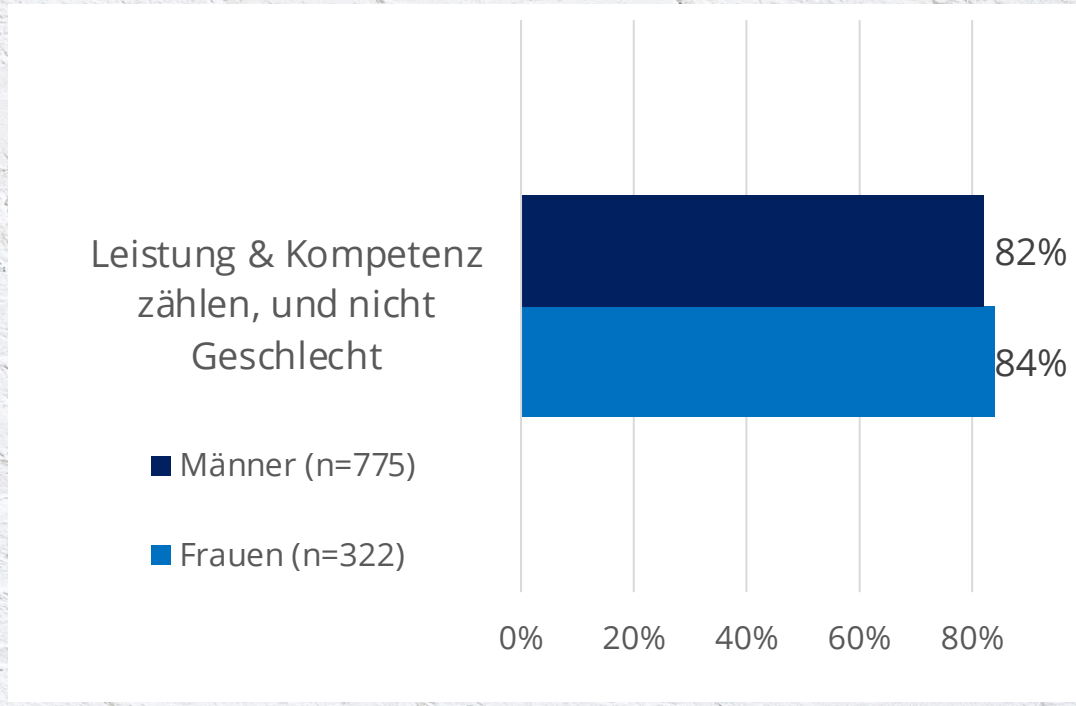


n = 364

Universität St.Gallen

«Bei uns zählen Leistung und Kompetenz, nicht das Geschlecht!»





«Bei uns zählen Leistung und Kompetenz, nicht das Geschlecht!»





Unterschiedliche Standpunkte

Mental Load
vs. Berufsfokus

Allzeit- vs. Partielle
Verfügbarkeit

Selbstverständlich-
keit & Fremdheit mit
«Ritualen»

Ausschluss-
erfahrungen

Erfahrungen
& Kenntnisse

...





Video unter: https://www.youtube.com/watch?v=2DngjA5yKZs&t=4s

Genderinklusive Führungspraktiken

- Gleichstellungskultur entwickeln
- Fairness einfordern
- Frauen unterstützen und fördern
- Work-Life-Integration unterstützen



Universität St.Gallen

Genderinklusive Führungspraktiken

Ansatz

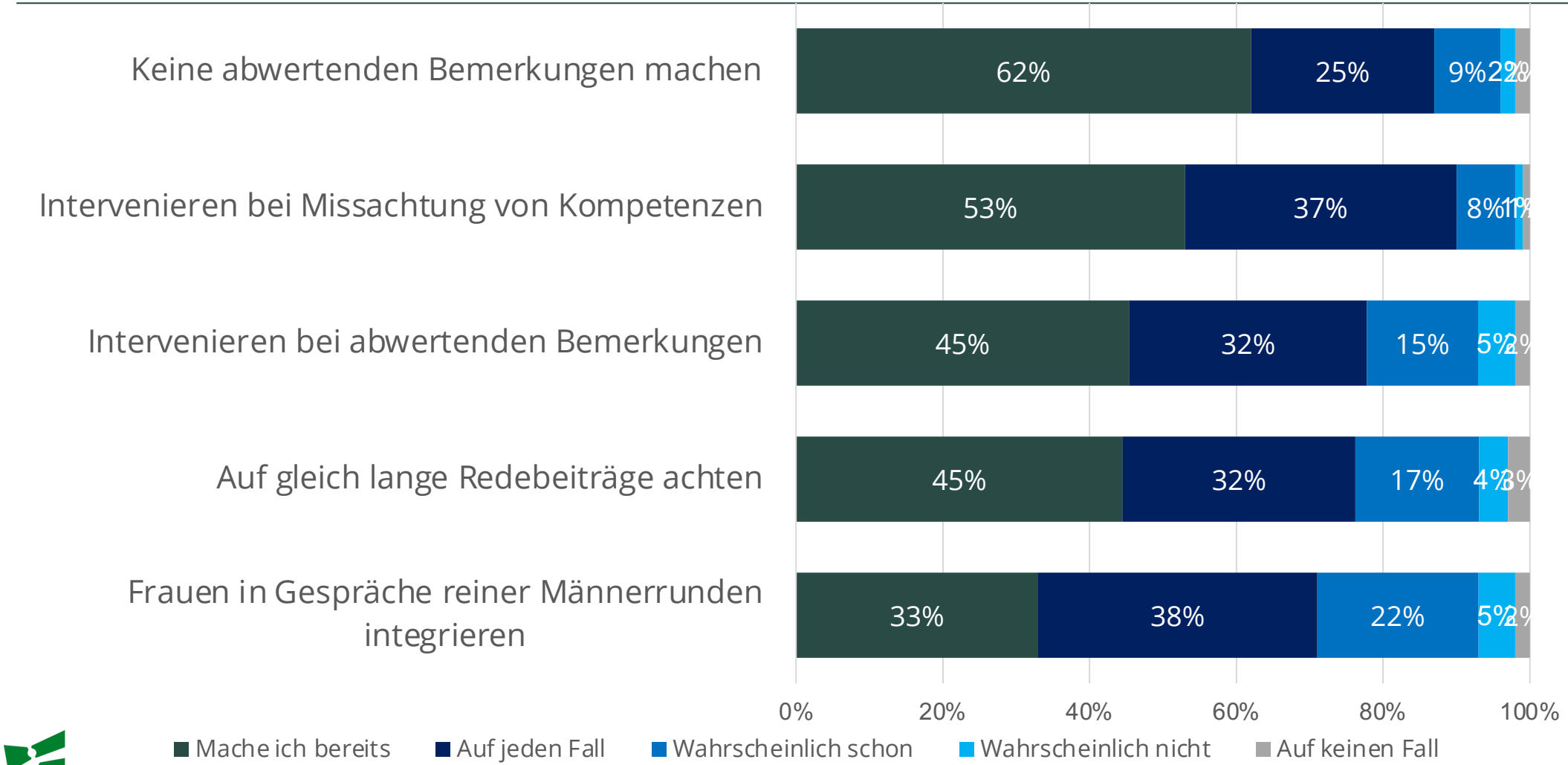
- Was können männliche (und weibliche) Führungskräfte in ihrem Führungsalltag konkret für mehr Gleichstellung tun – unabhängig davon, ob und was ihr Unternehmen an Massnahmen anbietet

Ziele

- Führungskräfte zu aktiven Gestaltern und Handelnden machen
- Konkrete Hilfestellung und Unterstützung bieten
- Ideen vermitteln, was genau getan werden kann
- Veränderung der Unternehmenskultur

Fairness einfordern

Fairness einfordern: Was Männer tun (können)

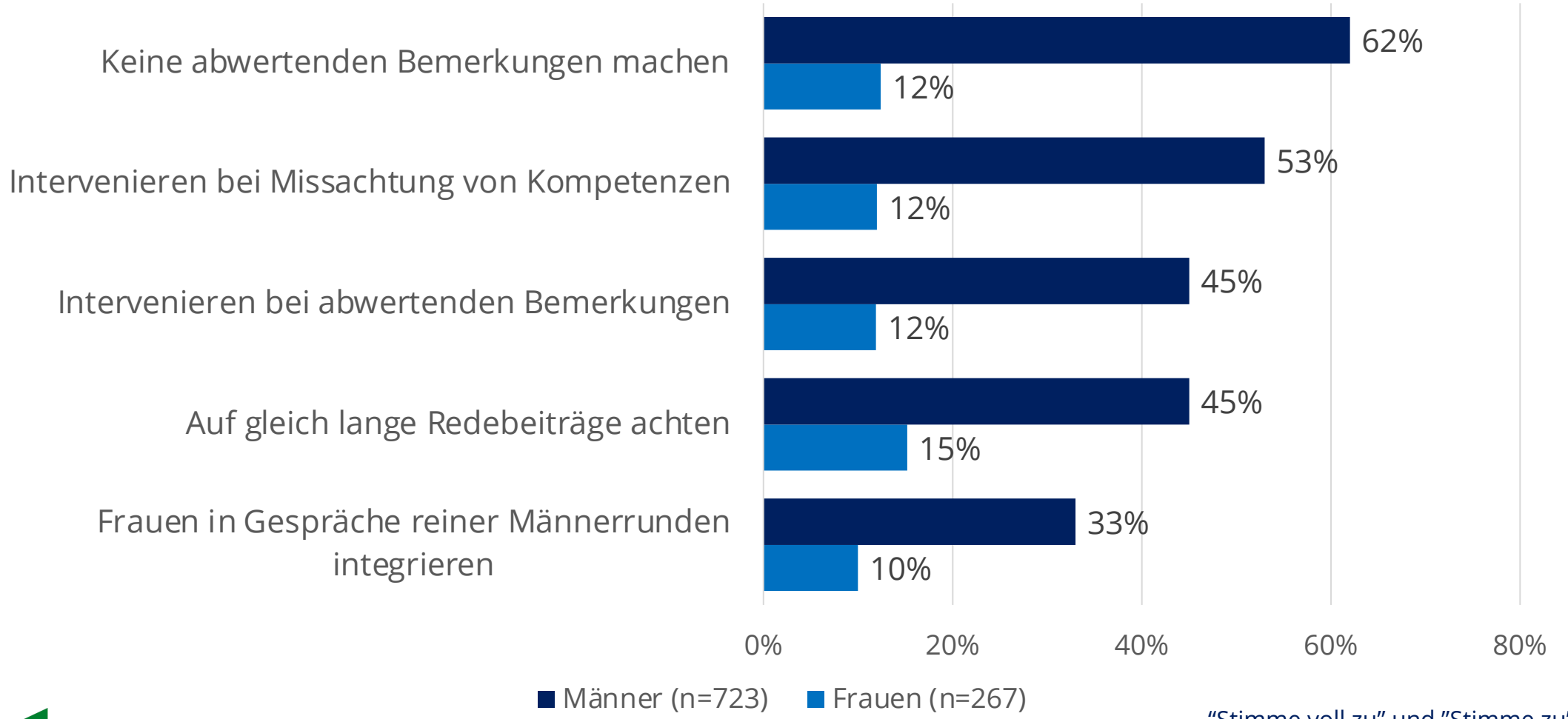


(n=723)

«Ich sorge dafür, dass Frauen in reinen Männer-runden in das Gespräch integriert werden»

- Kolleginnen oder Mitarbeiterinnen vorstellen
- Ein Thema wählen, dass für Frauen den Einstieg und die Anknüpfung an das Gespräch erleichtert
- Mit Worten, Gesten und Verhaltensweisen zeigen, dass Frauen willkommen sind

Fairness einfordern: Was Männer tun - ein Vergleich



"Stimme voll zu" und "Stimme zu" addiert

«Ich achte darauf, keine Bemerkungen zu machen, die Frauen abwerten oder nicht ernst nehmen»

- Bemerkungen über Aussehen von Frauen im Berufskontext unpassend - auch als Kompliment - stattdessen berufliche und fachliche Erfolge und Kompetenzen hervorheben
- «Mädel», «Fräulein», «Kleines» nicht verwenden - vermeintlich fürsorgliche Bezeichnungen (jüngerer) Frauen, verniedlichen diese und werten sie als kompetente Fachkräfte ab
- Bei eigener Unsicherheit: Frauen fragen und zuhören - Sichtweisen akzeptieren, auch wenn diese nicht nachvollziehbar erscheinen
- Frauen fragen, welche Bemerkungen sie als abwertend betrachten – diese vermeiden
- Frauen, die sich über unpassende Bemerkungen beschweren nicht für hysterisch oder überempfindlich halten - sondern ernst nehmen und vertrauensvolle Atmosphäre schaffen

«Ich spreche andere Männer an, wenn sie Bemerkungen machen, die Frauen abwerten, sexistisch oder frauenfeindlich sind»

- In reinen Männerrunden herrscht zuweilen ein rauher Umgangston und derber Humor – Frauen (und zunehmend Männer) empfinden diese als unpassend: Nicht warten bis jemand eigenes Unbehagen äussert, sondern anwesende Männer darauf aufmerksam machen
- So genannte (Alt-)Herrenwitze mit jovialem, meist sexualisiertem Humor sind wie sexualisierte Bemerkungen keine «Kavaliersdelikte», sondern sehr ernst zu nehmende Formen sexueller Belästigung
- Gemeinsam wertschätzende und willkommene Gesprächs- und Zusammen-arbeitskultur schaffen, damit sich Frauen wie Männer gleichermassen inkludiert fühlen
- Gemeinsam Dialoge (z.B. im Team) initiieren, um sich über verschiedene Wahrnehmungen auszutauschen und passende Umgangsformen zu vereinbaren

«Ich stelle mich hinter meine Mitarbeiterinnen und Kolleginnen, wenn ihre Kompetenz übergangen, missachtet oder in Frage gestellt wird»

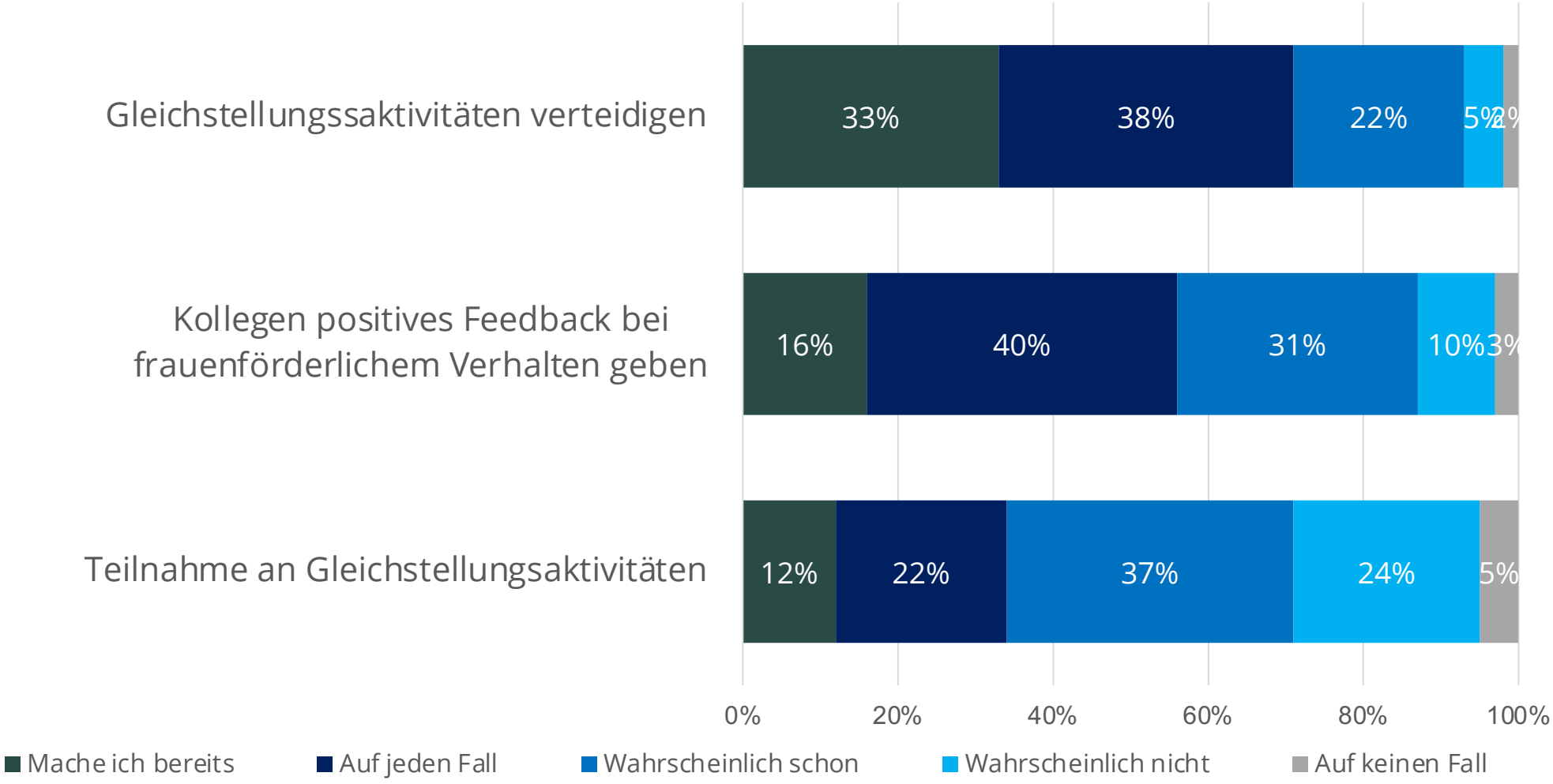
- Intervenieren, wenn in Gesprächen oder Besprechungen die Kompetenzen von Frauen übergangen oder missachtet werden – auch wenn die betreffenden Frauen nicht anwesend sind
- Wenn Männer das zuvor von Frauen Gesagte wiederholen oder als ihre eigenen Gedanken oder Ideen ausgeben -> thematisieren und adressieren
- Mitarbeiterinnen oder Kolleginnen als verantwortliche, kompetente Person (gegenüber Externen) vorstellen bzw. gegebenenfalls korrigierend darauf hinweisen

«Ich achte darauf, dass die Redebeiträge von Frauen in Besprechungen gleichermassen gehört und aufgegriffen werden»

- Redeliste führen und Frauen den gleichen Anteil an Beiträgen einräumen
- Gegebenenfalls begrenzte Redezeiten für alle festlegen
- Darauf achten, dass Redebeiträge von Frauen nicht unterbrochen werden und sie ausreden können
- Frauen als Expertinnen und Verantwortliche allen Besprechungsteilnehmenden vorstellen
- Bei Rückfragen auf die jeweilige Fachfrau verweisen

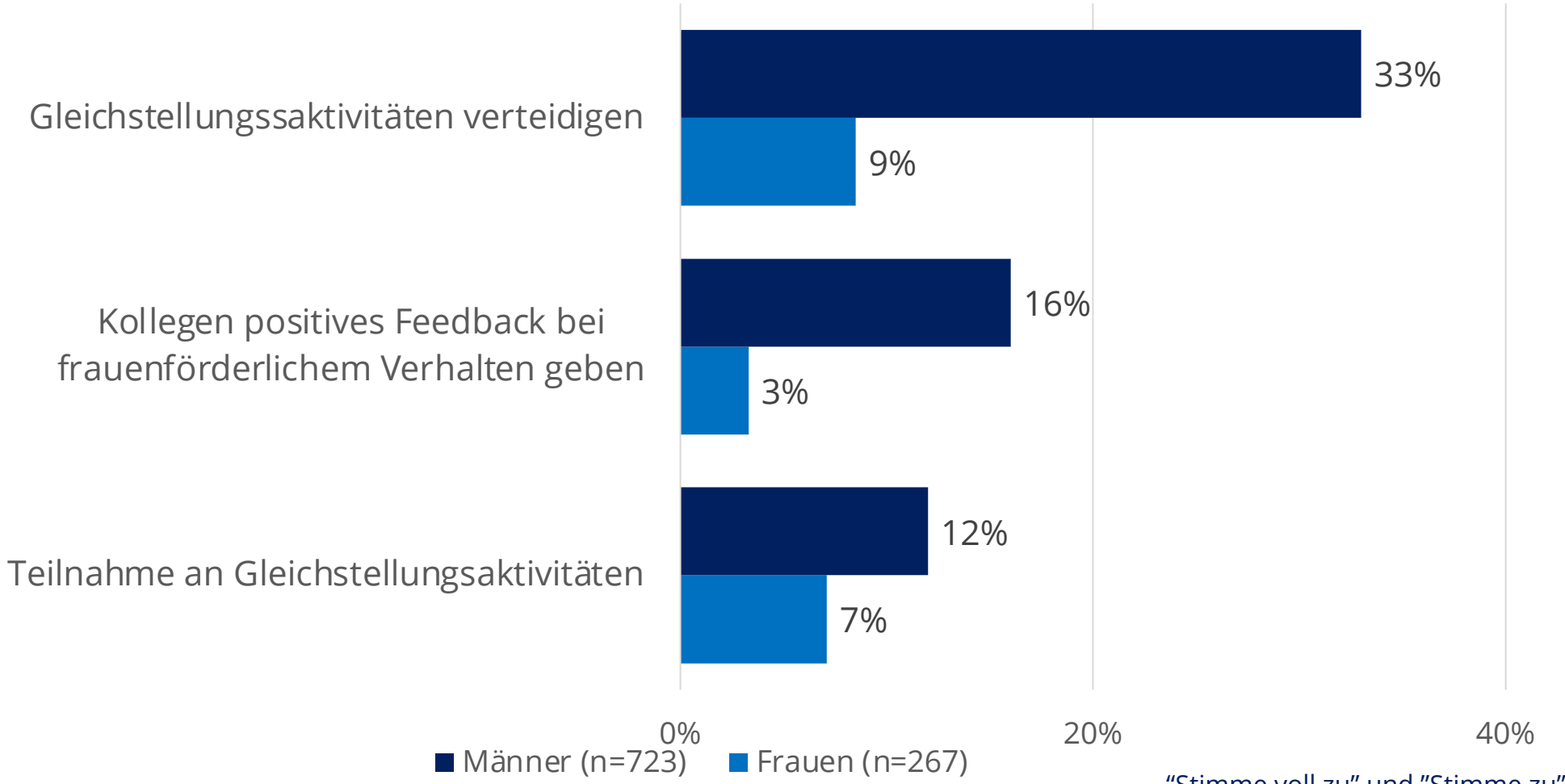
Gleichstellungskultur entwickeln

Gleichstellungskultur entwickeln: Was Männer tun (können)



(n=723)

Gleichstellungskultur entwickeln: Was Männer tun - ein Vergleich



"Stimme voll zu" und "Stimme zu" addiert

«Ich verteidige Gleichstellungsmassnahmen in Gesprächen mit Kolleg*innen sowie Vorgesetzten»

- Informationen über die unterschiedlichen Start-voraussetzungen von Frauen und Männern im Erwerbsleben anbieten -> Notwendigkeit von Gleichstellungsmassnahmen erläutern
- Auf wichtige Motivatoren männlicher Führungskräfte hinweisen
- Erfolge und Vorteile von Gleichstellungsmassnahmen im eigenen Unternehmen zusammentragen -> in Gesprächen und Besprechungen kommunizieren

«Ich gebe meinen männlichen Kollegen positives Feedback, wenn sie ein frauenförderndes Führungsverhalten zeigen»

- Wertschätzenden Führungsstil um positives Feedback für Gleichstellungsaktivitäten erweitern
- Feedback zu frauenförderndem Führungsverhalten als selbstverständlichen Bestandteil der Feedbackkultur etablieren
- Auch in informellen Gesprächen die Gelegenheit zur Erwähnung von frauenförderndem Verhalten nutzen

«Ich nehme an unternehmensinternen Aktivitäten zu Gleichstellungsthemen teil»

- Darum bitten, zu Gleichstellungsaktivitäten Frauen wie Männer adressieren und einladen
- Zeichen setzen und weitere männliche Kollegen und Mitarbeiter zu Gleichstellungsaktivitäten mitnehmen
- Bis zum Ende von Veranstaltungen bleiben – um Interesse und Relevanz der Aktivitäten zu zeigen

Genderinklusive Führungspraktiken

- Gleichstellungskultur entwickeln
- Fairness einfordern
- Frauen unterstützen und fördern
- Work-Life-Integration unterstützen



Universität St.Gallen

«Wir männlichen Führungskräfte müssen die Rahmenbedingungen für Gleichstellung schaffen»

Genderinklusive Führungspraktiken

Gestaltbare strukturelle und Rahmen-Bedingungen

Zuhören und Perspektive wechseln

Information, Wissen und (Selbst-) Reflexion

Dialog, Austausch & Verständigung

Wahrnehmung und Sensibilisierung

Ganz konkret: Handeln!



Universität St.Gallen

Welche Genderinklusiven Führungspraktiken aus unserer Broschüre möchten Sie nächste Woche ausprobieren?

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

SAVE THE DATE: D&I Week 2023



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