LEADERS FOR EQUALITY

Genderinklusive Führungspraktiken

Input beim Workshop der Uniklinik Bern
am 23. Februar 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
- International und schweizweite erste Umfrage mit 1’190 Führungskräften
- Entwicklung einer Toolbox
- Beratung und Begleitung von Organisationen

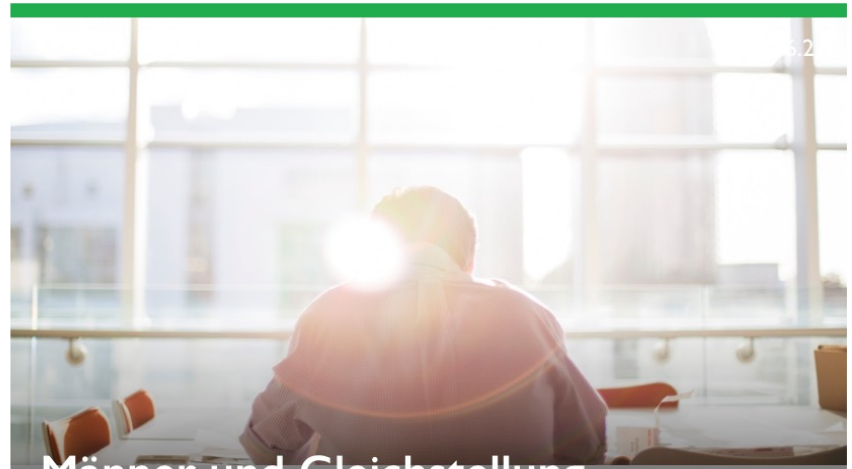
Die Toolbox: leaders4equality.ch

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

Gleichstellung



Frauenproblem

Frauensache

~~Fixing the women~~

„Ideal Worker“ – „Ideale Führungskraft“

Fachkompetenz, Wissenschaftler

Vollzeit, Immer-verfügbarkeit, Dauerpräsenz

Haupternährer

«heroische Führung»

Freiheit von Care-Aufgaben

belastbar, rational, durchsetzungsfähig, hart, wettbewerb-sorientiert



Kontinuierliche Erwerbsbiographie

Abspaltung Emotionen & Privatbelangen

Universität St.Gallen

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, berechenbar

Unterbrochene Erwerbs-biographie

Privates wichtiger als Job

Emotional, weich, sozial, kommunikativ, hysterisch, bossy…

Universität St.Gallen

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/

Microagressionen

Nicht-Akzeptanz oder Herunterspielen des Erlebens aufgrund einer sozialen Identitätskategorie

Microinvalidations

«Das Gefühl kennen wir doch alle»



Microinsults

Herabsetzen der sozialen Identitätskategorie

«Für eine Frau spielst Du aber gut Fussball!»

Microassault

Explizit abwertende, verbale oder non-verbale Angriffe

Universität St.Gallen

Sue DW, Capodilupo CM, Torino GC, Bucceri JM, Holder AM, Nadal KL, Esquilin M. Racial microaggressions in everyday life: implications for clinical practice. Am Psychol. 2007 May-Jun;62(4):271-86

«Prove it again»

- Ich muss mich immer wieder beweisen, um die gleiche Anerkennung wie meine Kolleg:innen zu erhalten.
- Für die gleiche Leistung und Qualität erhalte ich weniger Respekt für meine Arbeit als meine Kolleg:innen.
- Selbst wenn ich eine hervorragende Leistung erbringe, scheinen meine Kolleg:innen überrascht zu sein.

«Tightrope»

- Sobald ich mich durchsetzungsstark verhalte, reagieren andere mit Ablehnung.
- Rücke ich mich selbst ins rechte Licht, stösst das andere ab.

«Sense of fit with workplace culture»

- Ich finde es schwierig, das Verwaltungspersonal dazu zu bringen, für mich die Art von Unterstützungsarbeit zu leisten, die sie für andere in vergleichbaren Positionen leisten.
- Obwohl ich eine Professur habe, nehmen die Leute an, dass ich in der Verwaltung oder im Hausdienst arbeite.

«Exclusion»

- Es gibt ungeschriebene Regeln für das Weiterkommen, die andere zu kennen scheinen, mir aber verborgen bleiben.
- Meine Kolleg:innen teilen wichtige Informationen mit anderen, jedoch nicht mit mir.

«Emotion work»

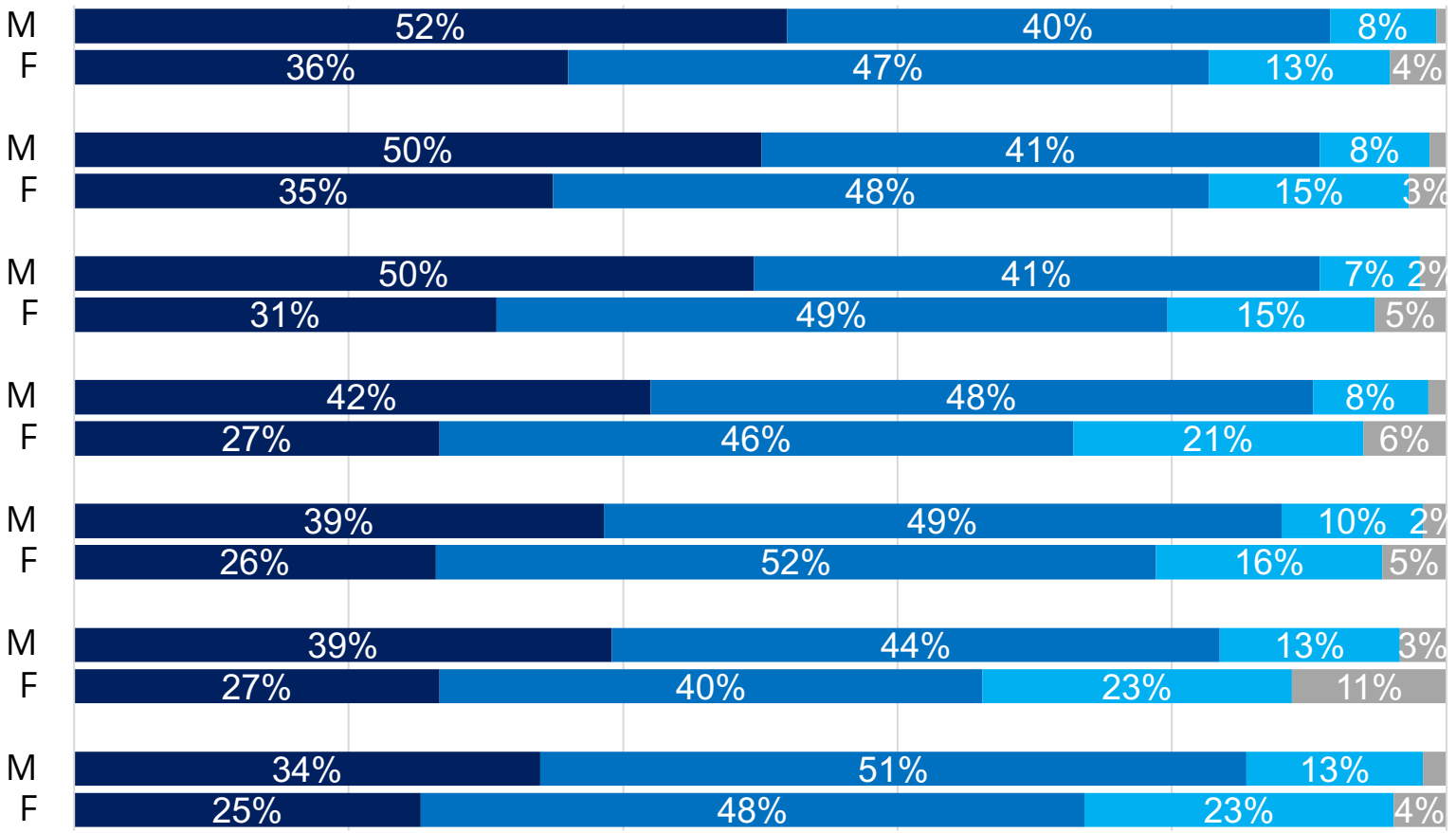
- Im Vergleich zu meinen Kolleg:innen leiste ich häufiger die Emotionsarbeit.

«Interruptions»

- Ich werde bei Besprechungen häufiger als andere unterbrochen.

Guthrie, Susan, Daniela Rodriguez Rincon, Gordon R. McInroy, Becky Ioppolo and Salil Gunashekar. “Measuring bias, burden and conservatism in research funding processes.” F1000Research (2019): n. pag.

Inklusionsklima – Ein Vergleich



Investition Mitarbeitendenentwicklung

Wertschätzung von Unterschiedlichkeiten

Ermutigung, sich einzubringen

Faire Aufstiegs-möglichkeiten

Offener Austausch und gegenseitiges Lernen

Weiterentwicklung der Arbeitsweisen

Lohngleichheit

https://opsy.unisg.ch/de/research/leaders-for-equality/maenner-und-gleichstellung

(n_M= 824; n_F= 364)

Harmful Workplace Experiences and Women's Occupational Wellbeing: A Meta-Analysis

- OTSH: «Organisational Tolerance for Sexual Harrassment Inventory»
- 88 Studies, 93 independent samples

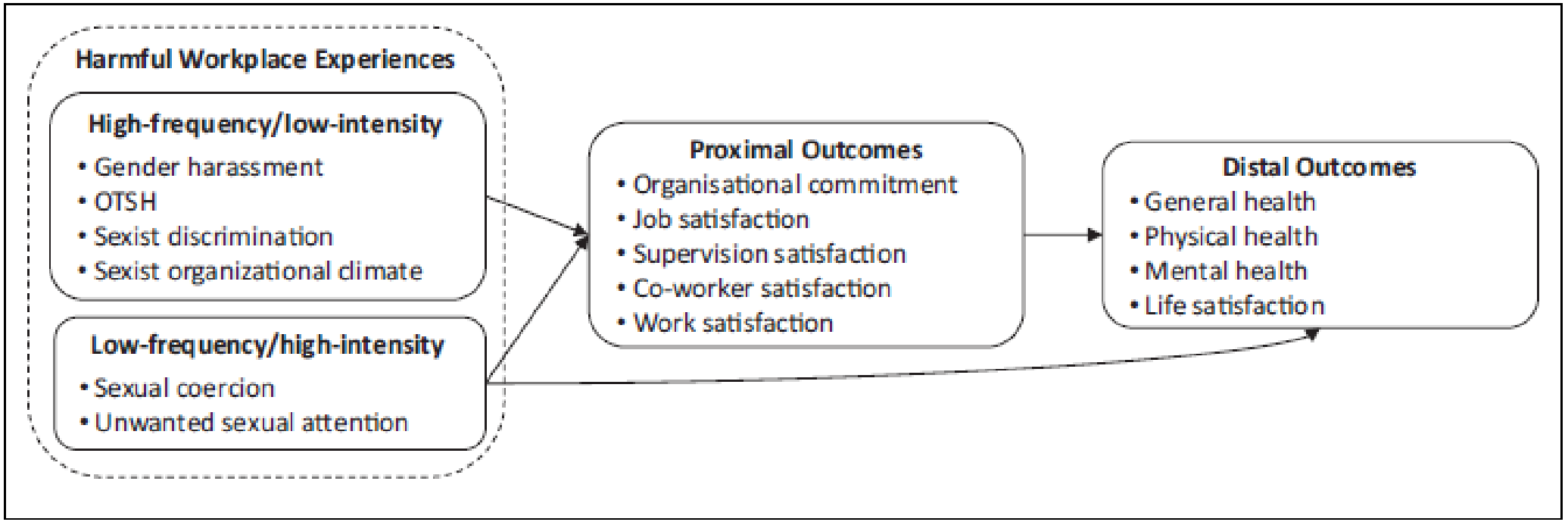


Figure 2. Relation between harmful workplace experiences, proximal and distal occupational well-being indicators.

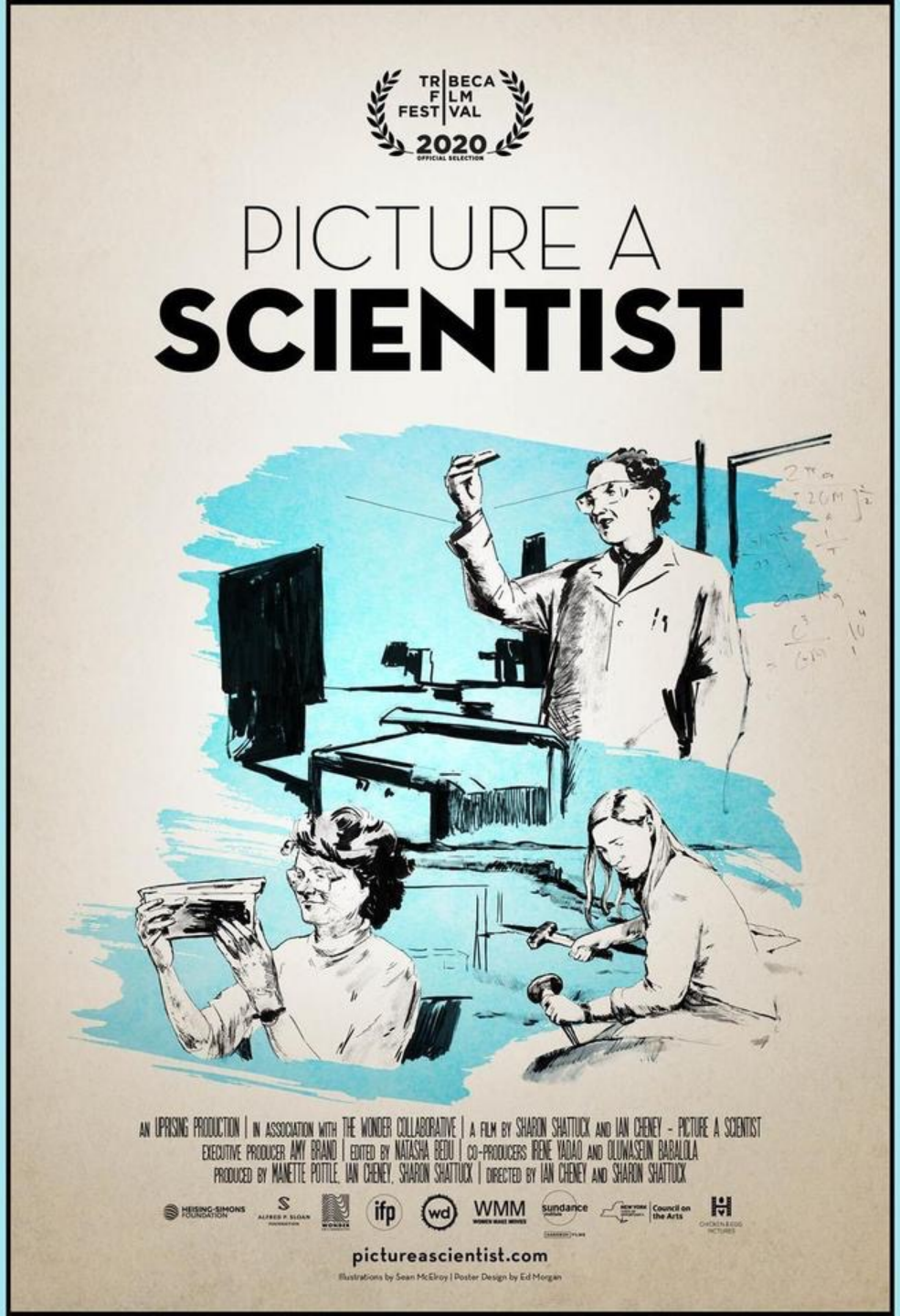
High frequency/low intensity and low frequency/high intensity experiences have similar negative effects on women's well-being!

Sojo, Wood & Genat 2015

- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *109*(41), 16474–16479. https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109

- Charlesworth, T. E. S., & Banaji, M. R. (2019). Gender in Science, Technology, Engineering, and Mathematics: Issues, Causes, Solutions. *Journal of Neuroscience*, *39*(37), 7228–7243. https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0475-18.2019

- Sue DW, Capodilupo CM, Torino GC, Bucceri JM, Holder AM, Nadal KL, Esquilin M. Racial microaggressions in everyday life: implications for clinical practice. Am Psychol. 2007 May-Jun;62(4):271-86. doi: 10.1037/0003-066X.62.4.271. PMID: 17516773.



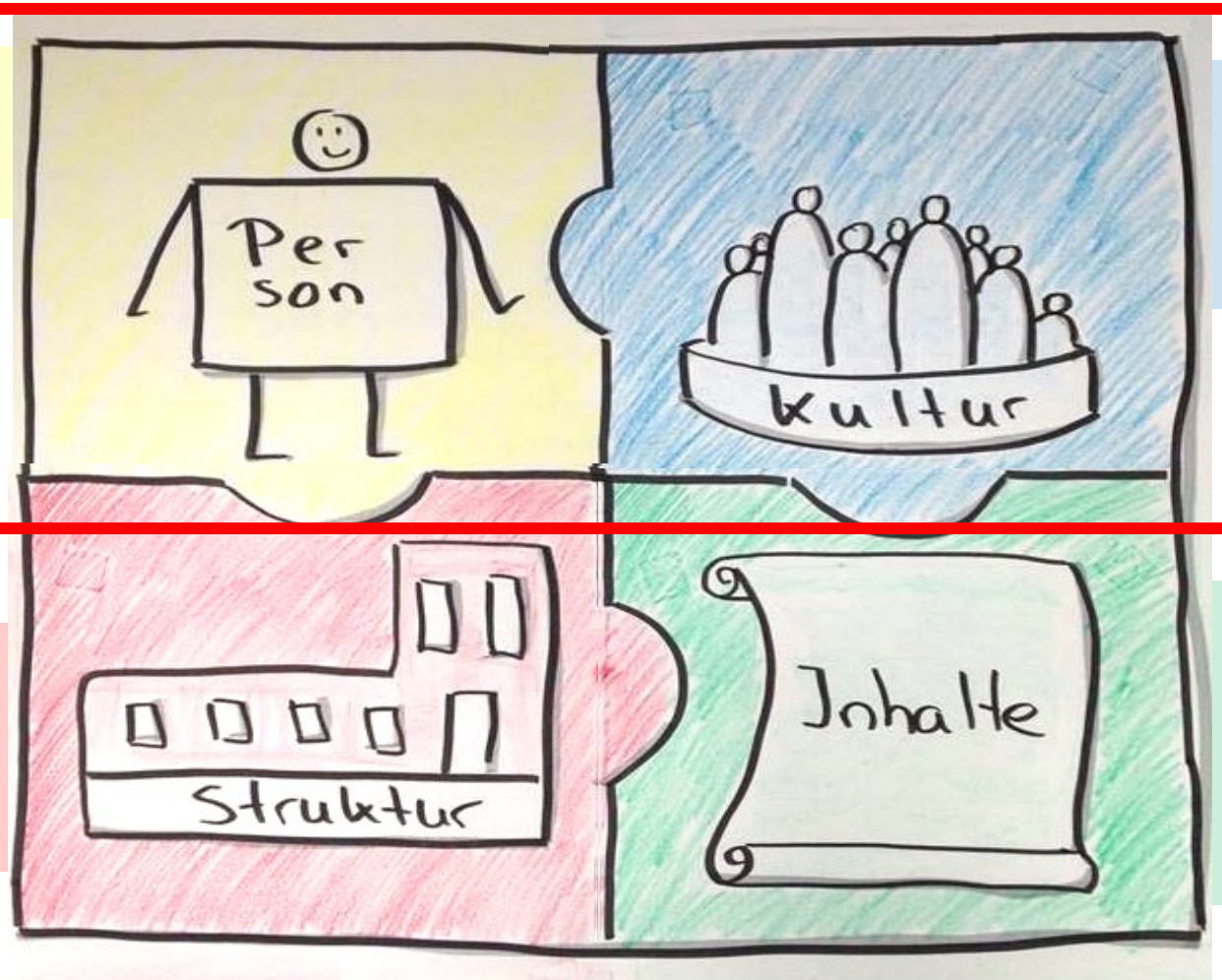
Gleichstellung



Fixing the system

Gleichstellung als Organisationsveränderungprozess

Sensibilisierung & Qualifikation



Abbau von Dominanz-kultur

Veränderung von Rahmen-bedingungen

Berücksichtigung von Gleichstellung in der fachlicher Arbeit

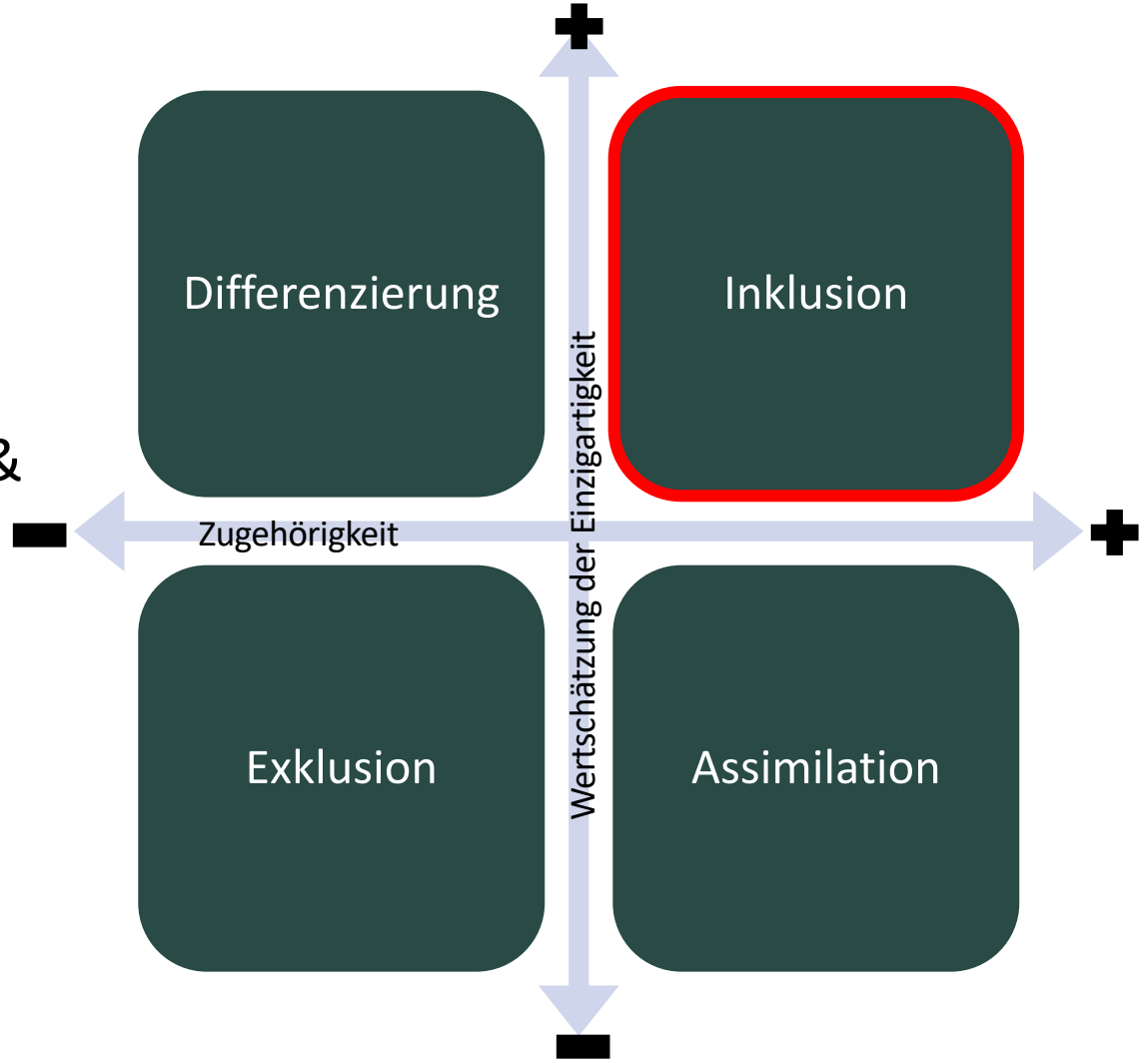
Universität St.Gallen

Schambach, Gabriele: "Gleichstellung braucht ‚Inclusion': Wie Unternehmen im Organisationsentwicklungsprozess begleitet werden können", in: ZDfm, 2-2020, S. 188-193

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 anwenden

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



Universität St.Gallen

Genderinklusive Führungspraktiken anwenden

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



Universität St.Gallen

Gleichstellungskultur entwickeln

- Persönliche Teilnahme an internen Gleichstellungsaktivitäten.
- Gleichstellungsaktivitäten in Gesprächen mit Kolleg:innen verteidigen
- Im Klinik-/Wissenschaftsalltag eine gendergerechte Sprache verwenden.
- Die bestehenden Befürchtungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Gleichstellungsmassnahmen offen thematisieren und ansprechen.
- (Männlichen) Kollegen/Führungskräften positives Feedback geben, wenn sie ein frauenförderliches Führungsverhalten zeigen.
- Sich bewusst machen, dass Männer in der Berufswelt (Klinik/Wissenschaft) gegenüber Frauen oft im Vorteil sind.

Gleichstellungskultur entwickeln

- Ebenso viele Frauen wie Männer in den eigenen Publikationen zitieren.
- Sich um weibliche Keynote-Rednerinnen bemühen.
- Bemüht sein, wichtige Frauen im eigenen Feld zu kennen und Bezug auf sie zu nehmen.
- Teilnahme absagen, wenn sie feststellen, dass sie zu einer reinen Männerrunde eingeladen wurden. («All Male Panels»)
- Anti-Bias-Massnahmen in Berufungskommissionen umsetzen.

Genderinklusive Führungspraktiken anwenden lernen

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



Universität St.Gallen

Fairness einfordern

- Darauf achten, dass die Redebeiträge von Frauen in Besprechungen gleichermassen gehört und aufgegriffen werden.
- Darauf achten, keine Bemerkungen zu machen, die (vielleicht auch unbeabsichtigt) Frauen abwerten oder nicht ernst nehmen.
- Männliche Kollegen, Mitarbeiter und/oder Vorgesetzte ansprechen, wenn diese Bemerkungen machen, die (vielleicht auch unbeabsichtigt) Frauen abwerten, sexistisch oder frauenfeindlich sind.
- Sich hinter Mitarbeiterinnen und Kolleginnen stellen, wenn ihre Kompetenz oder ihr Leistungsausweis übergangen, missachtet oder in Frage gestellt wird.

Fairness einfordern

- Darauf achten, dass Leistungsbeurteilungen in BeKos oder bei Forschungsförderungsentscheiden fair und mit für Männer wie Frauen gleichermassen verwendeten Kriterien erfolgen.
- Dafür sorgen, dass Frauen in reinen Männerrunden in das Gespräch integriert werden (z.B. indem ich sie den anderen vorstelle oder Themen wähle, die ihnen einen Einstieg erleichtern).
- Selbstverwaltungsaufgaben in der Fakultät fair und möglichst nicht stereotyp verteilen.
- Ko-Autorenschaften klar und transparent regeln.

Genderinklusive Führungspraktiken anwenden lernen

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



Universität St.Gallen

Frauen unterstützen und fördern: Team

- Prestigeträchtige Anfrage oder interessante Aufgaben einer Frauen im Team anbieten, um ihr so zu mehr Sichtbarkeit und Anerkennung zu verhelfen.
- Regelmässige Teamanlässe durchführen, damit Frauen wie Männer Feedback erhalten und ihre Arbeit reflektieren können.
- Frauen für die Leitung neuer (und anspruchsvoller) Aufgaben und Projekte benennen.
- Frauen für wichtige Forschungspreise oder Ehrenämter vorschlagen.
- Nachwuchswissenschaftlerinnen auf prestigeträchtige Stipendien und Stellen mit Potential (Assistenzprofessur mit Tenure Track) aufmerksam machen.
- Nachwuchswissenschaftlerinnen auf wichtige Konferenzen aufmerksam machen und ihre Teilnahme finanziell unterstützen

Frauen unterstützen und fördern: Organisation & Netzwerk

- Sich als Mentor:in oder Coach für Frauen als (Nachwuchs)Führungskräfte zur Verfügung stellen.
- Frauen zur Teilnahme an informellen oder formellen Netzwerkveranstaltungen der eigenen Disziplin einladen.
- Frauen im eigenen Netzwerk zur Bewerbung auf ausgeschriebene Stellen auffordern.
- Für Führungspositionen Frauen direkt ansprechen.
- Frauen zur Teilnahme an Kaderentwicklungsprogrammen ermutigen sowie vorschlagen.
- Sich bemühen, «men-only»-Teams zu vermeiden, indem sie z.B. gezielt nach geeigneten Frauen suchen.

Frauen unterstützen und fördern: Beurteilungen

- Bei Beurteilungen berücksichtigen, dass Frauen oftmals andere Worte wählen oder sich vorsichtiger ausdrücken als Männer.
- Bei Beurteilungen berücksichtigen, dass Empfehlungsschreiben für Frauen oft kürzer gehalten sind und weniger begeisternde Formulierungen enthalten.
- Bei Lehrevaluationen berücksichtigen, dass Frauen von den Studierenden häufig kritischer bewertet werden.
- Mehr Frauen als Männer zu Berufungsvorträgen einladen um ihnen die gleiche Chance zu geben

Genderinklusive Führungspraktiken anwenden lernen

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



Universität St.Gallen

Work-Life Integration

- Klare Absprachen bezüglich mobilem Arbeiten/Home Office einhalten
- Arbeitszeitvereinbarungen mit Mitarbeitenden einhalten
- Emails und Telefonate nicht in Ferien und Feierabend beantworten – und dies auch nicht von ihren Mitarbeitenden erwarten.
- Teilzeitanstellungen ermöglichen
- Männer ermutigen, Teilzeit zu arbeiten
- Eigene Stellenprozente zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie reduzieren
- Geschützte Forschungszeit vereinbaren und respektieren
- Gremien- und Teamsitzungen vereinbarkeitsfreundlich festlegen
- Jobsharing Führungspositionen und im Wissenschaftsbereich ermöglichen

Genderinklusive Führungspraktiken

Positionierung

Intervention

Ermutigung

Integration



Universität St.Gallen

Genderinklusive Führungspraktiken

Gestaltbare strukturelle und Rahmen-Bedingungen

Information, Wissen und (Selbst-) Reflexion

Dialog, Austausch & Verständigung



Wahrnehmung und Sensibilisierung

Handeln und Verhalten

Universität St.Gallen

Diskussionsfragen in Kleingruppen

Was ist zielführend? Was erscheint weniger wirkungsvoll?

Was passiert (noch) zu wenig? Was ist (eher) unvorstellbar?

Welche weiteren Praktiken wären sinnvoll?

Was wird bei uns/von mir bereits getan?



Universität St.Gallen

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