



LEADERS
FOR
EQUALITY

GESCHLECHTERDIALOGE WANN HABEN SIE ZULETZT ÜBER GLEICHSTELLUNG GESPROCHEN?

Unsere Kurzfilme und das Begleitmaterial helfen Ihnen dabei,
ins Gespräch zu kommen!



Universität St.Gallen

Let's^{talk}

- 1** GLEICHSTELLUNG IST EIN THEMA FÜR MÄNNER
- 2** WARUM ENGAGIEREN SICH MÄNNER FÜR GLEICHSTELLUNG?
- 3** DIE ZUSAMMENARBEIT IST DOCH SUPER BEI UNS, ODER ETWA NICHT?
- 4** FRAUEN UNTERSTÜTZEN – ABER WIE?
- 5** SOLLEN STATT DEM GESCHLECHT NICHT LEISTUNG UND KOMPETENZEN ZÄHLEN?



Zu den Videos:





GESCHLECHTERDIALOGE

Wissen Sie, was Männer in Ihrem Unternehmen im Gleichstellungsthema beschäftigt? Wie Ihre Mitarbeiterinnen die Entwicklungsmöglichkeiten einschätzen? Was sich Väter wünschen? Was für die zunehmende Inklusion von Frauen hilfreich sein könnte?

Unsere Studie zum Gleichstellungsengagement männlicher Führungskräfte hat gezeigt, dass Frauen und Männer in Führungspositionen ihren Arbeitsalltag sehr unterschiedlich wahrnehmen. Frauen fühlen sich weniger gut inkludiert und beschreiben vielfältige Herausforderungen. Den meisten Männern ist das bewusst – jedoch nicht allen. Viele sind etwas ratlos und wissen nicht so genau, was sie tun sollen. Auch haben sie als Männer, Väter oder Führungskräfte ganz eigene Wünsche, die häufig noch zu wenig Raum erhalten.

Es zeigt sich deutlich: Es braucht mehr Gespräche über Gleichstellung – zwischen Männern, zwischen Frauen und Männern, unter Führungskräften und im Team. Obwohl es so einfach und banal klingt, findet genau das viel zu wenig statt. Mit einem strukturierten Austausch und Dialog zwischen Kollegen und Kolleginnen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können die vielfältigen und unterschiedlichen Perspektiven von Frauen und Männern besser kennengelernt werden, Situationen besser eingeschätzt und das Handeln entsprechend ausgerichtet werden.

Beginnen Sie das Gespräch und initiieren Sie «Geschlechterdialoge»! Unsere animierten Videos helfen Ihnen dabei, Themen zu setzen und Dialog zu initiieren. Jeder der Filme gibt einen kurzen thematischen Input auf Grundlage unserer Forschungsergebnisse – und regt im Anschluss zum Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Frauen und Männern an. Mit den hier zusammengestellten Informationen und Fragen geben wir weitere Anregungen für den Austausch. Verankern Sie diesen Austausch als wiederkehrende Gespräche von ein bis zwei Stunden. So können diese zur Routine werden und tragen zur Entwicklung einer Gleichstellungskultur bei. Die Dialoge können sowohl vor Ort als auch virtuell durchgeführt werden.



1 GLEICHSTELLUNG IST EIN THEMA FÜR MÄNNER



Gleichstellung wird nach wie vor überwiegend als Thema von Frauen gesehen, für das sich Männer zwar auch engagieren können und müssen, das sie aber selbst nicht betrifft. Gleichzeitig scheint es, als ob Männer relativ wenig über Gleichstellungsthemen sprechen. Das ist aber nur die halbe Wahrheit. Aus unserer Umfrage wissen wir, dass sich Männer in erster Linie als Führungskräfte vom Gleichstellungsthema angesprochen fühlen und weniger als Privatmänner. In unseren Gruppendiskussionen mit männlichen Führungskräften haben Männer verschiedene Anliegen diskutiert, die sie beschäftigen und betroffen machen. So erleben Männer zum Beispiel die Zusammenarbeit in einem gemischten Team für nicht nur produktiver, sondern auch kommunikativer und insgesamt angenehmer. Auch haben sie als Väter ein starkes Interesse an einer besseren Work-Life Integration. Und sie kritisieren das überkommene Bild der «heroischen Führungskraft». Finden Sie gemeinsam mit ihren Kolleg:innen, mit Mitarbeiter:innen heraus, warum Gleichstellung auch ein Männerthema ist! Im «Geschlechterdialog» können die folgenden Fragen diskutiert werden:

- **Wie wohl fühlen sich Männer in Ihrem Team mit der Kommunikation und Zusammenarbeit?**
- **Welche Erwartungen an Kompetenzen, Fähigkeiten und Kommunikation werden an Führungskräfte gestellt?**
- **Wie geht es Männern in Ihrem Unternehmen mit der Work-Life Integration, d.h. dem Zusammenspiel von Berufs- und Privatleben?**
- **Welche unterschiedlichen Möglichkeiten «ein Mann zu sein» lassen sich in Ihrem Unternehmen finden?**
- **Wie können Sie, Ihre Kollegen oder Mitarbeiter als «Rollenmodelle» für andere Männer sichtbar werden?**
- **Zu welchen Gleichstellungsanlässen werden Sie die Männer in Ihrem Team zukünftig einladen mitzukommen?**

Zum Video:



2 WARUM ENGAGIEREN SICH MÄNNER FÜR GLEICHSTELLUNG?



Männliche Führungskräfte setzen sich für Gleichstellung ein. Sie wollen aktiv werden – zugleich besteht aber auch noch grosses Potential, d.h. es kann noch mehr getan werden. Frauen und Männer haben jedoch ganz unterschiedliche Sichtweisen. Männer fühlen sich stärker als Führungskräfte angesprochen, während die nach ihren Kollegen befragten weiblichen Führungskräfte stärker den Privatmann, Vater und Partner betonen. Was genau motiviert die Männer in Ihrem Team, sich für Gleichstellung einzusetzen? Ein Austausch über die unterschiedlichen Perspektiven trägt dazu bei, die vielfältigen Wahrnehmungen und Einschätzungen besser zu verstehen. Beginnen Sie den Dialog in Ihrem Unternehmen. Finden Sie heraus, wo sie unterschiedlicher Meinung sind oder auch etwas bisher nicht gesehen haben. Gehen Sie auf Entdeckungsreise – wahrscheinlich finden Sie nicht nur ganz unterschiedliche Gründe und Anliegen, sondern lernen auch einiges über das bereits bestehende Engagement! Im «Geschlechterdialog» können die folgenden Fragen diskutiert werden:

- **Warum setzen Sie sich ein, und warum setzen sich Ihre Kolleg:innen, Mitarbeiter:innen für Gleichstellung ein?**
- **Was motiviert Sie ganz besonders?**
- **Welche persönlichen Vorteile entstehen Ihnen durch mehr Gleichstellung in Ihrem Unternehmen? Welche Vorteile sehen Ihre Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen?**
- **Welche Vereinbarungen oder Zielvorgaben für Führungskräfte würden Sie in Ihrem Unternehmen begrüssen?**
- **Wie kann Ihrer Meinung nach Ihr Unternehmen von einem grösseren Gleichstellungsengagement profitieren?**

Zum Video:



3 DIE ZUSAMMENARBEIT IST DOCH SUPER BEI UNS, ODER ETWA NICHT?



Männer und Frauen erleben die Unternehmenskultur sehr unterschiedlich. Unsere Umfrage hat gezeigt, dass sich Frauen schlechter inkludiert fühlen als Männer: Sie schätzen die Aufstiegsmöglichkeiten weniger fair ein und fühlen sich weniger ermutigt, sich einzubringen. Auch nehmen sie den Austausch und das gegenseitige voneinander Lernen in der Zusammenarbeit als weniger offen war. Ebenso sehen sie die Investitionen des Unternehmens in die Entwicklung der Mitarbeitenden deutlich skeptischer. Dies zeigt: Es besteht deutlicher Handlungsbedarf! Männern ist häufig bewusst, dass Frauen in ihrem Unternehmen noch immer viele Hürden erleben. Sie sind dennoch zumeist überrascht zu hören, dass sich Frauen nicht so wohl fühlen.

Besser zu verstehen, woran genau das liegen kann ist ein wichtiger Schritt, das eigene Unternehmen von einer anderen Seite zu sehen, Verständnis zu entwickeln, und so durch das eigene Handeln einen Beitrag zur notwendigen kulturellen Veränderung zu leisten. Im «Geschlechterdialog» können die folgenden Fragen diskutiert werden:

- **In welchen Situationen fühlen sich Frauen in ihrem Team oder in ihrem Unternehmen nicht wohl?**
- **In welchen Situationen sind Frauen deutlich in der Minderheit, vielleicht sogar die einzige Frau?**
- **Welchen Umgangston im Team und im Umgang miteinander nehmen Sie als abwertend wahr?**
- **In welchen Situationen haben sich die Frauen und Männer in Ihrem Team besonders wertgeschätzt gefühlt?**
- **Was können Sie als Führungskraft oder Kollege konkret tun, damit sich Frauen in Ihrem Unternehmen zugehörig fühlen?**

Zum Video:



4 FRAUEN UNTERSTÜTZEN – ABER WIE?



Dass Frauen nach wie vor viele Hindernisse in ihrer beruflichen Entwicklung erleben und darum unterstützt werden müssen, ist vielen Führungskräften klar. Oft wissen sie allerdings nicht, wie sie das konkret machen sollen. Häufig besteht zum Beispiel die Angst, dass ein förderndes Verhalten bevormundend wirken könnte. Die von uns befragten Frauen bestätigen dies jedoch nicht. Im Gegenteil, sie erzählten von männlichen Chefs, durch die sie in ihren Karrieren gefördert, unterstützt und gelegentlich auch gepusht wurden.

Frauenförderung bedeutet, Frauen hin und wieder die Hand zu reichen und ihnen zugleich auf Augenhöhe zu begegnen. Wie das genau gehen kann? Wir schlagen vor, Sie finden es in Ihrem Team oder Unternehmen selbst heraus! Im «Geschlechterdialog» können die folgenden Fragen diskutiert werden:

- **Welche Herausforderungen erleben Frauen in Ihrem Team oder Unternehmen?**
- **Welche Unterstützung wünschen sich Frauen?**
- **Welche Förderung haben erfolgreiche Frauen in Ihrem Unternehmen persönlich erlebt und geschätzt?**
- **Von welchen Aktivitäten raten Ihnen die Frauen in Ihrem Unternehmen eher ab?**
- **Welche Erfahrungen haben andere Führungskräfte mit der Förderung von Frauen gemacht?**

Zum Video:



5 SOLLEN STATT DEM GESCHLECHT NICHT LEISTUNG UND KOMPETENZEN ZÄHLEN?



Für rund 80% der durch uns befragten Führungskräfte stehen Gleichstellungsbemühungen und Leistungsprinzip im Konflikt: Wenn Leistung und Kompetenzen zählen, kann doch nicht das Geschlecht einer Person im Mittelpunkt stehen – so das hier thematisierte Missverständnis. Das Leistungsprinzip stellt eines der zentralen Prinzipien moderner Gesellschaften dar. Was ein Mensch leistet, soll unabhängig vom Geschlecht und anderen Gruppenzugehörigkeiten wie zum Beispiel dem Alter, der Herkunft, der sexuellen Orientierung oder der Religion bewertet werden. Um diesen wichtigen Anspruch umsetzen zu können muss allerdings gewährleistet sein, dass wir alle Personen gleich wahrnehmen, behandeln und beurteilen. Und genau das ist in der Praxis sehr schwierig. Die Leistung einer Person zu beurteilen, ohne auch das Geschlecht zu berücksichtigen ist schlichtweg nicht möglich. Um Leistung fair bewerten zu können, müssen auch die unterschiedlichen Ausgangslagen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden anerkannt und in die Bewertung einbezogen werden.

Beginnen Sie mit dem Geschlechterdialog und finden Sie heraus, welche Unterschiede im Team vorhanden sind und inwieweit diese bereits angemessen bei der Leistungsbewertung berücksichtigt werden! Im «Geschlechterdialog» können die folgenden Fragen diskutiert werden:

- **Welche Eigenschaften verbinden Sie mit einer «idealen Führungskraft», welche Erwartungen haben Sie an ihr Verhalten?**
- **Für wen ist es einfach, diesem Ideal zu entsprechen, für wen schwieriger? Woran liegt das?**
- **Welche Eigenschaften und Fähigkeiten müssten Sie im «Ideal der guten Führungskraft» ergänzen? Was ist für den Teamerfolg zwingend notwendig, wird aber in den Bewertungen noch zu wenig abgebildet?**
- **Was genau verstehen Sie unter «Leistung» und wie kann man diese in Ihrem Team besonders gut zeigen?**

Zum Video:





Bei «Leaders for Equality: Führungskräfte nutzen Chancen» stehen die männlichen Führungskräfte als relevante Gleichstellungsakteure im Mittelpunkt.

Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt «Leaders for Equality» mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz.

Grafik: Isabelle Meyer | meyer Müller.ch
Fotos: iStock, Adobe Stock, Unsplash



Universität St.Gallen

Kontakt

Prof. Dr. Julia Nentwich
Dr. Gabriele Schambach
Dr. Nilima Chowdhury
Universität St.Gallen
Lehrstuhl für Organisationspsychologie
Girtannerstr. 6, CH-9010 St.Gallen
Tel: +41 (0)71 224 26 38
Email: leaders4equality@unisg.ch
www.leaders4equality.ch