

**Neue Führungsmodelle für  
genderreflektierte  
Fachpersonen  
– & alle, die es werden  
wollen**

Mit Fabienne Friedli & Melanie Germann

# Ziele des Abends...

- ...einen neuen Blick auf Geschlechtsidentität gewinnen (Video)
- ...einen neuen Blick auf das (eigene) Führungsverständnis erhalten
- ...Dechiffrieren von «männlicher» und «weiblicher» Führung
- ...Ideen für den Alltag erhalten
- ...Führung und geführt werden für alle attraktiver machen

# Ablauf

18.30 Uhr Check-in

19.00 Uhr Austausch zu Geschlechtsidentität

Input Geschlecht und Organisation

19.50 Uhr Pause

20.20 Uhr Input Mikroebene: Diskriminierungsphänomene & Gestaltungsräume

20.40 Uhr Input Mesoebene: Gendered Organizations & neue Führungsmodelle

21.00 Uhr Diskussion

21.25 Uhr Abschluss

21.45 Uhr Verabschiedung

**Check-in**

# Geschlechtergerechtigkeitsempfinden

Mein Geschlecht wird  
(indirekt) Thema und ich  
muss mich dazu legitimieren.

tief

hoch



Mein Geschlecht?  
Darüber habe ich mir noch nie  
Gedanken machen müssen.

**Austausch**

**Geschlechtsidentität**

# Video



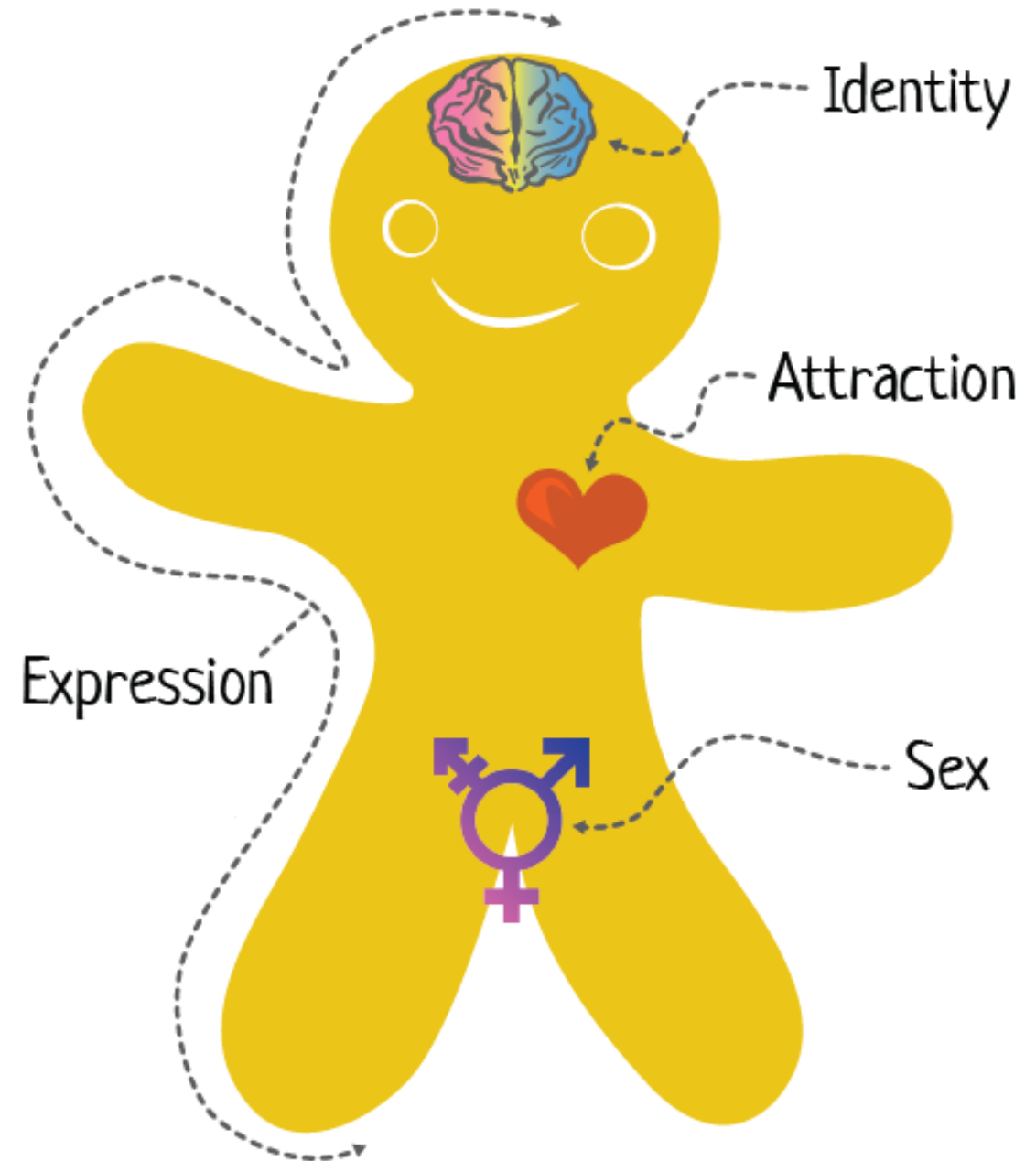
# Reminder: Gendy

Psychologisches Geschlecht (gender identity)

Sexuelle Orientierung (desire/attraction)

Ausdruck von Geschlecht (gender expression)

Biologisches Geschlecht (anatomic sex)





# Geschlecht und Organisation

- Doppelte Vergesellschaftung
- Gläsernere Decke und Homosozialität
- Patriarchat und Androzentrismus

**PAUSE**

# **Diskriminierungsphänomene & Gestaltungsräume**

# Die gläserne Klippe

«Junges» Phänomen

Beliebt in Krisen

Die günstigere Person (Frau)  
kommt in Führungsposition

Leitung(s-Frau) scheitert mit Organisation



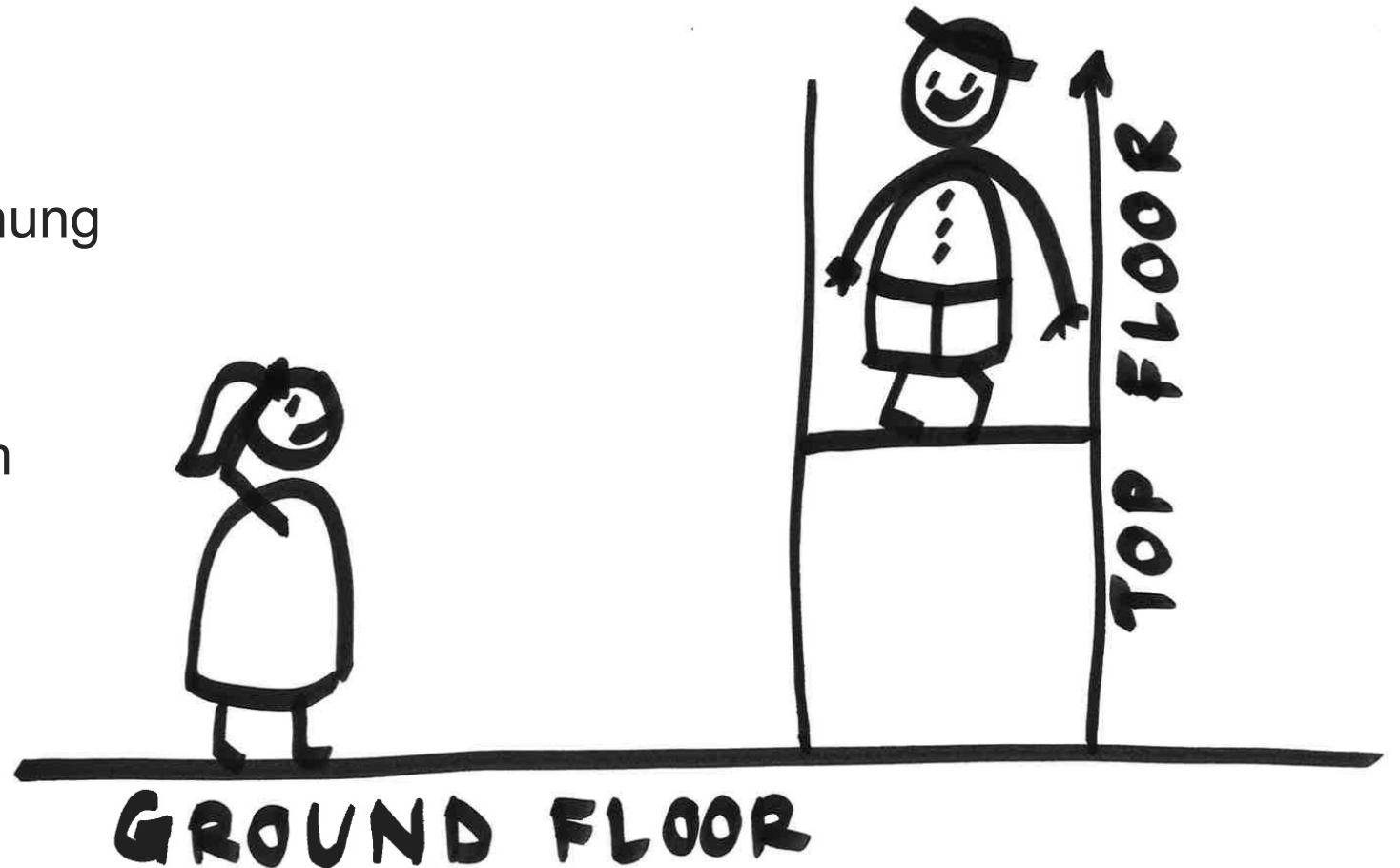
# Der gläserne Lift

«Etabliertes» Phänomen

Mehr Männer in Profession = Hoffnung  
auf höheren Status

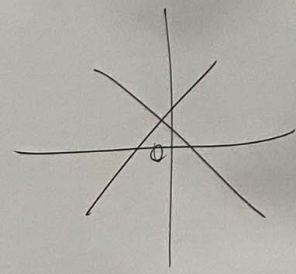
Geschlecht (des Mannes) wird zum  
«Karriere-Katalysator»

Gleichzeitige Diskriminierung  
von Frauen und Männern



# Gestaltungsräume: Was kann ich tun?

- Wissen zu Erwerbs- und Care-Arbeit haben
- Patriarchale Traditionen erkennen und dechiffrieren
- Geschlechtsspezifische Phänomene (er)kennen und benennen
- Ermutigen – nicht drängen
- Mich vernetzen – z.B. mit FUTURAS\* (Netzwerk für Frauen\*)
- Eigenes Geschlechtergerechtigkeitsempfinden überprüfen



- Netzwerke  
 - Inputs (z.B. in ...)  
 Makro / Meso / Mikro  
 ↳ Politik ↳ Institution ↳ Team / Job  
 ↳ Freizeitsport ↳ Familie  
 - Weiterbilden

# Erfahrungen aus den Gesprächen

Welche Bedingungen  
 müssen erfüllt werden

auf ungelte  
 Struktur / Kulturen  
 explizit hinweisen

Eigene patriarchale  
 Strukturen überdenken /  
 erkennen /  
 überwinden

Beobachtungen  
 aussprechen

eigene Position reflekt.  
 => mit anderen teilen

mühsam bleiben,  
 Rolle der feminist kill joy  
 ausfüllen

• An den Frauen Workshop  
 befragen  
 • Frauen bestärken und fördern  
 • inklusive (ne) Sprache verwenden  
 • geschlechtsabhängige Sprachlichkeit ansprechen

Forderungen  
 bewusst stellen  
 für mich + andere

Andere ♀  
 empowern / bestärken

WAHRNEHMUNG  
 REFLEKTIEREN  
 eigene misogynen Diskurs  
 erkennen &  
 auflösen

Identität

vorhandene  
 Spielräume i.d.  
 eigenen F.-Rolle  
 (aus-)nutzen

netzwerken  
 Banden bilden,  
 Verbündete suchen

Authentizität

FORDERN  
 - Arbeitsbedingungen

bewusst Frauen +  
 Parteien

# **Gendered Organizations & neue Führungsmodelle**



# Gendered Organizations

- Organisationen (re-)produzieren soziale Ungleichheiten
- Erwartung an Leistung, Mobilität, Flexibilität und Verfügbarkeit
- Bevorzugung von linearen Biografien und Vollzeitarbeit
- Abwertung von nicht-linearen Biografien und Teilzeitarbeit
- «disembodied worker doing the abstract job»

# Neue Führungsmodelle

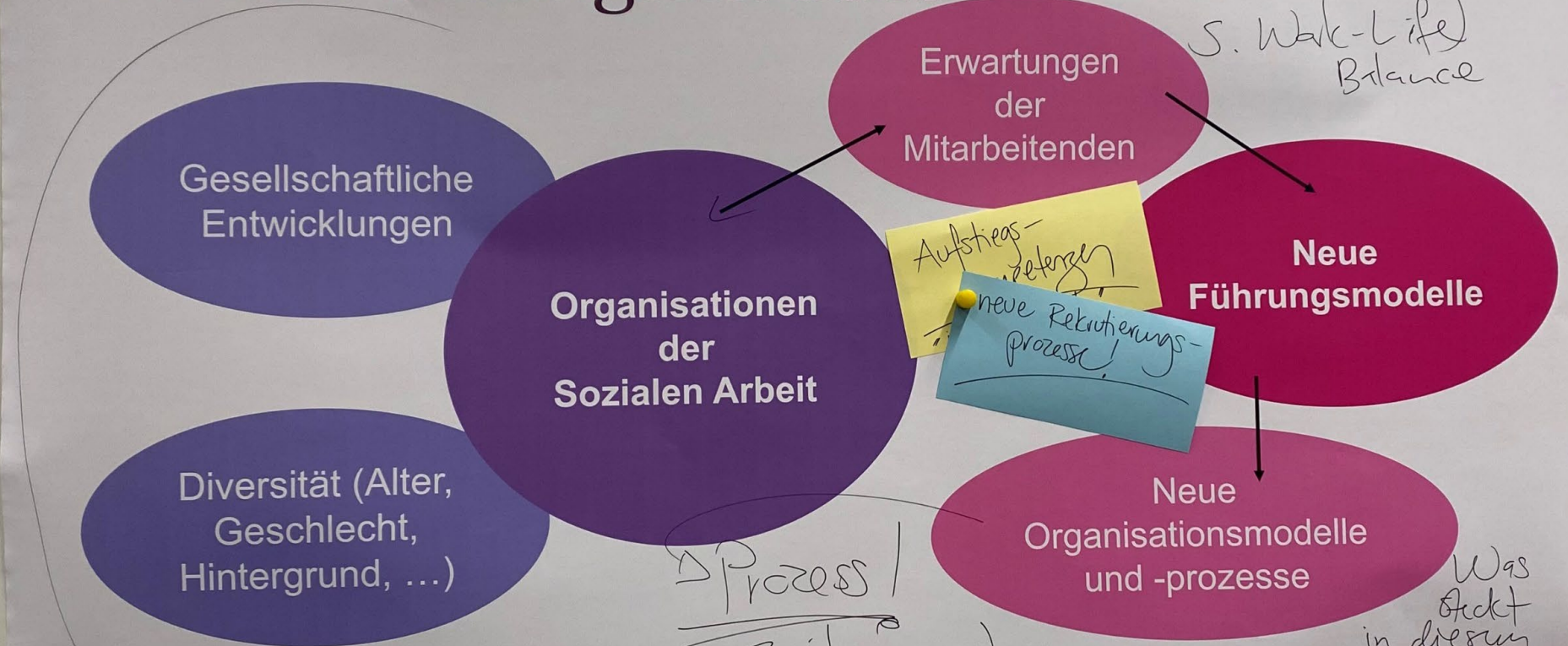


engagiert

Passung Kultur Org. u. str. Struktur

1. Entschieden Mitgestalten *anpassungsfähig*
2. Mitverantwortung
3. Flexibilität in der Arbeitszeit.
4. Kassante Weiterbildung
5. Work-Life Balance

# Neue Führungsmodelle



Aufstiegs-  
betonen  
neue Rekrutierungs-  
prozesse!

Prozess /  
Zeit  
Befähigung!

Was  
deckt  
in diesem  
Bereich?

bescheiden

visionär

# Neue Führungsmodelle

- Geteilte Führungsverantwortung (Aufgaben und Ressourcen)
- Partizipative und kooperative Führungsmodelle
- Führung- und Fachverantwortung neu kombinieren
- Führungskraft oder Coach?
- Führungskraft als Netzwerker\*in
- Eine agile Führungskraft ist bescheiden, anpassungsfähig, visionär und engagiert.  
Kooperations- und Selbstkompetenz
- Selbstreflexion und Selbstmanagement als entscheidende Führungskompetenzen

# Neue Organisationsmodelle & -prozesse

- Rekrutierungsprozesse neu gedacht

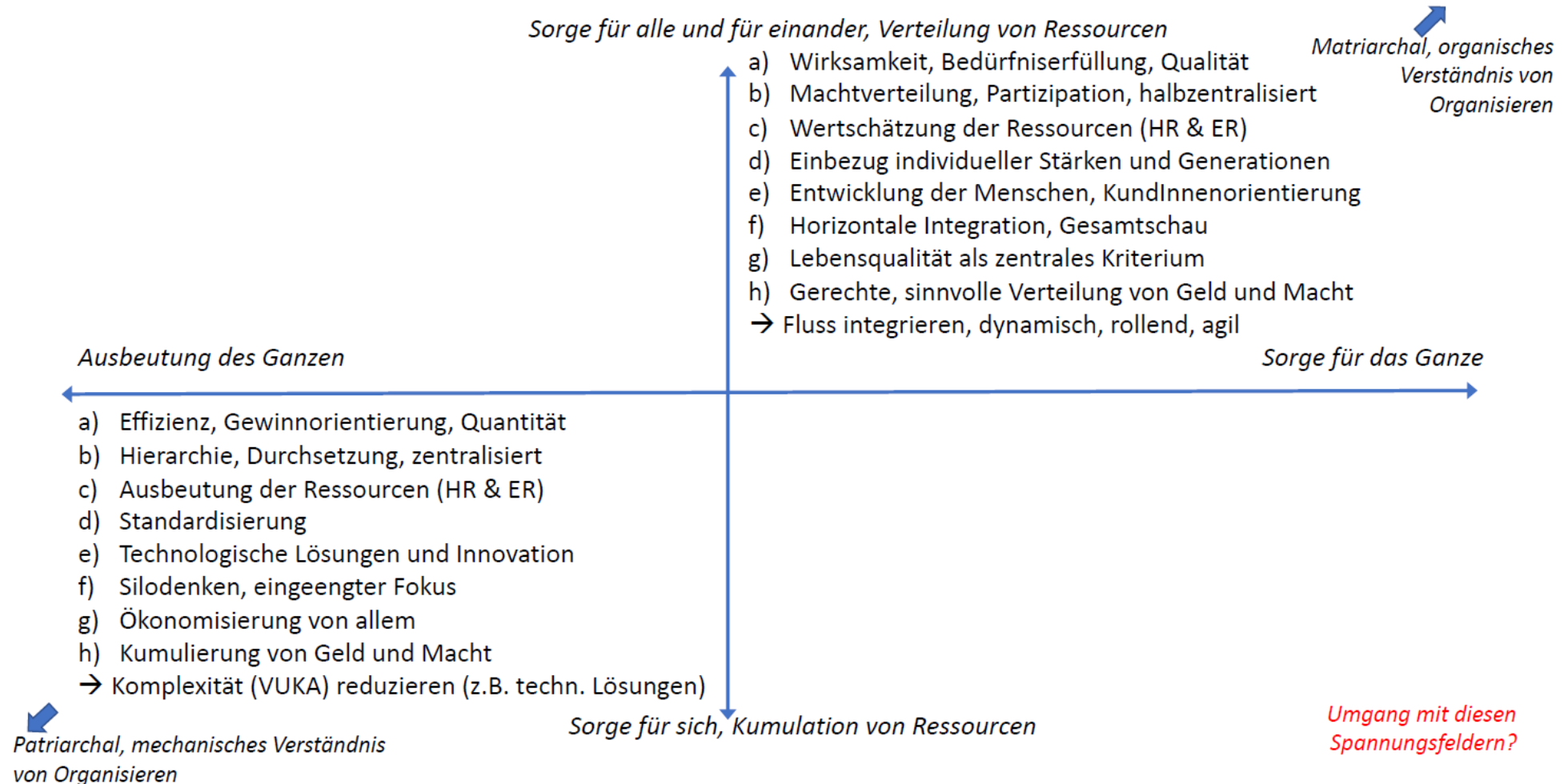
Kompetenzen statt Zertifikate; Vertrauen und Verantwortung statt Seniorität und Leistung

- Agile Organisationsformen

- Das »Luzerner Governance-Modell«

Soziale Organisationen systematisch führen und Schwachstellen erkennen

# Bandbreite von Organisationsparadigmen, Welt- und Menschenverständnissen



# Was kann die Organisation tun?

- Inklusion als «Business Case»
- Anforderungen an (Berufs-)Biografien überdenken
- Nicht-lineare Karrieren anerkennen
- Innovative/Mutige Menschen an Entscheidungsstellen setzen

**MERCI**



Futuras.ch



erfragen  
ander  
Beziehung

# FUTURAS\*

Frauen und Führung in der Sozialen Arbeit

Nächster Termin

Mi 30.11.22

ab 16.30 Uhr

Anmeldung:

[info@futuras.ch](mailto:info@futuras.ch)

Ort: Fabrique 28

Monbijoustrasse 28

3011 Bern

Auftrittskompetenzen

mit Ann Klemann. Im Workshop reflektieren wir spielerisch unser eigenes Auftreten und die Wirkung von Körpersprache, Sprechen und Sprache. Wir trainieren interaktiv verschiedene Gestaltungs- & Reaktionsmöglichkeiten und erweitern somit unsere Handlungsspielräume.

Weitere Daten:

18.1.23: Money Talk

8.2.23: Lohn verhandeln!?



In  
Aktion  
kommen

Frauen  
&  
Führung

Be open.  
Be brave.

Bestärken

# Kontakt

Fabienne Friedli

MSc Soziale Arbeit

Wissenschaftliche Mitarbeiterin BFH

BFH Telefon direkt +41 31 848 46 12

[fabienne.friedli@bfh.ch](mailto:fabienne.friedli@bfh.ch)

Melanie Germann

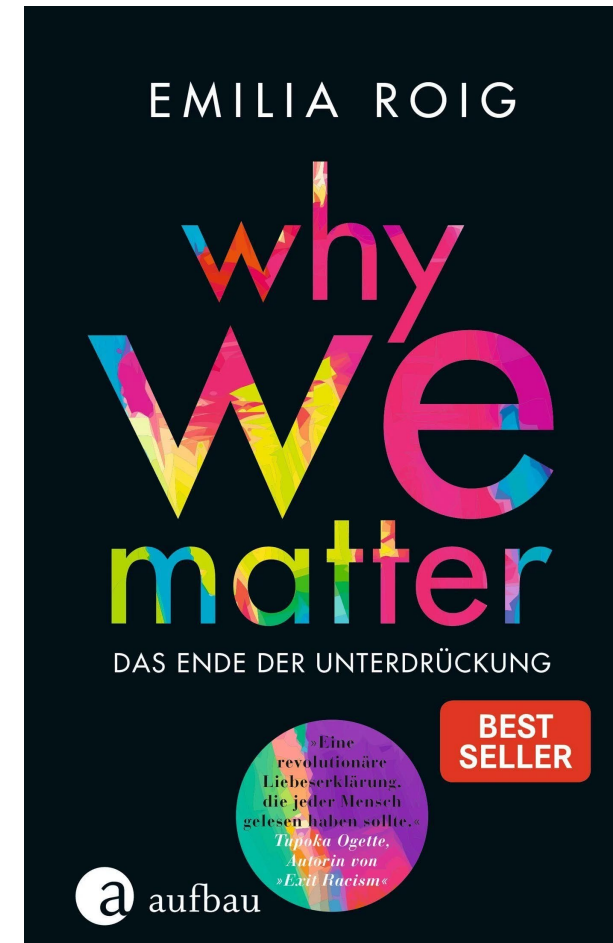
MSc Soziale Arbeit

Dozentin und Projektleiterin

FHNW Telefon direkt +41 62 957 20 45

[melanie.germann@fhnw.ch](mailto:melanie.germann@fhnw.ch)

# Buchempfehlungen



# Quellen

- Baker, Carolyn. (1997). Membership Categorization and Interview Accounts. In D. Silverman (Hrsg.), *Qualitative Research* (S. 130–143). London: SAGE Publications.
- Bundesamt für Statistik. (2016). *Abschlüsse der Fachhochschulen (FH) und der pädagogischen Hochschulen (PH) 2016: Basistabellen*. Abgerufen von [www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/2923370/master+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=ch](http://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/2923370/master+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=ch)
- Frey, Miriam, Braun, Nils & Waeber, Philipp. (2011). *Fachkräftesituation im Sozialbereich*, (Hrsg. B, S, S.). Abgerufen von <http://www.bss-basel.ch/images/stories/bss-basel/downloads/bss.-studie-fachkrftesituation-sozialbereich.pdf>
- Friedli, Fabienne. (2019). *Das Fehlen der Frauen*. Abgerufen von <https://www.soziotek.ch/das-fehlen-der-frauen>
- Forschungsstelle HSG. (2021). *GENDER INTELLIGENCE REPORT 2021*. Abgerufen von <https://www.advance-hsg-report.ch/de>
- Krummenacher, Paco & Schmid, Holger. (2016). Wer hat welche Chance, eine Leitungsfunktion einzunehmen? Eine Genderanalyse bei Fachkräften der Sozialen Arbeit in Sozialdiensten Deutschschweizer Krankenhäuser. *SozialAktuell*, (10), 36–37.
- Hirschauer, Stefan. (1994). Die soziale Fortpflanzung der Zweigeschlechtlichkeit. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 46, 668–692.
- Lang, Reinhart und Rybnikova, Irma (2014). *Aktuelle Führungstheorien- und Konzepte*. Wiesbaden: Springer.
- Lutz, Barbara (Hrsg.) (2018). *Frauen in Führung. Modernität und Agilität – Wie die Veränderung der Unternehmensprozesse und Kultur Innovation fördern*. Wiesbaden: Springer.
- Lorenzer, Alfred. (1977). *Sprachspiel und Interaktionsformen. Vorträge und Aufsätze zu Psychoanalyse, Sprache und Praxis*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Rosenthal, Gabriele & Loch, Ulrike. (2002). Das Narrative Interview. In D. Schaeffer & G. Müller-Mundt (Hrsg.), *Qualitative Gesundheits- und Pflegeforschung* (S. 221–232). Bern: Hans Huber Verlag.
- Ryan, Michelle K. & Haslam, S. Alexander. (2007). The Glass Cliff. Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549–572.
- Tholen, Toni. (2012). Homosozialität – Agonaler Code – Aggressive Selbstexklusion. In M. S. Baader, J. Bilstein & T. Tholen (Hrsg.), *Erziehung, Bildung und Geschlecht. Männlichkeiten im Fokus der Gender-Studies* (S. 117–126). Wiesbaden: Springer VS.
- Tonn, Julia Jane. (2016). *Frauen in Führungspositionen: Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Williams, Christine L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the «Female» Professions. *Social Problems*, 39(3), 253–267.