



## 6. St. Galler Diversity & Inclusion Week

Frauen, Führung, Wohlbefinden: wie psychische Nachhaltigkeit gelingt

16. September 2022, 14:30 – 15:45

## Die Referierende:



Dr. Nilima Chowdhury ist Leiterin des Coaching-Programms und Lehrbeauftragte an der Universität St. Gallen. Als Teil des *Leaders for Equality*-Teams unterstützt sie Organisationen bei der Entwicklung einer geschlechterinklusive und psychisch nachhaltigen Kultur. Ihre Workshops und Seminare stützen sich auf ihre Forschung zur soziokulturellen Dimension von Arbeitsstress und Wohlbefinden sowie auf ihre Erfahrungen als Performerin.

# Wir danken unseren Sponsor:innen



# Was ist psychisch nachhaltige Selbstführung?



Stellen Sie sich vor, Sie wären ein Öko System.

Sie haben begrenzte Ressourcen und unleugbare Bedürfnisse.

Häufig behandeln bzw. führen wir uns selbst jedoch so, als ob unsere Ressourcen unbegrenzt und unsere Bedürfnisse vernachlässigbar wären.

# Wie wir mit Problemen und Belastungen umgehen, ist von kulturellen Idealvorstellungen geprägt



Mein Hypnosetrainer erzählte mir einmal von einem Business Case in Japan...

# Das 'ideale' psychische Profil



*"Why can't you be more like Hutchinson?  
You don't hear him complaining."*

Produktiv

Selbstbewusst

Flexibel

Belastbar/  
stressresistent

Positives Mindset

Proaktiv

Teampayer:in

Arbeitet an  
sich selbst

# Hürden und Belastungen im Alltag weiblicher Führungskräfte

- Alltägliche Sexismuserfahrungen und geschlechtsbasierte Marginalisierungen
- Abwertung feminin konnotierter Fähigkeiten und Qualitäten in der Organisation
- Organisationen werden als nicht unterstützend erlebt
- Mangelndes Verständnis männlicher Kollegen/ Führungskräfte

# Psychische Effekte

Regelmässige Exklusionserfahrungen untergraben langfristig das Selbstvertrauen und erzeugen ein Gefühl der Nicht-Zugehörigkeit

# Reflexionsübung

Haben Sie selbst schon einmal eine der eben beschriebenen geschlechtsbasierten Benachteiligungen erlebt bzw. mit einer Kollegin/Freundin/Partnerin über solche Erfahrungen gesprochen?

Wenn ja: Wie sind Sie bzw. ist Ihre Kollegin/Freundin/Partnerin damit umgegangen?

# Typische Coping-Strategien

## Verstärktes Selbst- und Emotionsmanagement

- Anpassung an die männliche Norm/das männliche Idealbild
- Gleichzeitig 'Wahrung' der weiblichen Identität (z.B. Sorgearbeit)
- Unsicherheiten nicht zeigen
- Kritik sehr strategisch/'verdünnt' kommunizieren
- Sich ein 'dickes Fell' zulegen
- Mit Sexismus allein fertig werden
- Den eigenen Wert immer wieder unter Beweis stellen

# Coping heisst oftmals: Selbstaspekte ignorieren oder abwerten

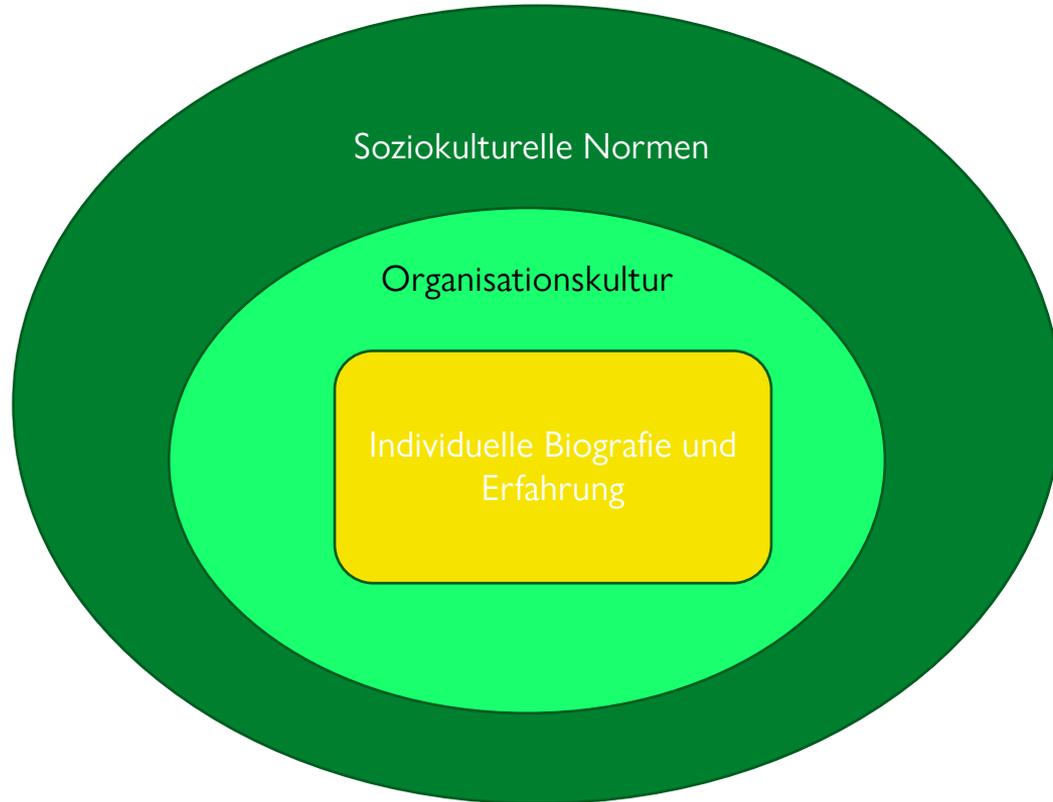
**Self-Othering:** Bewertung des eigenen Erlebens mit Blick auf kulturelle Idealvorstellungen

Anpassung an die männliche Norm → «Meine Femininität ist hier nicht willkommen.»

Sich ein dickes Fell zulegen → «Meine Gefühle (der Unsicherheit, Enttäuschung etc.) sind nicht wichtig.»

Kritik nur 'verdünnt' kommunizieren → «Kritische Stimmen dürfen nicht zu Wort kommen.»

# Self-Othering: Exklusion auf der psychischen Ebene



Self-Othering geht oft mit problematischen Selbstführungsstrategien einher:



Die eigenen körperlichen, mentalen und emotionalen Ressourcen werden übermässig beansprucht.

Das Bedürfnis nach Anerkennung unserer *ganzen Person* bleibt unerfüllt.

# Reflexionsübung

Welche Aspekte Ihres Selbst, welche Teile Ihres Erlebens finden am Arbeitsplatz kein Gehör?

Gibt es typische Trigger-Situationen, die Praktiken des Self-Othering bei Ihnen auslösen?

## Fallbeispiel 1

Juna, 41, Leiterin Produktmanagement International

«Ich glaube, Frauen sind viel zu ehrlich. Wiederum ist es eine Gratwanderung, wie sehr man sich selbst treu ist, man darf nicht zu weit gehen, dass man dann nicht dahinterstehen kann, was man sagt, das ist wahrscheinlich für Frauen noch schwieriger. In unserem Management meeting sind zwei Frauen und der Rest, das sind 10 Männer. Und die zwei Frauen, die dort sind, sind extrem pushy. Und teilweise, wenn sie irgendetwas Negatives sagen, dann reagiert mein Chef sehr negativ. Die Männer sagen nie etwas Negatives, die reden nur über ihre Erfolge und ich glaube, da muss man schon überlegen, ob man alles transparent vermitteln will, weil wenn man Geld abkassieren will, dann müssen Frauen wahrscheinlich radikaler in die andere Richtung shiften, um erfolgreich zu sein. Und trotzdem sind sie vielleicht nur 50% von dem, was die allgemeine maskuline Gruppe ist. Also ich würde wirklich pushen, mehr Selbstbewusstsein, nicht alles zeigen, lernen, wo der Grat ist.»

# Fallbeispiel 1: Anpassung an die männliche Norm

Juna, 41, Leiterin Produktmanagement International

«Ich glaube, **Frauen sind viel zu ehrlich**. Wiederum ist es eine Gratwanderung, wie sehr man sich selbst treu ist, man darf nicht zu weit gehen, dass man dann nicht dahinterstehen kann, was man sagt, das ist wahrscheinlich für Frauen noch schwieriger. In unserem Management meeting sind zwei Frauen und der Rest, das sind 10 Männer. Und die zwei Frauen, die dort sind, sind extrem pushy. Und teilweise, wenn sie irgendetwas Negatives sagen, dann reagiert mein Chef sehr negativ. **Die Männer sagen nie etwas Negatives, die reden nur über ihre Erfolge und ich glaube, da muss man schon überlegen, ob man alles transparent vermitteln will, weil wenn man Geld abkassieren will, dann müssen Frauen wahrscheinlich radikaler in die andere Richtung shiften, um erfolgreich zu sein.** Und trotzdem sind sie vielleicht nur 50% von dem, was die allgemeine maskuline Gruppe ist. **Also ich würde wirklich pushen, mehr Selbstbewusstsein, nicht alles zeigen, lernen, wo der Grat ist.**»

Juna, 41, Leiterin Produktmanagement International

## Fallbeispiel 2

### Juna, 41, Leiterin Produktmanagement International

«Also letzte Woche habe ich ein Feedback bekommen, dass ich mich schlecht verhalte. Ich habe dieses Feedback von meinem Chef bekommen per Email von einem anonymen Absender also er wusste es schon hat's aber anonym gemacht ohne Content. Einfach nur 'ich kriege mehr und mehr Reklamationen über Juna und kann das nicht dulden'. Irgendwie kein Kontext, nur ein Datum, wann das abgelaufen ist und an dem Tag hab ich nicht gearbeitet. Also ich habe mich extrem schlecht gefühlt und hab zu meinem Chef gesagt 'ich kann das nicht annehmen' a) es ist nicht fair so ein Feedback zu geben wo du keinen Kontext kriegst und es nicht fair wenn wir als Unternehmen eine offene Kultur wollen dass man dann so ein Hidden Feedback kriegt quasi. Und dann hat er gesagt ja er versteht das und dann hab ich ihm gesagt 'hey' zum Beispiel ich will jetzt nicht morgen in das Meeting gehen wenn das Feedback aus dieser Abteilung kommt weil ich fühl mich dann extrem schlecht. Und er hat gesagt [...] ja er versteht das er kann es eigentlich gar nicht glauben und 'du als Frau wenn du ein bisschen aggressiver rüberkommst dann gibt es Probleme'. Und damit ist alles OK jetzt oder wie? Also quasi für dich ist es natürlich einfach es in dieser Schiene zu kategorisieren für mich geht's einfach nur um Respekt also Feedbackkultur. Ich weiss jetzt nicht geht das zu weit aber ich hab eingefordert dass wir ein Gespräch mit dieser Person haben. Er hätte mich gerne alleine schieben wollen 'ja mach du das Gespräch' 'nein also du kommst mit und stehst hinter mir'. Das wird jetzt in 10 Tagen irgendwann stattfinden aber das einfach so jetzt zu sagen 'ja Frau du kommst ein bisschen streng rüber' oder 'das ist natürlich für manche problematisch' da denk ich einfach nur das hat nichts mit dem zu tun sondern was akzeptiert man generell als Verhalten. [...] Ich bin sicher, ein Mann würde nie so ein Feedback kriegen.»

# Fallbeispiel 1

## Juna, 41, Leiterin Produktmanagement International

«Also letzte Woche habe ich ein Feedback bekommen, dass ich mich schlecht verhalte. Ich habe dieses Feedback von meinem Chef bekommen per Email von einem anonymen Absender also er wusste es schon hat's aber anonym gemacht ohne Content. Einfach nur 'ich kriege mehr und mehr Reklamationen über Juna und kann das nicht dulden'. Irgendwie kein Kontext, nur ein Datum, wann das abgelaufen ist und an dem Tag hab ich nicht gearbeitet. **Also ich habe mich extrem schlecht gefühlt und hab zu meinem Chef gesagt 'ich kann das nicht annehmen' a) es ist nicht fair so ein Feedback zu geben wo du keinen Kontext kriegst und es nicht fair wenn wir als Unternehmen eine offene Kultur wollen dass man dann so ein hidden feedback kriegt quasi.** Und dann hat er gesagt ja er versteht das und dann hab ich ihm gesagt 'hey' zum beispiel ich will jetzt nicht morgen in das Meeting gehen wenn das Feedback aus dieser Abteilung kommt weil ich fühl mich dann extrem schlecht. Und er hat gesagt [...] ja er versteht das er kann es eigentlich gar nicht glauben und 'du als Frau wenn du ein bisschen aggressiver überkommst dann gibt es Probleme'. **Und damit ist alles OK jetzt oder wie? Also quasi für dich ist es natürlich einfach es in dieser Schiene zu kategorisieren für mich geht's einfach nur um Respekt also Feedbackkultur. Ich weiss jetzt nicht geht das zu weit aber ich hab eingefordert dass wir ein Gespräch mit dieser Person haben. Er hätte mich gerne alleine schieben wollen 'ja mach du das Gespräch' 'nein also du kommst mit und stehst hinter mir'.** Das wird jetzt in 10 Tagen irgendwann stattfinden aber das einfach so jetzt zu sagen 'ja Frau du kommst ein bisschen streng rüber' oder 'das ist natürlich für manche problematisch' da denk ich einfach nur das hat nichts mit dem zu tun sondern was akzeptiert man generell als Verhalten. [...] Ich bin sicher, ein Mann würde nie so ein Feedback kriegen.»

# Reflexionsübung

*Gedankenexperiment: Was würde passieren, wenn Sie diesen Gedanken, Gefühlen, Impulsen Ausdruck verleihen würden?*

Wie können Sie den exkludierten Selbstaspekt wieder in Ihren Arbeitsalltag integrieren?

# Best Practices nachhaltiger Selbstführung



# Typische problematische Strategien und nachhaltigere Alternativen

‘always go above and beyond’ → Realistische Erwartungen setzen, was Sie tatsächlich liefern können

Überforderung und andere negative Gefühle ignorieren oder positiv umdeuten  
→ Negativen Gefühlen auf den Grund gehen, sie als normal akzeptieren

Selbstevaluation und Vergleiche mit anderen – Selbstevaluation durch (gut dosierte) Selbstreflexion ersetzen

# Wie können Sie nachhaltige Selbstführung in Ihren Führungsalltag integrieren?



Vorbildfunktion: die eigenen Grenzen, Fehler, Schwierigkeiten thematisieren



Team als Ressource: Aufgabenverteilung auf Stärken und Bedürfnisse abstimmen



Selbstführung und Organisationskultur: strukturelle Veränderungen anstossen



....

# Warum fühlt sich nachhaltige Selbstführung (zunächst) so schlecht an?



Kulturelle Ideale sind emotional in uns verankert



Es braucht Zeit, neue psychische und emotionale Gewohnheiten aufzubauen



Halten Sie die unangenehmen Gefühle aus!

Zum Abschluss noch ein Blick auf Ihre Ressourcen:  
Was tut Ihnen gut?



# Anstehende Veranstaltungen CCDI

● **Logib Workshops**, Sprache: FR, [Anmeldung hier](#)  
20. September, 27. September



● **Infoevents «Aiming Higher – Karriereentwicklung für Assistenzärztinnen»**  
Termine und demnächst auch Anmeldung [hier](#)

● **Swiss Leadership, Inclusion, & Diversity Summit**  
Save the Date: 1. – 3. Juni 2023

Alle unsere Angebote finden Sie ausserdem unter [www.ccdi-unisg.ch](http://www.ccdi-unisg.ch) und Updates zu anstehenden Events auch stets auf unserer [LinkedIn-Seite](#).

# SAVE THE DATE: D&I Week 2023



Die 7. St. Galler Diversity & Inclusion Week  
findet vom **11. – 15. September 2023** statt!

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