



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2018

Stereotype als Stolpersteine : Wie gehen Frauen am besten mit verzerrten Erwartungen und Stereotypen um?

Schön, Constantin ; Rost, Katja

Abstract: Frauen, die eine Führungsrolle einnehmen, sind in einer schwierigen Lage: Entsprechen sie den schlechterstereotypen nicht, gelten sie als unsympathisch.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-147679>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Schön, Constantin; Rost, Katja (2018). Stereotype als Stolpersteine : Wie gehen Frauen am besten mit verzerrten Erwartungen und Stereotypen um? *Psychoscope*, (1):21-23.

Stereotype als Stolpersteine

Wie gehen Frauen am besten mit verzerrten Erwartungen und Stereotypen um?

Frauen, die eine Führungsrolle einnehmen, sind in einer schwierigen Lage: Entsprechen sie den Geschlechterstereotypen nicht, gelten sie als unsympathisch.

CONSTANTIN SCHÖN UND KATJA ROST

Wenn wir an einen Manager denken, dann haben wir automatisch eine gewisse Vorstellung über diese Person im Kopf. Bei einem Manager denken die meisten Menschen auch heute noch an einen Mann fortgeschrittenen Alters. Sie knüpfen zudem gewisse Erwartungen an das Verhalten dieser Person: Stereotypisch werden Manager als selbstbewusst, bestimmend und wettbewerbsorientiert eingeschätzt. Diese Eigenschaften gelten gleichzeitig als typisch männlich und Männer werden daher als «natürliche Führungskräfte» angesehen.

Wenn nun eine Frau die Führungsrolle übernimmt oder übernehmen soll, widerspricht dies gängigen Erwartungen und Stereotypen. Frauen werden typischerweise als harmonie- und teamorientiert sowie rücksichtsvoll und fürsorglich beschrieben. Alles Eigenschaften, die von einem guten Manager eher zweitrangig erwartet werden. Frauen müssen daher noch mehr als Männer ihre Führungsqualitäten unter Beweis stellen. Dies wird durch die Annahme er-

schwert, dass männliche und weibliche Charakteristiken gegensätzlich und unvereinbar sind.

Frauen, die eine Managementposition anstreben oder bereits innehaben, sind in einer unvorteilhaften Lage, die ihnen zwei Möglichkeiten lässt. Sie können einerseits mit den Stereotypen brechen und sich entsprechend den Eigenschaften eines guten (männlichen) Managers verhalten. Dann agieren sie zum Beispiel sehr selbstbewusst und bestimmend. Dies kostet Frauen jedoch Sympathiepunkte, denn dann gelten sie schnell als «unweiblich», zickig oder stur.

Bei gleicher Leistung schlechter bewertet

Andererseits können Frauen den Erwartungen, die an sie als Frau gerichtet werden, weiterhin entsprechen. In diesem Fall werden sie jedoch als untauglich für eine Führungsaufgabe eingestuft und seltener befördert. Ihnen wird von Arbeitskolleginnen und -kollegen oftmals ein «Mangel an Durchsetzungskraft» attestiert. Zudem werden sie, falls sie bereits eine Führungsposition innehaben, bei gleicher Leistung schlechter bewertet als ihre männlichen Kollegen. Diese ungerechten Situationen werden durch stereotypisierte Erwartungen an einen Manager respektive an eine Managerin ausgelöst. Erschwerend kommt hinzu, dass Stereotype oftmals schwierig zu erkennen sind. Dadurch nehmen viele verzerrte Erwartungen nicht wahr. Und wenn die Verzerrungen trotzdem bemerkt werden, neigen man-

ABKÜRZUNGEN UND GENERALISIERUNGEN

Was sind Stereotype?

Vereinfachung: Ein Stereotyp ist eine vereinfachte Beschreibung von Personen oder Gruppen. Sie ist meist sehr einprägsam, bildhaft und entspricht weitverbreiteten Vorstellungsbildern.

Abkürzung: Stereotype helfen uns als «kognitive Abkürzungen» oder auch als Generalisierungen verschiedene Gruppen und Personen schnell zu unterscheiden. Damit lässt sich eine komplexe soziale Welt verstehen und deren Eindrücke lassen sich verarbeiten.

Komplexität: Stereotype sind allerdings auch problematisch, da sie die Realität zu sehr vereinfachen, insbesondere wenn es um komplexe Verhaltensweisen geht, wie zum Beispiel das (geschlechtsspezifische) Verhalten von Managerinnen und Managern.

che Arbeitskollegen dazu, die negativen Effekte zu trivialisieren oder zu negieren.

Wie gehen Führungskräfte mit diesen verzerrten Erwartungen und Stereotypen am besten um? Welche Strategien haben sich als erfolgreich erwiesen? Um etwas zu verändern, müssen sowohl die Organisationen als auch die einzelnen Personen aktiv werden. Die Strategien einer Organisation können ohne die Mithilfe der involvierten Arbeitskräfte nicht erfolgreich sein. Und umgekehrt können einzelne Personen kaum etwas ausrichten, wenn die Unterstützung des Arbeitgebers fehlt.

Drei Strategien für Frauen

An dieser Stelle möchten wir drei individuelle Strategien erläutern, die Frauen aus dem Management als hilfreich beschrieben haben. Die erste ist, Probleme offen und sofort anzusprechen. Betroffene Frauen, die sich beispielsweise einer ungerechten Stereotypisierung oder einer verzerrten Bewertung ausgesetzt sehen, sollten dies direkt zur Sprache bringen. Das sofortige Ansprechen des Problems verdeutlicht dem Gegenüber seine unbewussten Stereotype. Ein solcher Dialog kann zudem dazu anregen, über die eigenen Vorurteile nachzudenken, was dazu führt, dass ähnliche Situationen in Zukunft vermieden werden. Das klärende Gespräch unmittelbar nach einer Stereotypisierung hat auch den Vorteil, dass die Situation noch

allen Beteiligten präsent ist. Wenn Probleme zu einem späteren Zeitpunkt angesprochen werden, liegt schon ein «Schleier des Vergessens» über der Situation, welcher ein Aufarbeiten erschwert.

Als zweite Strategie sollten Frauen in Führungspositionen ihre eigene Leistung sichtbarer machen. Die Idee dahinter ist, die eigenen Kompetenzen anderen zu zeigen und bewusst zu machen. Die Sichtbarkeit kann auf verschiedene Arten erhöht werden: sich in Meetings äussern oder angesehene Projekte oder Posten übernehmen. Zudem kann ein Mentor oder eine Mentorin dabei helfen, von Dritten stärker wahrgenommen zu werden. Wer die eigenen Erfolge und Leistungen sichtbar macht, entkräftet negative Vorurteile hinsichtlich ungenügender Leistung oder Überforderung.

Die dritte Strategie betrifft die Verbesserung der eigenen Kommunikation. Dies gelingt einerseits durch die Verwendung einer eindeutigen Sprache, die Probleme offen anspricht und auf den Punkt bringt. Zum anderen hilft es, Fragen zu stellen. Frauen halten sich im Vergleich zu Männern bei Unklarheiten eher zurück. Zudem vermeiden sie es oft, direkt nach bestimmten Aufgaben oder Projekten zu fragen. Dadurch gehen sie leichter vergessen. Es ist zudem wichtig, den Jargon oder bestimmte Begriffe in einem Berufsfeld zu kennen und zu verwenden. Dies erleichtert die Kommunikation mit dem eigenen Team, den anderen Kolleginnen und Kollegen und fördert darüber hinaus das Zugehörigkeitsgefühl.

Was die Unternehmen tun können

Neben diesen drei individuellen Strategien gibt es noch eine Reihe von Strategien, die Organisationen verfolgen können, um Vorurteilen entgegenzuwirken. Falsche oder übertriebene Stereotype verhindern einerseits, dass Frauen ihr volles Potenzial entfalten können. Andererseits hindern sie Organisationen daran, von den talentiertesten Personen zu profitieren. Wenn innovative Arbeitspraktiken geschaffen und implementiert werden, welche verzerrte Erwartungen und Stereotypen adressieren, kann die Organisation nicht nur unfairem Verhalten vorbeugen. Die neuen Praktiken helfen gleichzeitig auch dabei, organisationale Herausforderungen besser zu meistern. Daher sollten den Mitarbeitenden Tools und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um ihr Bewusstsein für verzerrte Erwartungen und Stereotype zu schärfen. Dies können zum Beispiel standardisierte Evaluationsbögen oder Schulungen zu fairen Evaluationen sein.

Zudem sollten Leistungsbewertungen neutral vorgenommen werden und Frauen nicht aufgrund von Stereotypen schlechter bewertet werden. Im Management hat sich beispielsweise bewährt, dass Bewertun-



Bei Podiumsdiskussionen überlassen Frauen oft den Männern das Feld. Dabei ist es wichtig, die eigenen Erfolge und Leistungen sichtbar zu machen, um negative Vorurteile zu entkräften.

gen für Mitarbeitende nicht nur auf der Einschätzung eines einzelnen Vorgesetzten beruhen. Stattdessen sollten auch Kolleginnen und Kollegen sowie andere Vorgesetzte einbezogen werden. Dies ist zum Beispiel bei dem sogenannten 360-Grad-Feedback der Fall.

Ausserdem ist es sinnvoll, Strukturen zur Einstellung und Beförderung möglichst formal und transparent zu gestalten. Wenn allen Mitarbeitenden klar ist, welche Kriterien für eine Beförderung erfüllt sein müssen, werden Anreize geschaffen, bestimmte Aufgaben und Leistungen zu erbringen. Wenn aber Ziele nur implizit vorgegeben sind, schafft dies mehr Raum für verzerrte Bewertungen und Stereotypisierungen.

Diskriminierung bekämpfen

Eine weitere Strategie für Organisationen ist es, Personen aus dem Top-Management mit der Aufgabe zu betrauen, verzerrte Erwartungen und die damit verbundene versteckte Diskriminierung zu bekämpfen. Wenn das Problem Chefsache wird, gibt es Ansprechpartner im Management. Dadurch können zum einen Missstände aufgedeckt werden und zum anderen signalisieren Top-Manager, dass die Bekämpfung von versteckter Diskriminierung wichtig ist. Durch ihre hohe Stellung haben sie eine Vorbildfunktion und können Gegenmassnahmen einleiten und Projekte vorantreiben. Jede Organisation weist andere Charakteristiken auf. Dies sollte beachten, wer die oben genannten Stra-

tegien in seiner Organisation implementieren und anwenden möchte. Nicht jede Strategie funktioniert in allen Organisationen gleich gut. Was in manchen Kontexten funktioniert, kann in anderen Kontexten scheitern. ♦

AUTOR UND AUTORIN

Constantin Schön ist seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Zürich. Ende 2016 hat er dort am Institut für Soziologie seine Promotion, mit Schwerpunkten auf Karriere und Diversität, abgeschlossen.

Katja Rost ist Professorin für Soziologie an der Universität Zürich. Ihre Schwerpunkte liegen im Bereich der Organisations- und Wirtschaftssoziologie.

KONTAKT

constantin.schoen@uzh.ch
rost@soziologie.uzh.ch