2

Wo ist eigentlich das Problem? Über-debattiert und unterschätzt

Inhaltsverzeichnis

2.1 Von Königinnen, USPs und dem Gegenteil von „Star Wars“ 19
Heidi Stopper
2.2 Unbewusstes Bias – wenn wir nicht merken, was wir denken. Über uralte Männer- und Frauenbilder, gefangen im Unterbewusstsein 30
Susanne Wendl
Literatur 39

> *“Your perspective on life comes from the cage you were held captive in.”*
>
> Shannon L. Alder (Alder 2011)

In unzähligen Ratgebern werden umfangreich die „frauenspezifischen Unzulänglichkeiten“ beleuchtet und „hilfreiche“ Tipps gegeben, wie diese zu beseitigen seien.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2017
S. Hoffmann-Palomino, B. Praetorius, C. Kirbach (Hrsg.), *Die LEAN BACK Perspektive*,
DOI 10.1007/978-3-658-13924-7_2

Detailreich wird beschrieben, welche Erfahrungen und Kompetenzen Frauen brauchen, welche Stationen sie absolviert haben müssen, um ins Management vorzustoßen. Nicht nur, dass viele dieser „Tipps" in keinster Weise hilfreich sind, fördern sie zudem auch noch den ohnehin schon immanent vorhandenen Selbstoptimierungsdruck der Frauen. Statt dafür zu sorgen, dass Frauen sich etwas zutrauen und die zwecks angeblich nötiger Lückenfüllung angestrebten Sidesteps aufzugeben, halten uns diese Dinge in der Leistungsspirale gefangen.

In diesem Kapitel möchten wir Frauen dazu ermutigen, ungünstige „self beliefs" über Bord zu werfen und sich stattdessen ins Karriere-Getümmel zu stürzen. Die meisten Hindernisse liegen in uns, deshalb ist gleichzeitig leicht und schwer, sie anzugehen. Es wird deutlich, dass es kein Patentrezept gibt – wohl aber ein paar Dinge, die es hilft, im Griff zu haben. Mut zum Risiko ist eines davon.

Wir gehen der Frage nach, wie uns grundlegende unbewusste „Denkvorlieben" (Biases) beeinflussen. Das wirklich Unschöne ist, Biases wirken auch, wenn wir uns ihrer bewusst sind. Sie sind bereits im Kindesalter angelegt, werden oft gesellschaftlich manifestiert und von vielen Menschen geteilt. Biases sind Fehlschlüsse, die gewaltige Auswirkungen auf Mensch und Gesellschaft haben. In diesem Kapitel werden die verschiedenen Biases und ihre Auswirkungen auf das weibliche Rollenbild in der Gesellschaft beschrieben. Wohl gemerkt, ein von Männern und Frauen gleichermaßen geteiltes Rollenbild.

2.1 Von Königinnen, USPs und dem Gegenteil von „Star Wars“

Heidi Stopper

Das „Patentrezept“

Oft werde ich gefragt, wie man eigentlich am besten Karriere macht. Als gäbe es einen Zehn-Punkte-Plan, nach dessen Abarbeitung dann automatisch der Vorstandsposten kommt.

So ist es natürlich nicht. Auch wenn gerade uns Frauen immer wieder suggeriert wird, was wir alles tun müssen, welche Erfahrungen wir alle brauchen und welche Stationen wir alle absolviert haben müssen, um in die Topetagen der Unternehmen zu gelangen. Und das, obwohl wir ohnehin dazu neigen, uns sehr viel Druck zu machen. Hier noch ein bisschen optimieren, da noch besser werden, dieses Thema noch bearbeiten, jene vermeintliche Schwachstelle im CV noch füllen und daneben perfekte Mutter und attraktive Partnerin sein. Und während wir noch fleißig damit beschäftigt sind, zwecks Lückenfüllen den x-ten Sidestep zu machen, ziehen andere, oft männliche Kollegen, an uns vorbei. Oder Frauen, die schon gelernt haben.

So kann ich leider bis heute nicht mit einem Zehn-Punkte-Plan dienen, wohl aber mit einer ganzen Reihe von Erfahrungen und Beobachtungen.

Mit Entspannung statt Verkrampfung geht alles besser – leicht gesagt, aber wie realisiert?

Die „Prinzessinnenfalle“: vom Wunsch, entdeckt zu werden

In meiner Karriere als Personalleiterin habe ich leider sehr häufig erlebt, dass Frauen sehr zögerlich sind, wenn es darum geht, den Arm zu heben für einen großen und spannenden

Job. Headhunter und Personalberater berichteten mir auch regelmäßig, wie schwer und manchmal unmöglich es sei, Frauen davon zu überzeugen, einen anspruchsvolleren Job anzunehmen.

Das liegt sehr häufig am Irrglauben, dass nur Kandidaten, die schon 100 % der Joberfordernisse mitbringen eine Chance hätten. Ein solches Zögern erlebt man bei den meisten Männern nicht.

Es kommt aber noch eine weitere, oft unbewusste Komponente dazu: Ich habe von Frauen zu oft gehört, dass die anderen schon sehen werden, welch großartige Arbeit geleistet würde. Übersetzt bedeutet das: Frauen wollen entdeckt werden, sie glänzen mit Fleiß und wollen dafür belohnt und gesehen werden, wollen, dass der Ritter auf dem weißen Pferd kommt. Was hier sichtbar wird, ist Prinzessinnenverhalten. Wir wachsen mit diesen Stereotypen auf. Frauen, die Macht wollen oder ausüben, sind in den Geschichten unserer Kindheit schon mal per se böse – die böse Fee oder die böse Schwiegermutter.

Im Berufskontext ist das Prinzessinnenschema aber ein Karrierekiller, denn die Prinzessin ist eine sehr passive Rolle. In Einzelfällen mag das aufgehen. Meiner Erfahrung nach aber eher nicht. Das Ergebnis in der Praxis ist leider viel eher Frustration, Unverständnis und Verlust von Selbstbewusstsein, wenn dann ein anderer befördert wird.

Ich bin gar kein Freund davon, Karrierethemen stark zwischen Frauen und Männern zu differenzieren und damit weiter Stereotype zu fördern. Die meisten Kriterien betreffen beide Geschlechter. Aber einige wenige Themen tragen wir Frauen aufgrund unserer Geschlechtersozialisation mit, mit denen Männer weniger zu kämpfen haben. Den Finger hochzuhalten und zu fordern bzw. das eben nicht zu tun, ist tatsächlich wesentlich stärker ein Frauenphänomen.

Sei die Königin!
Seien Sie lieber die Königin, die für sich selbstbestimmt Entscheidungen trifft! Heben Sie die Hand! Vertrauen Sie auf sich und geben Sie sich die Chance, neue Dinge zu lernen und in Aufgaben hineinzuwachsen. Talent bedeutet immer Können und Wollen. Wenn Sie Ihr Wollen nicht so deutlich machen, dass es angemessen gehört wird, werden Sie mit großer Wahrscheinlichkeit übergangen und können Ihr ganzes Können nie zeigen.

Wer immer nur Aufgaben übernimmt, die er schon kann, bleibt auf der Stelle. Vorstand wird man so jedenfalls nicht.

Die „Fleißbienenfalle": die Sache mit dem Hamsterrad
Fleiß ist absolut nichts Falsches aber: Wer glaubt, dass mit Fleiß Karrieren gemacht werden, der irrt! Entscheider wählen unter mehreren Kandidaten denjenigen aus, der heute schon zeigt, dass er oder sie den Anforderungen der neuen Aufgabe gewachsen ist.

Je weiter Sie hochsteigen, desto mehr ist Weitblick gefragt, Ihre Reputation, strategisches Denken, Stakeholder-Management, Durchsetzungsfähigkeit und die Kunst, selbst in heißen Momenten mit Abstand auf Sachverhalte schauen zu können. Wenn Sie 150 % Ihrer Zeit mit operativen Details und Ihrem Tagesgeschäft beschäftigt sind, bleibt Ihnen dafür keine Zeit. Karriere ade!

Erschwerend kommt hinzu, dass viele heute immer noch glauben, ihre Wichtigkeit mit der Anzahl ihrer Arbeitsstunden und ihrem Fleiß beweisen zu können. Ein gefährlicher Trugschluss, denn wer 60 Stunden pro Woche im Hamsterrad rennt, dem fehlen der Weitblick und der nötige Abstand, um komplexe Fragestellungen zu lösen. Von den familiären Problemen, die das aufwirft, ganz zu schweigen. Das gilt für Frauen

und Männer gleichermaßen, auch wenn die Tendenz, in die Fleißfalle zu treten, für Frauen noch größer ist.

Auch hier gilt es, öfter einmal die innere Haltung des Lean back einzunehmen. Das hilft nicht nur bei der beruflichen Erfüllung, sondern schützt auch davor, Probleme und Schwierigkeiten persönlich zu nehmen und unter der Arbeit zu leiden.

Welcher Top-Sportler fährt denn alleine zur Olympiade?
Moderne Frauen wollen es selbst schaffen, glauben, Stärke zu demonstrieren, indem sie ihre Probleme auch selbst lösen. Am Anfang meiner Karriere habe ich auch einmal so gedacht, aber dann begriffen:

Welcher Top-Sportler fährt ohne Trainer/Coach/Massageteam etc. zur Olympiade? Keiner! Männer haben das längst erkannt, kaum ein Manager ohne eigene Coaching-Erfahrung. Bei Frauen sieht das meiner Erfahrung nach leider sehr anders aus. Für viele der Frauen, die ich auf Senior-Executive-Ebene coache, ist dies tatsächlich die erste eigene Coaching-Erfahrung. Gerade aber bei der Entwicklung einer gelassenen Lean back Haltung kann das Sparring sehr gute Dienste leisten.

Sparring bedeutet hier nicht, Schwächen auszubügeln. Sparring bedeutet, eine Meta-Ebene einzunehmen und jemanden zu haben, der einen konsequent daran erinnert. Jemand, mit dem man strategischen Weitblick praktiziert, neue Perspektiven und Lösungen findet und mit dem man Stakeholder-Management-Strategien entwickeln kann.

Suchen Sie sich so viel Unterstützung wie möglich! Einen Mentor, offene Kollegen und einen Coach und dann heißt es üben, üben und üben.

Es ist nicht nur das WAS. Es ist vor allem das WIE.
Sehr häufig höre ich Klagen meiner Klienten, dass sie in einem Meeting eine Idee eingebracht haben, die niemand beachtet hat. Wenn dann aber ein Kollege ein paar Minuten später exakt die gleiche Idee vorbringt, finden sie plötzlich alle toll.

Es ist heute wissenschaftlich erwiesen, dass nur der kleinste Teil unserer Wirkung darauf beruht, was wir sagen. Der weit überwiegende und somit relevantere Teil ist, wie wir etwas äußern. Dabei kommt es auf Körpersprache, Stimme, Gestik und Mimik ebenso an wie auf unseren Sprachgebrauch.

Frauen tendieren leider oft dazu, sich körperlich, aber auch verbal weniger Raum zu nehmen und kleinzumachen. Wir alle erwischen uns vermutlich ab und an dabei, wie wir Sätze beginnen mit „Entschuldigung …". Oder gerne mal Konjunktivformen nutzen wie „Ich hätte da vielleicht eine Idee" oder „Ich wollte nur noch anmerken, dass …", „Wir könnten doch …".

Beim Zuhörer kommt dann im Unterbewusstsein an, uns nicht ernst zu nehmen.

Achten Sie einmal auf Ihren Sprachgebrauch. Wie oft Sie „vielleicht" benutzen. Wie oft Sie im Konjunktiv sprechen.

Mein erster Chef schärfte mir ein: „Schenken Sie in einem Meeting nie den Kollegen Kaffee ein und melden Sie sich nie, freiwillig das Protokoll zu schreiben." Was ich damals als recht merkwürdig und gegen meine Manieren verstoßend empfunden habe, hat sich aber als schlauer Rat herausgestellt. Denn so wie wir uns benehmen, werden wir behandelt. Das Kaffee-Einschenken brauchen wir nicht zum Dogma werden lassen, aber erste Pflicht sollte für jede ambitionierte Frau sein, an ihrem Auftritt, ihren Beiträgen und Präsentationen zu arbeiten.

If you don't blow your own horn, who will?
Bescheidenheit ist eine Tugend für das Poesiealbum, die Sie jedoch beruflich überhaupt nicht weiterbringt.

Das bedeutet nicht, zum Gockel zu mutieren, der ganz oben auf dem Misthafen am lautesten kräht. Aber: Tun Sie Gutes und reden Sie darüber. Seien Sie sich Ihrer Stärken bewusst und managen Sie Ihre Reputation und Außenwirkung. Stellen Sie sicher, dass Sie wissen, wer Ihre relevanten Stakeholder sind und dass diese vor allem auch wissen, wofür *Sie* stehen.

Sich selbst zu vermarkten, eine gute und authentische Reputation aufzubauen, ist keine Prahlerei, sondern ein Karriere-Erfordernis. Das gehört zu jeder Stellenbeschreibung dazu und könnte auch ein wenig mehr von Ihrem Fleiß gebrauchen, ganz ohne prahlerisch zu werden.

Emotionen. Sind. Keine. Schwäche.
Immer wieder höre ich das althergebrachte Argument, Emotionen seien schlecht für die Karriere, das auch gerne gegen uns Frauen verwendet wird.

Das ist völliger Unsinn. Emotionen richtig eingesetzt, sind brillant für die Karriere. Wie sollen Führungskräfte ohne Emotionen Menschen durch schwierige Fahrwasser bringen? Wie sonst soll man Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren, ihnen Perspektiven und Herausforderungen bieten und sie hinter sich und die Business-Strategie scharen? Nur wer Kopf *und* Herz von Mitarbeitern, Kollegen und Chefs erreicht, kann etwas bewegen.

Bitte aber nicht damit verwechseln, die Dinge persönlich zu nehmen. Das ist durchaus menschlich und bei Frauen noch etwas ausgeprägter, weil wir ja immer einen kleinen Stachel mit uns tragen, der da sagt „Du bist noch nicht gut genug, da geht noch was".

Dinge nicht so persönlich nehmen, kann man üben und lernen mit der Zeit. Auch in meiner Karriere gab es Momente, in denen ich den notwendigen Abstand aus den Augen verlor. Zum Teil haben meine Chefs geholfen (nicht alle) und mein Coach hat mich hier sehr nach vorne gebracht und mir zu Klarheit verholfen.

Auch hier hilft eine Lean back Haltung ganz gewaltig: Versuchen Sie, immer wieder mal einen Schritt zurückzugehen und wie ein Zuschauer auf das zu schauen, was gerade passiert.

Lassen Sie sich auch nicht in die Bewertungs- und Vergleichsspirale hineinziehen. Diesen Krieg können Sie nicht gewinnen. Holen Sie sich hier Unterstützung, denn wer lernt und beherrscht, Probleme nicht persönlich zu nehmen, wenn sie keine persönlichen sind, bewahrt die Fähigkeit, gute Entscheidungen zu treffen, leidet weniger und gewinnt am Ende.

Mein USP – und die „Wie-Fisch-im-Wasser-Umgebung" dafür

Lebensfreude und Durchsetzungskraft bekommen wir, wenn es uns in der passenden Umgebung gelingt, unsere Stärken auf die Straße zu bringen.

Karriere machen heißt nicht, von Station zu Station zu hetzen und die Karriereleiter möglichst linienförmig hochzuklettern. Karriere heißt, zufrieden zu sein mit der individuellen Berufslaufbahn. Das schafft man nur, wenn man zwei elementare Dinge mitbringt.

Das erste ist: Wissen Sie, was Sie können! Konzentrieren Sie sich nicht auf Ihre Schwächen, sondern konzentrieren Sie sich ausschließlich auf das, was Sie besser können als andere. Sie können 50 Jahre lang Ihre Schwächen optimieren, Sie werden bestenfalls mittelmäßig. Spaß werden Sie gar keinen haben.

Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken und gehen Sie durch die Decke. Finden Sie heraus, was Ihre Stärken sind. Ich weiß: Das ist nicht einfach. Wir sind alle seit der Schulzeit darauf getrimmt, das zu verbessern, was wir nicht gut können. Hatten wir in Mathematik eine 3 und in Englisch eine 1 mussten wir selbstverständlich unsere mathematische Kompetenz verbessern. Im Studium setzt sich das fort und im Berufsleben erfahren Sie in Ihren Feedbacks und Entwicklungsgesprächen, was Sie nicht können und woran Sie arbeiten müssen.

Nachhilfe hätten Sie bekommen sollen in dem Fach, in dem Sie super sind. Genauso sollte Sie heute Ihr Arbeitgeber in Ihren Stärken fördern. Deswegen ist es so wichtig, dass Sie herausfinden, welche das genau sind. Was können Sie besser als andere, was ist die einzigartige Zusammensetzung Ihrer Fähigkeiten, was ist Ihr USP?

Wenn Sie das wissen, dann haben Sie schon die halbe Miete gewonnen.

Die andere Hälfte ist Ihr berufliches Umfeld. Wie muss dieses beschaffen sein, damit Sie wachsen und Leistung zeigen können?

Finden Sie die Umgebung, die gut für Sie ist. Wenn Sie ein Fisch sind, suchen Sie sich Wasser, wenn Sie Elefant sind, suchen Sie die Hitze. Ich sehe so viele Leute, die todunglücklich sind, weil sie sich von ihren Chefs oder Kollegen einreden lassen, dass sie nicht gut genug sind. Manche glauben am Ende aller Tage wirklich, sie können nichts. Dabei sind sie oft nur am falschen Platz. Beißen Sie sich auf keinen Fall in einem Umfeld durch, in dem Sie Ihre Stärken nicht optimal einbringen können. Das führt nur zu Frust und in die Abwärtsspirale.

Das Allerwichtigste ist, glücklich zu sein und eine gute Karriere zu machen. Und was „gut" bedeutet, liegt im Auge des Betrachters – in diesem Fall Ihrem! Nehmen Sie die Königin Lean back Haltung ein und finden Sie raus, was Ihnen guttut.

Und auch das müssen Sie nicht alleine tun! Im Gegenteil, eine Außenperspektive hilft hier ungemein, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Suchen Sie sich einen Sparringspartner aus Ihrem Frauennetzwerk, einen Mentor oder einen guten Coach. Fragen Sie Ihre Kollegen und Ihren Chef, was Ihre Kernkompetenzen sind, die Sie überall hin mitnehmen können.

Banden bilden. Besserwisser ignorieren.
Lassen Sie sich nicht von anderen erzählen, wie Sie Ihr Leben zu leben haben. Es gibt unglaublich viele Leute, die unglaublich viele Ratschläge ungefragt für uns haben. Was andere denken, wie diese ihr Leben leben oder meinen, wie man sein Leben zu leben habe, ist nicht Ihr Problem. Finden Sie Ihren eigenen Weg.

Haben mich meine deutschen Kollegen immer wieder ungläubig gefragt, wie ich Kind und Karriere vereinbare, haben meine französischen Kollegen sich besorgt nach meinem Alter erkundigt, als klar war, dass ich „nur" ein Kind habe. Sie haben umgehend angeregt, mich zu beeilen, schließlich müssten noch zwei weitere her. Ein Gratis-Ratschlag der anderen Art …

Der britische Satz „what others think is not your business" beinhaltet so viel Weisheit und ist eine Quelle für Zufriedenheit. Auch wenn ich weiß, dass die Realisierung dieser Weisheit nicht trivial ist.

Lehnen Sie sich zurück und finden Sie heraus, was Ihnen guttut und was Sie wollen – unabhängig von der Bewertung von außen. Suchen Sie Ihren eigenen Weg. Karriere ist so vielfältig wie das Leben! Suchen Sie den Weg, der Ihre Stärken fördert, der ein schönes Maß an Leichtigkeit mitbringt und Ihnen Freude und Zufriedenheit schenkt. Wenn ich eines gelernt habe in den Jahren als Personalleiterin, dann das: Für jeden qualifizierten Mitarbeiter gibt es einen solchen Platz und es lohnt sich, danach zu suchen.

Und suchen Sie sich andere Frauen mit ähnlicher Perspektive und unterstützen Sie sich gegenseitig!

Leider sind wir Frauen viel zu häufig in gegenseitigen Vergleichs- und Bewertungsschleifen gefangen. Wir selbst sind unsere größten Kritiker und Konkurrenten. Der Konkurrenz-Modus hält uns leider davon ab, uns eine gegenseitige Unterstützung zuteilwerden zu lassen, von der wir alle profitierten. Nicht, dass Männer nicht kompetitiv wären. Sie können im rechten Moment jedoch sehr einig sein, wenn es sie gemeinsam weiterbringt.

Auch ich habe erst im Lauf meiner Karriere erkannt und erfahren, wie wichtig ein Frauennetzwerk ist, das sich gegenseitig stärkt und fördert. Ich wäre froh gewesen, ein solches Netzwerk schon zu Beginn meiner Karriere gehabt zu haben. Das war eine große verpasste Chance für mich. Damals glaubte ich noch, alles selbst können zu müssen. Seien Sie schlauer!

Beyond Darth Vader: die weiße Seite der Macht

Zuletzt ein durchaus kontrovers diskutiertes Thema, aber eines der wichtigsten: der Umgang mit und die Haltung zur Macht. Spätestens seit „Star Wars" wissen wir: Es gibt sie, die dunkle Seite der Macht. Viele Frauen sagen: „Das tue ich mir nicht an" aus Angst und vielleicht auch aus einer falsche Interpretation heraus.

Macht bedeutet für mich immer Gestaltungsfreiraum. Wie wollen wir die Dinge für unsere Geschäftsfelder und für uns besser machen, wenn wir die Macht nicht als Gestaltungsfreiraum begreifen und sie nutzen?

Haben Sie keine Scheu vor Macht, aber haben Sie Respekt. Ich weiß aus meiner täglichen Coaching-Praxis, dass viele Menschen unglaubliche Schwierigkeiten damit haben, in Machtstrukturen zu leben, das sorgt für viel Leid. Das ist im Übrigen kein typisches Frauenthema. Auch Männer haben daran zu knabbern.

Je weiter Sie auf der Karriereleiter hochklettern, desto mehr geht es um Macht, desto mehr geht es um Durchsetzungsfähigkeit in Machtkonstruktionen.

Die gute Nachricht ist: Der Umgang mit Macht kann gelernt werden und sie verliert dann ihre dunkle Seite. Gehen Sie das an, holen Sie sich Unterstützung. Nur Macht um der Sache willen bringt Sie nach vorne, und verschafft Ihnen Gestaltungsspielraum.

Denken Sie daran: Königinnen haben überhaupt keine Probleme mit Macht!

Wir alle dürfen noch viel mehr die Königin in uns entdecken. Wir bringen uns selbst, aber auch unsere Arbeitgeber damit viel weiter. Eine Frau, die aus einer starken inneren Haltung heraus agiert, sich nicht versteckt, sich nicht treiben lässt, nicht abwartet, sondern selbst gestaltet … Wer, wenn nicht Sie?

Die Autorin



Heidi Stopper, Topmanagement-Coach und Unternehmensberaterin

Heidi Stopper ist gefragter Topmanagement-Coach und Unternehmensberaterin. Sie durchlief eine steile Karriere in unterschiedlichsten Branchen, wie Hochtechnologie, Luft- und Raumfahrt und der Medienbereich und war zuletzt Vorständin im MDAX.

Sie hat zwei abgeschlossene Studien, ist zertifizierter Coach und lebt mit ihrer Familie nach Stationen im In- und Ausland heute in Süddeutschland.

2.2 Unbewusstes Bias – wenn wir nicht merken, was wir denken. Über uralte Männer- und Frauenbilder, gefangen im Unterbewusstsein

Susanne Wendl

Was bedeutet eigentlich „Bias"? Eine Definition des Unsichtbaren

Ein „Bias" ist eine Neigung oder Vorliebe bzw. ein Einfluss, der unsere Ansichten und Perspektiven modifiziert. Es gibt eine Vielzahl solcher Einflüsse, alle Menschen sind davon betroffen und die meisten Einflüsse sind uns nicht bewusst. Bias können auch wirken, wenn wir uns ihrer bewusst sind. Es gibt im Deutschen keinen wirklich vergleichbaren Begriff. „Bias" kann auch übersetzt werden als „Befangenheit", „Vorurteil" oder „Verzerrung", diese Ausdrücke treffen aber nicht wirklich die Komplexität dieses Konzepts. Relevant ist das Verstehen und Erkennen von Bias, weil diese zu falschen Interpretationen, Ergebnissen und Evaluationen führen. Bias

sind Fehlschlüsse, die gewaltige Auswirkungen auf Mensch und Gesellschaft haben.

Mit Bias konfrontiert zu werden, kann sehr unangenehm sein, nicht nur aufgrund der kognitiven Dissonanz, die daraus entstehen kann. Wenn grundlegende, unbewusste Glaubenssätze plötzlich angegriffen werden, schwankt auch das Bild, das wir von uns haben. Der Begriff „Kulturschock" beschreibt letztendlich nichts anderes als die Konfrontation von uns selbst mit kulturellen Bias, die wir unbewusst mit uns tragen.

Die angeborene „filter-bubble"

Eines der bekanntesten Bias ist das sogenannte „Confirmation Bias"; bekannt unter anderem deshalb, weil es sowohl weit verbreitet als auch relativ einfach zu erkennen ist. Dieses Bias bringt Menschen dazu, Ereignisse oder Informationen anzuerkennen, welche ihren eigenen Standpunkt bestätigen, und Ereignisse und Informationen, welche ihren eigenen Standpunkt widerlegen, abzuerkennen und manchmal auch zu ignorieren. Als ein relativ bekanntes Beispiel hierfür können solche Impf-Gegner gelten, welche überstandene Krankheitsfälle ihrer ungeimpften Kinder als Beleg für die Irrelevanz von Impfungen empfinden, Nebenwirkungen oder gar Todesfälle aufgrund fehlender Impfung jedoch als Zufall bewerten.

Ein weiteres häufig zu beobachtendes Bias ist die sogenannte „Just-world-Hypothesis". Diese besagt – trotz hinreichender Beweise des Gegenteils –, dass die Welt grundsätzlich gerecht ist und schlechte Dinge nur den Menschen passieren, welche dies in irgendeiner Weise selbst herbeigeführt haben. Konkret ist dies bei den nicht sehr hilfreichen After-the-fact-Ratschlägen zu beobachten – in der Form „Hättest du mal besser …", „Das kommt davon, wenn man …" oder „Habe ich dir doch gleich gesagt, dass …".

A geht mit Freunden in eine Bar und legt, wie alle anderen, die Kleidung auf einen Haufen neben den Bänken, auf welchen die Gruppe den Abend verbringt. Am Morgen danach zeigt sich, dass As Geldbeutel wohl gestohlen wurde. As Freund B sagt darauf: „Hättest du besser aufgepasst, wäre das nicht passiert!"

Die Ratgeber – ob sie es wollen oder nicht – legen hier die volle Verantwortung und Schuld des Erlittenen auf die Schultern des Erleidenden und blenden die Verantwortung und vor allem die Handlungsfreiheit der anderen involvierten Personen, insbesondere der möglichen Diebe, aus. Aus einer passiven Handlung – dem Bestohlenwerden – wird eine aktive Handlung gemacht – des Nicht-aufgepasst-Habens. Diese Vertauschung von aktiven und passiven Handlungen ist ebenfalls recht weit verbreitet und kann nicht durch fehlende Grammatik-Kenntnisse erklärt werden.

Who sucks at math will suck at math: über selbsterfüllende Prophezeiungen

Bias werden erlernt bzw. anerzogen. Wir lernen sie durch die Menschen, die wir erleben, durch die Handlungen, die bewertet werden, aber auch durch die jeweiligen Darstellungen von Handlungen, Menschen und Menschengruppen. Je häufiger bestimmte Personen oder Personengruppen mit bestimmten Eigenschaften oder Fähigkeiten wahrgenommen werden, umso mehr werden wir selbst – logischerweise – diese Zuschreibung von Eigenschaften und Fähigkeiten als wahr und richtig akzeptieren. Die Konsequenz daraus ist, dass Umfeld und Kultur (inkl. Film, Fernsehen und Literatur) einen viel stärkeren Einfluss auf unsere Werte, Weltanschauung und Wahrnehmung haben, als uns bewusst ist.

Wenn wir in einer Gesellschaft aufwachsen, in der man glaubt, dass Jungs es eher mit Mathematik haben als Mädchen, und dass Mädchen eher sprachlich begabt sind, dann werden Bias und selbsterfüllende Prophezeiungen auch dafür sorgen, dass wir das so wahrnehmen. Wer wird schon gerne glauben, dass Frauen ebenso gute (oder schlechte) Wissenschaftler sein können wie Männer, wenn man aus dem Stegreif fünf bekannte, männliche Wissenschaftler nennen kann, aber nur eine weibliche? Übrigens immer dieselbe: Marie Curie.

Representation matters

Wenn wir in einer Gesellschaft aufwachsen, in der im direkten und indirekten Umfeld, in Film und Fernsehen, in Büchern, Märchen und sonstigen Geschichten in allen Machtpositionen hauptsächlich Männer zu sehen sind, dann werden wir Macht mit Männlichkeit – und den dazugehörigen männlich codierten Eigenschaften – verbinden. Und jede Frau in einer Machtposition wird als fremd und falsch wahrgenommen werden. Wenn Männer öffentliche Positionen, welcher Art auch immer, in einem so hohen Maß dominieren, wie es in dieser Welt die meiste Zeit der belegbaren Geschichte der Fall war, wird Männlichkeit zum Standard, an dem sich alles andere messen muss.

Antonin Scalia, Associate Justice of the Supreme Court of the United States, vertrat die Ansicht, dass die Unabhängigkeitserklärung der USA im folgenden zitierten Abschnitt nur von (weißen, christlichen, vermutlich wohlhabenden) Männern sprach:

> We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable Rights, that among these are Life, Liberty and the pursuit of Happiness.
> (Declaration of Independence; US 1776)

Die Debatte darüber, ob „men" auch „womenfolk" beinhaltet, ist also durchaus bis heute lebendig. Und wir werden als Gesellschaft auch dafür sorgen, dass das auch so bleibt – unbewusst.

„Attribution Bias" werden dafür sorgen, dass wir Fehler von weiblichen Führungspersönlichkeiten eher ihrem Geschlecht zuordnen als relevanteren Faktoren. Cersei Lannister mag weniger kompetent in Regierungsthemen sein als ihr Bruder Tyrion, aber er wurde in Regierungsthemen ausgebildet und sie nicht. Wird das bedacht, wenn ihr in schier endlosen Internetdiskussionen vorgeworfen wird, dass sie inkompetent sei? Warum nicht? Die bewusste Wahrnehmung von Bias ist keine Frage der Intelligenz, sondern eine der Empathie. Die Tatsache, dass Logik eher als Fähigkeit von Männern und Empathie eher als Fähigkeit von Frauen anerkannt wird – dem Christentum sei es gedankt! – ist natürlich kein Zufall, sondern ein alter, verstärkender Faktor in dieser Sache.

Gleich und gleich gesellt sich gern: das Gegenteil von Diversity

Wir tun uns generell schwer damit, Empathie für Menschen zu empfinden, die nicht Teil unserer „in-group" sind, also einer Gruppe, der wir uns aufgrund von Geschlecht, Interessen, Fähigkeiten, Hautfarbe, Status usw. zugehörig fühlen bzw. zugehörig fühlen möchten. Das „False-consensus-effect-Bias" sorgt dafür, dass wir unsere eigenen Erfahrungen als normal, der Norm entsprechend, wahrnehmen und andere Erfahrungen anderer Personen, besonders Mitgliedern der jeweiligen „out-groups", als übertrieben oder irrelevant bewerten.

Wenn Gruppe A als überlegen, Gruppe B dagegen als unterlegen wahrgenommen wird, werden einige Mitglieder der Gruppe B Verhaltensweisen aus Gruppe A nachahmen,

um ihre wahrgenommene Unterlegenheit zu kompensieren. Lange haben Frauen versucht, möglichst viel männliches Verhalten nachzuahmen, um die Karriereleiter zu erklimmen, anstatt sich auf ihre eigenen Kompetenzen zu stützen und diese Stärken in den Vordergrund zu stellen. Klon statt Vielfalt. Bis heute gibt es selbsternannte „Experten", die Frauen genau diese Verhaltensnachahmung empfehlen – passiert eben alles unbewusst.

Problematisch ist, dass Geschlechter-Stereotypen dafür sorgen, dass Männern und Frauen jeweils bestimmte Eigenschaften zugeschrieben bzw. aberkannt werden. Sie beinhalten traditionelle Annahmen darüber, wie Frauen und Männer „sind". Frauen „sind" danach verständnisvoll und emotional, Männer „sind" dominant und zielstrebig. Geschlechter-Stereotypen sagen auch, wie Frauen und Männer sein sollen oder wie sie sich verhalten sollen. So „sollen" Frauen einfühlsam sein, Männer „sollen" dominieren. Werden diese Annahmen verletzt, folgen in der Regel Ablehnung oder Bestrafung. Das bedeutet: Sind Frauen dominant, entspricht das nicht dem geschlechter-stereotypen Rollenbild und das wird negativ bewertet. Frauen sind dann schnell mal „schrill", „hysterisch" oder „Emanzen". Männliche Eigenschaften sind zudem positiv besetzt, viele weibliche negativ. „Weint/wirft wie ein Mädchen", „Bitch", „die hat wohl PMS/ihre Tage" usw. sind Beleidigungen, die nur funktionieren, wenn das Weibliche an sich etwas Schlechtes ist.

In einer Untersuchung zu Führungskräften und Geschlechter-Stereotypen hat sich herausgestellt, dass das Stereotyp der Männer weitgehend mit dem Stereotyp für Führungskräfte identisch ist. Zudem denken bei dem Begriff „Führungskraft" Männer wie Frauen automatisch häufiger an männliche Personen. Dabei unterscheiden sich die Geschlechter allerdings et-

was. Frauen denken eher männliche und weibliche Personen, wenn sie an Führungskräfte denken, Männer überwiegend nur an männliche Personen.

Diese Zuschreibung von maskulinen Verhaltensweisen zu Führung führt dazu, dass das Führungspotenzial von Frauen negativ bewertet wird, da man ihnen feminine Verhaltensweisen und Eigenschaften zuschreibt. Zusätzlich erfolgt eine negative Bewertung von Führungsverhalten, das von Frauen in diesen Positionen gezeigt wird, weil sich diese damit nicht konform zur Frauenrolle verhalten. Egal wie Frauen sich letztendlich verhalten, sie können es nur falsch machen.

Von der Wiege bis zur Bahre: unbewusst und unterschätzt
Auch heute noch bekommen weibliche Kinder häufiger Puppen geschenkt, während Jungen Autos und anderes technisches Spielzeug bekommen. Mädchen werden tendenziell eher gemahnt, brav, adrett und lieb und nett zu sein, Jungen werden eher ermahnt, stark und durchsetzungsfähig zu sein. Jungs lernen den Spruch „Ein Indianer kennt keinen Schmerz", Mädchen lernen schon durch hilfreiche Poesiealbumsprüche, wie ihre Rolle aussieht:

> Sei fleißig wie ein Bienchen,
> sei brav wie ein Kaninchen,
> sei sauber wie ein Kätzchen,
> dann bekommst du bald ein Schätzchen.

Auch in der Grundschule wird Bravsein und Ruhigsitzen als typisch lobenswertes Verhalten für Mädchen belohnt. Power-Mädchen, die diesem Schema nicht entsprechen, haben es nicht immer leicht. Und abgesehen vom direkten Austausch mit den Kindern gibt es natürlich noch den indirekten Aus-

tausch durch unser Umfeld. Diese Konfrontation mit fixen Rollenbildern in Film und Fernsehen beginnt in unseren Kindertagen und dauert bis in unser hohes Alter. Bereits in Märchen gibt es eigentlich nur drei mehr oder weniger machthabende Frauen-Typen: die Königin, die vor oder zu Beginn der Geschichte stirbt, die böse Stiefmutter und als letzte die Prinzessin, nachdem sie den Prinzen geheiratet hat. Macht in Bezug auf Frauen in klassischen Märchen ist also recht offensichtlich eine Sache von bösen Frauen oder eine Konsequenz aus der Ehe mit einem mächtigen Mann. Diese negativen Darstellungen zusammen mit dem Fehlen von positiven Darstellungen gehen weiter in Film und Fernsehen und ziehen sich durch Kinderfilme, Teenagerfilme bis hin zu Erwachsenen-Filmen, Games, Comics, usw.

Der Bechdel-Test: Filme, in denen Frauen miteinander sprechen – und zwar NICHT über einen Mann

Eine Betrachtung der erfolgreichsten bzw. bekanntesten Filme, Serien, Comics, Bücher usw. der letzten 100 Jahre in Europa und Nordamerika zeigt ziemlich offensichtlich, dass Handlungsfreiheit („agency") immer noch hauptsächlich Männern zusteht und Frauen passive Hintergrunddekoration sind bzw. als Motivator für den Helden gelten.

Der Bechdel-Test ist ein einfacher Test, um festzustellen, ob Frauenrollen in ausreichender Menge vorhanden sind. Der Test ist sehr einfach anzuwenden, es müssen nur folgende drei Kriterien angewendet werden:

1. Es gibt mindestens zwei mit Namen genannte Frauenrollen,
2. die miteinander sprechen,
3. über etwas anderes als einen Mann.

Dieser Test ist nicht ohne Kritiker und viele Filme, die diesen Test nicht bestehen, sind gute, unterhaltsame Filme. Hier geht es nicht um Qualität, sondern um Repräsentation. Wenn fast alle Filme dieser Welt das Männer-Äquivalent zu diesem Test bestehen, aber nur ein Bruchteil den Bechdel-Test zu Frauen, dann stellt sich doch die Frage, warum das so ist.

Die Filmwelt verstärkt zudem ohnehin vorherrschende Geschlechter-Stereotype, die Männern und Frauen naturgegebene Charaktereigenschaften zuschreiben. Geschlechter-Stereotype werden von Geburt an erlernt und sind nichts anderes als gesellschaftlich zugeschriebene Erwartungen an männliche und weibliche Geschlechterrollen. Dasselbe Verhalten wird als Doppelstandard anhand geschlechter-stereotyper Zuschreibungen unterschiedlich interpretiert und bewertet. Z. B. wird die Aussage, gerne zu kochen und Kinder zu versorgen bei Frauen als typisches weibliches Verhalten gesehen, während die gleiche Angabe bei Männern überrascht und erst einmal als abweichendes Verhalten interpretiert wird.

Und wenn es so ist, dass wir die Reduzierung von Frauen in Filmen, Literatur etc. als Hintergrunddekoration und „arm candy" als normal oder gerechtfertigt empfinden, wenn wir Eigenschaften in „männlich/logisch/gut" und „weiblich/emotional/schlecht" kategorisieren, wenn wir das Weibliche an sich als mangelhaft und unwert verstehen, dann braucht man sich auch nicht wundern, wenn sich das auch heute noch in unserem Arbeitsleben widerspiegelt.

Die Autorin



Susanne Wendl, Six Reasons

Schon als Teenager entwickelte sich Susannes Interesse an kulturwissenschaftlichen und religionswissenschaftlichen Themen. Besonders fasziniert haben sie Märchen und Mythen.

Konsequenterweise hat sie Japanologie, Sinologie und chinesische Kunst und Archäologie studiert und einige Zeit beruflich in Japan verbracht. Ihr Tätigkeitsspektrum hat sich seitdem deutlich entfaltet, so war sie nicht nur im Sales tätig, sondern auch als Lehrerin, Coach und Lektorin. Heute arbeitet sie in dem Münchener Start-up Six Reasons, einer auf die Innovation digitaler Produkte spezialisierten Agentur.

Literatur

Alder, Shannon L. 2011. *300 questions to ask your parents before it's too late*. Springville: Horizon.

Declaration of Independence: http://www.archives.gov/exhibits/charters/declaration_transcript.html, 4th July 1776; Zugriff: 11. Mai 2016

Weiterführende Literatur

The Hawkeye Initiative: http://thehawkeyeinitiative.com; Zugegriffen: 11. Mai 2016
The Cultural Vacuum: http://theculturalvacuum.tumblr.com; Zugegriffen: 11. Mai 2016
Fandom Following: http://www.fandomfollowing.com/women-in-middle-earth/; Zugegriffen: 11. Mai 2016
Women in Refrigerators: http://lby3.com/wir/; Zugegriffen: 11. Mai 2016

http://www.springer.com/978-3-658-13923-0

Die LEAN BACK Perspektive
Leadership heute – 42 inspirierende Wege erfolgreicher Frauen
Palomino, S.; Kirbach, C.; Praetorius, B. (Hrsg.)
2017, XXX, 470 S. 53 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-13923-0