

Denn darüber wird unserer Meinung nach viel zu wenig geschrieben, nicht zuletzt weil es kaum (Langzeit-)Studien gibt. Die Ergebnisse der wenig vorhandenen verdienen unserer Meinung nach mehr Aufmerksamkeit. Darum soll es in diesem Artikel gehen.

FRAUEN & DER STEREOTYPE THREAT

Die Erwartung, dass Frauen aufgrund ihres Geschlechts und nicht aufgrund ihrer tatsächlichen Leistung und ihres Potenzials beurteilt und wahrgenommen werden

Die Phasen des Stereotype Threat



Typisch für Frauen am Karrierebeginn

PHASE 1: DIE ABWEHRHALTUNG

Frauen wenden verschiedene Strategien an - Streben nach Leistung auf hohem Niveau, geben sich perfekt und legen sich ein "kugelsicheres" Image zu -, um zu demonstrieren, dass sie nicht von Stereotypen betroffen sind. Das kann zu einem hohen Produktivitätsniveau führen, hat jedoch einen psychischen Preis. Frauen in dieser Phase zeigen, dass sie keine typischen Frauen sind, legen männliche Verhaltensweisen an den Tag und distanzieren sich oft von anderen Frauen.

PHASE 2: DIE PHASE DER ENTMÜTIGUNG

Frauen in dieser Phase reagieren entmutigt und erkennen, dass - egal wie produktiv sie sind und wie viel sie bereits erreicht haben - dennoch mit Vorurteilen kämpfen müssen. Wut ist eine typische emotionale Reaktion in diesem Stadium. Der in dieser Phase gefühlte Ärger kann jedoch nicht immer direkt ausgedrückt werden, weil das besonders für Frauen und im Arbeitsumfeld als nicht akzeptabel gilt. Dies kann dazu führen, dass sich Wut gegen sich selbst, die Familie, Freunde oder Partner richtet.



Typisch für Frauen im mittleren Management



Typisch für Frauen in höheren Führungspositionen

PHASE 3: DIE PHASE DER RESILIENZ

Frauen in dieser Phase reagieren auf Stereotype Threat mit Resilienzstrategien. Sie sind sich des Stereotype Threats bewusst und kennen die Auswirkungen. Sie richten nun ihre Energie darauf, den Kontext ihres Arbeitsumfelds zu verändern, mit dem Ziel es für andere Frauen einfacher zu machen. Frauen in der Resilienzphase wenden sehr wahrscheinlich gruppenorientierte Bewältigungsstrategien an, um die Situation von Frauen nachhaltig zu

WWW.MAGNOLIATREE.ORG



MAGNOLIATREE

QUELLE: CONTENDING WITH STEREOTYPE THREAT AT WORK: A MODEL OF LONG-TERM RESPONSES. IN THE COUNSELING PSYCHOLOGIST 2011 39: 576. CARYN J. BLOCK, SANDY M. ROCH, BENJAMIN E. LIBERMAN, TARANI J. HERRIWEATHER, AND LORIANN ROBERSON

DIE KRUX MIT DER FRAUEN ZU KÄMPFEN HABEN: STEREOTYPE THREAT

Stereotype Threat bezeichnet die Erwartung, der zufolge eine Person auf Grundlage der Zugehörigkeit zu einer sozialen Identitätsgruppe und nicht nach der tatsächlichen Leistung und dem tatsächlichen Potenzial beurteilt oder wahrgenommen wird.

Wir Frauen kennen Stereotype: Frauen können nicht rechnen, haben kein räumliches Wahrnehmungsvermögen, Frauen können nicht einparken, Frauen haben kein technisches Verständnis.

Die Liste ließe sich endlos lange fortsetzen. Fakt ist: Frauen werden zu oft auf Basis der Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht und nicht anhand ihrer tatsächlichen Leistung und ihres Potenzials beurteilt. Wenn Frauen eine gute Leistung bringen, hört man immer wieder ein „Nicht schlecht. Für eine Frau.“

Stereotype Threat wirkt sich nicht immer (siehe unten), aber häufig negativ auf die Leistung von Frauen aus: Wenn eine Frau oder ein Mädchen vor eine Herausforderung gestellt wird, für die ein negatives Frauenstereotyp zutrifft (Beispiel Mathematik-Examen), wird diese Frau bzw. das Mädchen nachweisbar körperlich aufgeregt sein, was dazu führt, dass weniger kognitive Ressourcen für die Ausführung der Aufgabe zur Verfügung stehen. Trotz dieser unfairen Ausgangssituation schaffen es dennoch einige Frauen bis ganz nach oben.

Stereotype Threat ist ein stetiger Begleiter von Frauen auf dem Weg zur Spitze und formen dabei – zumeist unbewusst – ihr Selbstbild und Verhalten. ForscherInnen haben belegt, dass Frauen im Lauf ihres Berufslebens meist eine Serie dreier Phasen durchlaufen – nicht notwendigerweise linear, Phasen können übersprungen werden bzw. bleiben einige Frauen auch in einer Phase auf Dauer verhaftet.

1 DIE PHASE DER ABWEHRHALTUNG

2 DIE PHASE DER ENTMUTIGUNG

3 DIE PHASE DER RESILIENZ

Um zu verstehen welche Mechanismen das Handeln der Frauen beeinflussen und welche Folgen das für ihr Selbstbild und Verhalten hat, wollen wir näher darauf eingehen.

1 DIE PHASE DER ABWEHRHALTUNG

... betrifft meist junge Frauen und wird als erste Reaktion auf Stereotype Threat in der Berufswelt gesehen. In dieser Phase arbeiten Frauen mit viel Energie daran zu beweisen, dass die üblichen Vorurteile gegenüber Frauen nicht auf sie selbst zutreffen. „Ich bin nicht wie andere Frauen!“ wird demonstrativ und mit Ausrufezeichen in den Raum gestellt. Frauen in der Abwehrhaltung negieren die Existenz eines „glass ceilings“ – die unsichtbare Decke, die Frauen davon abhält auf die männlich dominierte Spitze zu kommen. Sie arbeiten mehr als ihre männlichen Kollegen, setzen sich hohe, fast unerreichbare Ziele, sind übermenschlich perfekt und zeigen sich unangreifbar. Und tatsächlich leisten Frauen in dieser Phase Unglaubliches, sind erfolgreich, fügen sich jedoch immensen psychischen – und aufgrund der Überarbeitung auch körperlichen – Schaden zu. Das Frausein wird abgelegt, stattdessen übernehmen sie typisch männliches Verhalten. Tatsächlich oder sinnbildlich tragen Frauen in der Abwehrhaltung Anzüge und Krawatte, rauchen Zigarren und lachen über sexistische Witze und belächeln Frauen mit Kinderwünschen. Misserfolge oder ein Nichterreichen von Zielen wird nicht damit begründet, dass sie es als Frauen schwer haben und ungleich bewertet werden, sondern stets mit persönlichem Versagen. Häufig wenden sich Frauen in dieser Phase von anderen Frauen ab.

So gut wie alle erfolgreiche Frauen kennen diese Phase und haben in ihr vermutlich den größten Weg auf der Karriereleiter nach oben zurückgelegt. Einige befinden sich auch am männlich dominierten Gipfel – in Vorständen und Aufsichtsräten – noch in der Phase der Abwehrhaltung. Denn, sie liefert einen äußerst effektiven Mechanismus, um weiter zu kommen oder zu bestehen, mit Stereotyp Threat umzugehen und erfolgreich zu sein. Laborstudien zum Stereotype Threat haben bewiesen, dass die Abwehrhaltung zu einer Leistungssteigerung führen kann (Kray et al., 2001; Kray et al., 2004; Oswald & Harvey, 2000). Gleichzeitig schützt diese Phase Frauen vor einem Gefühl der Ohnmacht gegenüber Diskriminierung, sie glauben so, die Kontrolle über ihr Handeln zu haben. Langfristig jedoch werden Frauen desillusioniert, wenn sie trotz immensen und vollen Einsatzes immer wieder aufgrund vorhandener Vorurteile scheitern. Weil sie das jedoch nicht erkennen und das Scheitern auf persönliches Versagen zurückführen, hat das natürlich einen nachhaltig negativen Effekt auf ihr Selbstwertgefühl. Nicht zuletzt führt der enorme Druck, dem sich Frauen aussetzen, um mehr und mehr zu leisten, zu hohem Stress. Die physischen und psychischen Auswirkungen von Stress sind weithin bekannt. Diese Faktoren ebnen den Weg in die 2. Phase.

2 DIE PHASE DER ENTMUTIGUNG

Trotz der körperlichen, mentalen und emotionalen Anstrengung in der Phase der Abwehrhaltung sehen sich Frauen immer wieder mit Situationen konfrontiert, in denen sie aufgrund ihres Geschlechts bewertet werden. Zwei mögliche Reaktionen darauf, dass man trotz all des Schuffens, trotz aller Assimilationsbemühungen und sichtbarer Erfolge dennoch auf sein Geschlecht reduziert wird, sind Aggression und Depression. Betroffene Frauen begeben sich in die Phase der Entmutigung. Gerade Wut oder gar Aggression ist jedoch etwas, das von Frauen ausgehend gesellschaftlich als nicht akzeptabel bewertet wird. Männer dürfen kämpferisch, laut und aggressiv sein, es sind Attribute, die bei ihnen positiv bewertet werden, während sie bei Frauen negativ beurteilt werden. Wut ist jedoch eine logische emotionale Reaktion in dieser Phase. Viele Frauen, die die empfundene Wut nicht offen nach außen tragen (dürfen), richten die Aggression daher gegen sich selbst oder gegen Menschen außerhalb ihres Arbeitsumfelds (Kinder, Partner, Freunde). Wie auch immer Wut aufgrund von Diskriminierung ausgelebt wird, sie wirkt sich langfristig negativ auf die psychische und physische Gesundheit aus.

EIN ÖFFENTLICHES BEISPIEL GEFÄLLIG?



**SANDERS VS CLINTON
MÄNNLICH VS WEIBLICH**

DIE WAHRNEHMUNG VON MÄNNLICHER UND WEIBLICHER AGRESSION

WIE ÄHNLICH AGGRESSIVE UND LAUTE RHETORIK VON SANDERS UND CLINTON IN DEN MEDIEN UNTERSCHIEDLICH BEWERTET WURDE

die berechnete Wut eines taffen Kämpfers

das Kreischen einer nörgelnden Frau

Bernie Sanders vs. Hillary Clinton. Beide werden in Reden und Konfrontationen immer wieder sehr laut. Die Medien kommentieren das Geschrei von Sanders dank seiner Männlichkeit als gerechten Zorn eines zähen Führers, während das Lautwerden von

Clinton aufgrund ihres Frauseins als hysterisches Kreischen oder nerviges Nörgeln kritisiert wird. Es gibt ein umfangreiches Vokabular, um laute Frauen zu beschreiben. Wörter wie schrill, krächzend, kreischend, jaulend und nörgelnd werden beinahe zu 100% mit Frauen assoziiert.

An diesem Punkt treten Frauen häufig auch einen mentalen Rückzug an: sie trennen ihre Fähigkeiten und Leistung von ihrem Selbstwert, um sich selbst zu schützen. Sie schützen sich indem sie ihr Selbstwertgefühl nun nicht mehr von ihren Erfolgen oder Misserfolgen abhängig machen. Klingt gesund und sinnvoll, ist es aber bei näherer Betrachtung nicht. Es schützt zwar den Selbstwert, führt jedoch häufig zu Demotivation und damit auch zu weniger Zufriedenheit am Arbeitsplatz und abgeschwächter Arbeitsleistung. Ein Rückzug kann auch auf anderen Ebenen stattfinden. In der Entmutigungsphase entwickeln viele Frauen eine negative Haltung gegenüber der Organisation, in der sie arbeiten und vermeiden verschiedenste Arbeitssituationen. Während sie in der Phase der Abwehrhaltung noch mit ihren männlichen Kollegen an Zigarren gezogen haben, distanzieren sie sich nun und beschränken die Interaktion mit ihnen auf das rein Geschäftliche. Die Krankenstände steigen und im worst case legen sie die Kündigung vor. Laut einer Studie mit mehr als 475.000 ManagerInnen im Jahr 2008 kündigten Managerinnen signifikant häufiger als ihre männlichen Kollegen.

3 DIE PHASE DER RESILIENZ

Frauen, die sich durch die Phase der Entmutigung bis hierhin durchgeschlagen haben, befinden sich nun in einer gestärkten Erholungsphase. Resilienz ist nicht nur die Fähigkeit sich nach einem erlittenen Verlust oder Rückschlag zu erholen, sondern auch die Fähigkeit, über den ursprünglichen Ausgangspunkt hinauszuwachsen und sich weiterzuentwickeln. Frauen reagieren auf Stereotype Threat in der Resilienzphase mit dem mutigen Entschluss, das gesellschaftliche oder organisatorische Umfeld ändern und andere Frauen stärken zu wollen. Frau erkennt negative Vorurteile und beginnt gegen sie anzukämpfen, indem sie andere – Männer wie Frauen - erzieht. Wenn Frauen im Resilienzstadium aufgrund ihres Geschlechts diskriminiert werden, gehen sie schneller in die direkte Konfrontation und lassen diese nicht mehr unkommentiert geschehen.

Ein Beispiel? Kongressabgeordnete Alexandria Ocasio-Cortez Antwort auf Ted Yohos Titulierung Ocasio-Cortez als „fucking bitch“: <https://www.youtube.com/watch?v=LI4ueUtkRQo>



Neben der offenen Konfrontation heben Frauen in der Resilienzphase positive weibliche Attribute besonders hervor und „verschwestern“ sich mit anderen Frauen, indem sie Frauenvereinigungen beitreten oder selbst welche gründen. Der Gedanke nicht allein zu sein und gemeinsam für eine bessere Zukunft zu kämpfen, stärkt und motiviert. Erfolg wird von Frauen an diesem Punkt häufig neu definiert, er orientiert sich nach eigenen Maßstäben und basiert nicht mehr auf externen Bewertungen und einer linearen Aufwärtsentwicklung. In dieser Phase gründen viele Frauen ihre eigenen Unternehmen. Die nachgewiesene stetig steigende Gründung von Kleinunternehmen durch Frauen kann vermutlich zumindest zu einem Teil auf den anhaltenden Stereotype Threat in großen Unternehmen und die Neudefinierung von Erfolgskriterien als Reaktion darauf zurückgeführt werden. Frauen sind es müde weiter durch die Glasdecke nach oben zu blicken und setzen in der Resilienzphase zunehmend auf neue Wege in der Selbständigkeit, anstatt sich weiter mit Abwehr oder Entmutigung abmühen zu müssen. Im Rahmen der Entwicklung von Resilienz empfinden viele Frauen eine tiefe Wertschätzung für ihre Weiblichkeit.

Kurz und knapp zusammengefasst zeichnen sich die drei Phasen der Evolution der Frau in männerdominierten Führungswelten durch drei Leitsätze aus.

Die Leitsätze der 3 Phasen der Evolution von Frauen in männlich dominierten Führungswelten



1 Ich bin nicht von Diskriminierung betroffen. Wenn ich scheitere, ist das mein persönliches Versagen.

2 Ich bin von Diskriminierung betroffen. Egal, wie sehr ich mich bemühe, ich werde nie gleich bewertet werden.

3 WIR sind von Diskriminierung betroffen, kämpfen jedoch dagegen an und lassen uns nicht abhalten unsere eigenen Wege zu gehen.

1 Abwehr **2** Entmutigung **3** Resilienz

- 1. ICH BIN NICHT VON DISKRIMINIERUNG BETROFFEN. WENN ICH SCHEITERE, IST DAS ALLEIN MEIN FEHLER.**
- 2. ICH BIN VON DISKRIMINIERUNG BETROFFEN. EGAL, WIE SEHR ICH MICH ANSTRENGE, ICH WERDE NIE GLEICH BEWERTET WERDEN.**
- 3. WIR SIND VON DISKRIMINIERUNG BETROFFEN, KÄMPFEN JEDOCH DAGEGEN AN UND LASSEN UNS NICHT ABHALTEN UNSERE EIGENEN WEGE ZU GEHEN.**

DER AUFTRAG

Die Erkenntnis darüber, welche Phasen Frauen im beruflichen Werdegang durchlaufen, ist aus unserer Sicht immens wichtig. Nur wenn wir uns darüber bewusst sind, was

Stereotype Threat mit uns macht, können wir uns vor belastendem Internalisieren schützen. Es gilt frühzeitig zu erkennen, dass nicht wir Frauen an beruflicher Stagnation im männerdominierten Umfeld schuld sind. Mit diesem Wissen ergeht aber auch der klare und wichtige Auftrag an uns, Diversity und Inklusionsthemen anzugehen. Wir müssen vor allem junge Frauen über die Dynamiken, die ihre Berufswege bestimmen, aufklären, und uns gegenseitig (unter-)stützen. Frauen, die glauben, dass sie völlig gleichberechtigt leben, empfehlen wir dringend den [Implicit Bias Test](#) der Harvard University vorzunehmen, denn wir bezweifeln diese Tatsache stark. (Sie mögen sich dazu jedoch ein Glas Wein einschenken.) Wir müssen einen Diskurs über die unsichtbare Mauer zwischen Feministinnen und Nicht-Feministinnen hinweg in Gang setzen und vorantreiben. Nur dann wird Veränderungen auch langfristig und breitenwirksam möglich sein.

QUELLEN UND WEITERFÜHRENDES

Contending With Stereotype Threat at Work: A Model of Long-Term Responses. in *The Counseling Psychologist* 2011 39: 570. Caryn J. Block, Sandy M. Koch, Benjamin E. Liberman, Tarani J. Merriweather, and Loriann Roberson

Cadinu, M., Maass, A., Rosabianca, A., & Kiesner, J. (2005). Why do women underperform under stereotype threat? Evidence for the role of negative thinking. *Psychological Science*, 16, 572-578

Cohen, L. L., & Swim, J. K. (1995). The differential impact of gender ratios on women and men: Tokenism, self-confidence, and expectations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 876-884

Kray, L. J., Reb, J., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2004). Stereotype reactance at the bargaining table: The effect of stereotype activation and power on claiming and creating value. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 399-411

Kray, L. J., Thompson, L., & Galinsky, A. D. (2001). Battle of the sexes: Gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 942-958

How Hillary Clinton is trying to avoid being „shrill“. In *Time Magazin*.
<https://time.com/4206660/hillary-clinton-sexism-shrill-yelling>

Die Netflix-Dokumentation: Miss Representation.
<https://www.netflix.com/title/70167128?s-a&trkid=13747225&t-wha>

The New York Times: Fewer Women run big companies than men named John.
<https://www.nytimes.com/2015/03/03/upshot/fewer-women-run-big-companies-than-men-named-john.html>

NZZ am Sonntag: Warum der Chef meistens Thomas heißt – und fast nie Maria.
<https://nzzas.nzz.ch/wirtschaft/thomas-prinzip-rangliste-der-namen-von-verwaltungsraeten-ID.1579876?reduced=true>

Implicit Bias Test: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>

