

## READER

# WEIBLICHES EMPOWERMENT

---

1	Unbewusste Vorurteile und Stereotype .....	1
2	Think Manager – Think Male .....	3
2.1	Implizite Führungstheorien .....	3
2.2	Rolleninkongruenztheorie .....	5
3	Effekte auf die Karrieren von Frauen .....	6
3.1	Spezifische Herausforderungen.....	6
3.2	Berufliche und private Herausforderungen .....	8
3.3	Rollenvorbilder .....	9
	Quellenverzeichnis .....	10

---

## 1 UNBEWUSSTE VORURTEILE UND STEREOTYPE

*Stereotypisierung* ist der kognitive Prozess der Kategorisierung von Personen oder Gruppen auf der Grundlage wahrgenommener Merkmale, Eigenschaften oder Verhaltensweisen, die mit einer bestimmten sozialen Kategorie verbunden sind. Stereotype können auf Faktoren wie Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Alter oder Beruf beruhen und wiederum Einstellungen, Verhalten und Interaktionen beeinflussen. Stereotype können zu Diskriminierung oder Vorurteilen führen.

Geschlechterstereotype sind verallgemeinerte Annahmen über Männer und Frauen (Hentschel et al. 2017, p. 4). Diese Annahmen sind unzutreffend oder treffen nur auf einen Teil aller Personen eines Geschlechts zu. Ein weit verbreitetes Stereotyp ist, dass Frauen kommunale und Männer agentische Eigenschaften besitzen (Bakan 1966, p. 152).<sup>1</sup> Die Stereotypisierung beginnt bereits in

---

<sup>1</sup> Agentische Eigenschaften sind durchsetzungsfähige, dominante und selbstbewusste Tendenzen wie Aggressivität, Ehrgeiz, Unabhängigkeit oder Selbstvertrauen. Kommunale Eigenschaften sind gekennzeichnet durch die Sorge um das Wohlergehen anderer, beispielsweise Zuneigung, Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit, Sympathie, Einfühlungsvermögen, Fürsorge oder Vorsicht.

der frühen Kindheit. Mädchen und Jungen werden oft in die Richtung von Interessen, Verhaltensweisen und Karrieren gelenkt, die als ihrem Geschlecht angemessen gelten. Diese frühe Konditionierung beeinflusst die Entwicklung von Fähigkeiten, Berufswünsche oder die Selbstwahrnehmung.

*Selbststereotypisierung* tritt auf, wenn Personen die an sie gerichteten, gesellschaftlichen Erwartungen verinnerlichen und sich ihnen anpassen. Dies kann wiederum ihr Potenzial einschränken und geschlechtsspezifische Normen verstärken. Darüber hinaus führen geschlechtsspezifische Selbststereotype dazu, dass Ungleichheiten bei den Betreuungsaufgaben und -pflichten bestehen bleiben, wobei Frauen unverhältnismäßig häufig für Kinderbetreuung und Hausarbeit zuständig sind. Diese ungleiche Arbeitsteilung trägt wiederum zu geschlechtsspezifischen Ungleichheiten in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Lohn und finanzieller Unabhängigkeit bei.

*Unbewusste Vorurteile* (engl. „unconscious bias“) sind automatische, unbewusste Einstellungen oder Stereotype, welche das eigene Verhalten oder Entscheidungen beeinflussen, ohne dass man sich dessen bewusst ist. Die häufigsten Vorurteile am Arbeitsplatz, die sich auf die Karrieren von Frauen auswirken, sind:

- *Affinitäts-Bias* begünstigt Personen mit ähnlichem Hintergrund, Interessen oder Erfahrungen, was zu bevorzugter Behandlung und ungleichen Chancen führt.
- *Geschlechts-Bias* sind Vorurteile aufgrund des Geschlechts einer Person, was oft zu ungleicher Behandlung oder Erwartungen aufgrund gesellschaftlicher Stereotype oder Normen führt.
- *Out-Group-Out-Group-Bias* ist die Bevorzugung von Mitgliedern der eigenen sozialen Gruppe bei gleichzeitiger Voreingenommenheit oder Feindseligkeit gegenüber Personen, die als Außenseiter oder anders wahrgenommen werden.
- *Status-Quo-Bias* ist die Neigung, bestehende Bedingungen oder Überzeugungen beizubehalten und sich Veränderungen zu widersetzen, selbst wenn diese vorteilhaft oder notwendig wären.
- *Beauty-Bias* ist die Tendenz, aufgrund von Rückschlüssen auf ihre Fähigkeiten oder ihren Charakter, körperlich attraktive Personen gegenüber anderen zu bevorzugen.

## 2 THINK MANAGER – THINK MALE

Neben Stereotypen über Geschlecht, Kultur, Alter und viele weitere Diversitätsmerkmale hat jede Person eine Idealvorstellung davon, wie eine andere Person aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit zu sein hat. So existieren, neben den wissenschaftlich fundierten Führungstheorien, subjektive Vorstellungen davon, wie eine ideale Führungskraft sein sollte. Solche Wahrnehmungen sind von Erfahrungen und kulturellen Werten der/des Einzelnen geprägt.

### 2.1 Implizite Führungstheorien

Da die Erwartungen an eine typische Führungskraft unausgesprochen mitschwingen, wird in diesem Zusammenhang von *impliziten Führungstheorien* gesprochen. Eine implizite Führungstheorie ist die kognitive Struktur, die die Eigenschaften und Merkmale von Führungskräften definiert. (Mai et al. 2017, p. 127)

In der Geschichte der Führungstheorien spielten Frauen jahrzehntlang eine untergeordnete Rolle. Sowohl die damaligen Wissenschaftler als auch die untersuchten Führungskräfte waren überwiegend männlich. Die Folge dieser geschlechtsspezifischen Diskrepanz sind stark männlich verzerrte implizite Erwartungen an Führung. Eine der ersten Autorinnen, die sich mit diesem Thema beschäftigten, war Virginia Ellen Schein. Ihre Forschungsarbeiten zeigen, dass „that successful middle managers are perceived to possess characteristics, attitudes, and temperaments more commonly ascribed to men in general than to women in general“<sup>2</sup>. (Schein 1973, p. 95) Die Ergebnisse von Scheins Studie wurden als „Think Manager – Think Male“ Paradigma bekannt und führten zu zahlreichen Folgestudien.

Etwa 40 Jahre später nahmen Koenig et al. (2011) die Folgestudien zum Anlass, eine Metaanalyse der Forschung zu impliziten Führungstheorien durchzuführen. Die Metaanalyse untersucht unter anderem den Einfluss der unabhängigen Variablen Geschlecht der Autor\*innen der Studie, Jahr

---

<sup>2</sup> „bei erfolgreichen Führungskräften der mittleren Hierarchieebenen Eigenschaften, Einstellungen und Temperamente wahrgenommen werden, die im Allgemeinen eher Männern als Frauen zugeschrieben sind.“

der Veröffentlichung der Studie, Alter der Teilnehmenden und Geschlecht der Teilnehmenden auf die agentisch-männliche Stereotypisierung der Führung. Die Autorinnen differenzieren dabei drei wissenschaftliche Forschungsparadigmen.

Das Paradigma „Think Manager – Think Male“ beschreibt die Korrelation zwischen assoziierten Führungseigenschaften und weiblich assoziierten Merkmalen einerseits sowie männlich assoziierten Merkmalen andererseits. Bei einer höheren Korrelation zwischen Mann und Führungskraft sind Führungstereotype männlich. Das „agentisch-kommunal“ Paradigma untersucht die Assoziation von agentisch und kommunal konnotierten Begriffen mit Führungskräften. Dominieren die agentischen Assoziationen, sind Führungstereotype männlich. Das „maskulin-feminin“ Paradigma fragt schlicht, ob eine Position oder ein Beruf als weiblich oder männlich wahrgenommen wird. Dominieren die Antworten mit einer männlichen Wahrnehmung, sind Führungstereotype männlich.

Die multiple Regressionsanalyse des „Think Manager – Think Male“ Paradigmas zeigt signifikant höhere Frau-Führungskraft-Korrelationen, je später das Veröffentlichungsjahr der Studie, je niedriger der Anteil männlicher Teilnehmender und je höher das Alter der Teilnehmenden. Die Mann-Führungskraft-Korrelation ist auf den oberen Hierarchieebenen signifikant höher. Statistisch signifikante Korrelationen zwischen dem Veröffentlichungsjahr und der Hierarchieebene finden sich ebenfalls in den multiplen Regressionsanalysen der „agentisch-kommunal“ und „maskulin-feminin“ Paradigmen. Die Autorinnen der Metastudie argumentieren, dass die Assoziation von kommunal-weiblichen Merkmalen mit Führung mit der Zeit zunimmt, weil (1) Geschlechterstereotype aufgrund zunehmend erfolgreicher weiblicher Führungskräfte aufgelöst werden und (2) mit zunehmendem Alter mehr Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften gesammelt werden können. Hingegen ist das Verständnis von Führung ist eher agentisch-männlich (3) in der Führungsbeurteilung von Männern und (4) in höheren Führungspositionen. (Koenig et al. 2011, pp. 634–636)

## 2.2 Rolleninkongruenztheorie

Agentisch-männliche implizite Führungstheorien stehen im Kontrast zu kommunal-weiblichen Rollenkonzepten (implizite Geschlechtertheorie). Dieser angenommene Widerspruch hat praktische Auswirkungen auf die Karrierechancen weiblicher Führungskräfte und wird als Theorie der Rolleninkongruenz bezeichnet. Abbildung 1 stellt diese Wechselwirkung schematisch dar. (Eagly und Karau 2002)

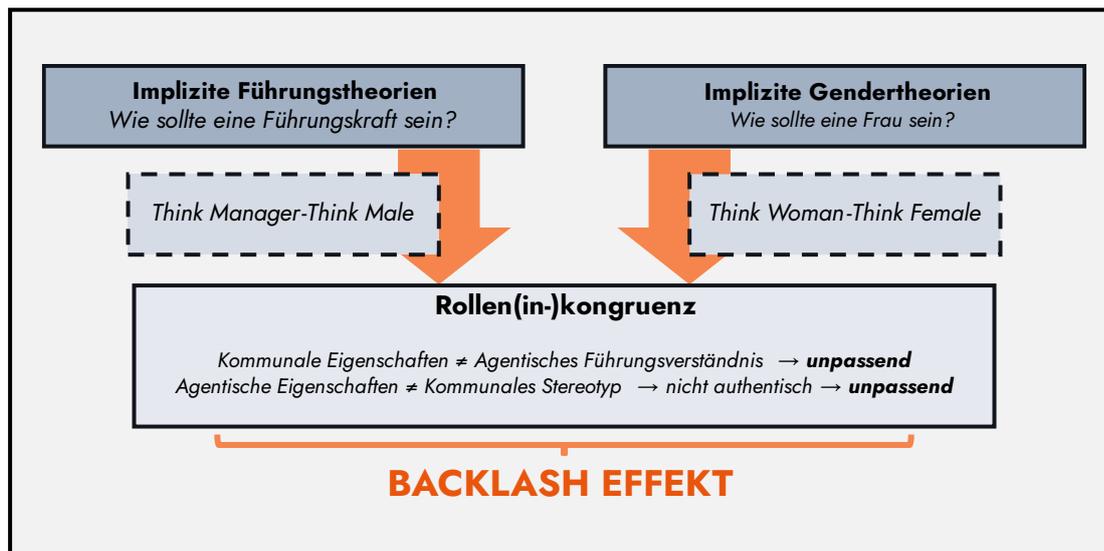


Abbildung 1: Rollenkongruenztheorie und Backlash-Effekt; eigene Darstellung.

Rolleninkongruenz tritt auf, wenn agentische implizite Führungstheorien und kommunale implizite Geschlechtertheorien über Frauen aufeinandertreffen. Wenn die Wahrnehmung einer Frau durch kommunale Eigenschaften geprägt ist, passt sie daher nicht zur agentischen Rolle einer Führungskraft. Zeigt eine Frau agentische Eigenschaften, verletzt sie das kommunale Bild einer stereotypen Frau. Das daraus resultierende Dilemma, nie beide Rollenstereotypen gleichzeitig erfüllen zu können, wird als Backlash-Effekt bezeichnet. Dieser Backlash-Effekt wirkt sich negativ auf Personalentscheidungsprozesse aus, in denen Frauen sich um Führungspositionen bewerben oder sich innerhalb einer Führungsposition weiterentwickeln wollen. (Hentschel et al. 2017, p. 5)

## 3 EFFEKTE AUF DIE KARRIEREN VON FRAUEN

Dieses Kapitel befasst sich mit Situationen, die die berufliche Laufbahn von Frauen beeinflussen können. Wenngleich wir in diesem Abschnitt den Fokus auf Frauen setzten, bedeutet dies nicht, dass die angesprochenen Probleme ausschließlich Frauen betreffen. Diese Probleme/Situationen sind dargestellt, weil die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau betroffen ist, hoch ist und Berufsberater\*innen deshalb darauf vorbereitet sein sollten dies in der Beratung zu besprechen.

### 3.1 Spezifische Herausforderungen

Das **Imposter-Syndrom** ist ein psychologisches Phänomen, das sich in anhaltenden Selbstzweifeln und empfundener Inkompetenz trotz nachgewiesener Erfolge und Kompetenzen ausdrückt. Es äußert sich in der Angst, als Betrüger\*in entlarvt zu werden oder sich mit den eigenen Erfolgen wie ein\*e Hochstapler\*in („Imposter“) zu fühlen. Diese Empfindungen treten bei Frauen insbesondere in von Männern dominierten Bereichen – wie Führungspositionen – auf, weil sie sich dort unter Druck gesetzt fühlen, sich beweisen zu müssen. Untersuchungen zeigen, dass Frauen mit hohem Leistungsniveau besonders anfällig für das Imposter-Syndrom sind (Clance und Imes 1978).

Das Imposter-Syndrom kann sich auf verschiedene Weise *äußern*. Beispiele sind Perfektionismus, Überarbeitung und Schwierigkeiten, Lob oder Anerkennung für Leistungen anzunehmen. Frauen neigen dazu ihre Leistungen herunterzuspielen und ihren Erfolg auf Glück oder externe Faktoren zurückzuführen.

Als Berater\*in ist es wichtig, negative Denkmuster zu erkennen und zu hinterfragen, um dem Imposter-Syndrom *entgegenzuwirken*. Strategien wie das Reframing von Gedanken, die Anerkennung von Leistungen und die Unterstützung durch Mentor\*innen oder Kolleg\*innen können Frauen helfen, Selbstvertrauen und Widerstandsfähigkeit aufzubauen und somit Angst und Stress zu reduzieren. Darüber hinaus kann die Schaffung eines unterstützenden Arbeitsumfelds dazu beitragen, die Auswirkungen des Imposter-Syndroms zu mildern, indem offene Kommunikation, Feedback und Anerkennung gefördert werden (Inher Potential o.J.).

Das **Bienenköniginnen-Syndrom** beschreibt ein Phänomen, bei dem sich Frauen in Führungspositionen feindselig gegenüber anderen Frauen – insbesondere untergeordneten Frauen – verhalten oder diese klein halten, um ihren eigenen Status zu erhalten. Obwohl nicht alle Frauen in Führungspositionen dieses Verhalten zeigen, ist es ein anerkanntes Problem, das die Gleichstellung der Geschlechter behindern kann. (Staines et al. 1974).

Das Phänomen *äußert sich* auf unterschiedliche Weise, zum Beispiel durch Herabwürdigung, Mikromanagement oder das Vorenthalten von Chancen für andere Frauen. Frauen, die am Bienenköniginnen-Syndrom leiden, können andere Frauen als Bedrohung für ihren Erfolg ansehen und fühlen sich gezwungen, ihre Dominanz durchzusetzen, um ihre Position zu schützen (Eagly und Carli, 2007).

Um dem Bienenköniginnen-Syndrom *entgegenzuwirken*, sollten offene Kommunikation gefördert, Mentoringprogramme eingerichtet und Initiativen zur Förderung von Vielfalt und Integration unterstützt werden. Diese Maßnahmen können dazu beitragen, Konkurrenzverhalten abzubauen und Möglichkeiten für Frauen zu schaffen, sich gegenseitig zu unterstützen.

Das **Krabbenkorb-Syndrom** ist ein soziales Phänomen, bei dem Einzelne innerhalb einer Gruppe versuchen, den Erfolg derjenigen zu untergraben oder zu sabotieren, die etwas erreichen wollen. Der Name leitet sich von dem Verhalten von Krabben in einem Eimer ab. Einer einzelnen Krabbe würde die Flucht aus dem Eimer gelingen. Versucht eine Krabbe jedoch aus einem Eimer mit vielen Krabben zu entkommen, wird sie von den anderen wieder nach unten gezogen. Im beruflichen Umfeld zeigt sich das Krabbenkorb-Syndrom, wenn Frauen den Erfolg einer anderen Frau als Bedrohung für ihren Status empfinden und die Konkurrenz deshalb zurückdrängen.

Das Phänomen *äußert sich* in Verhaltensweisen wie Lästern, Verleumdung oder aktiver Behinderung des Fortkommens anderer. Das Syndrom tritt besonders in Umgebungen auf, in denen begrenzte Ressourcen, ungleiche Chancen und verstetigter Sexismus das Gefühl des Wettbewerbs verschärfen.

Um dem Krabbenkorb-Syndrom *entgegenzuwirken*, ist es wichtig, eine Kultur der Zusammenarbeit, Unterstützung und Solidarität zu fördern. Es kann helfen, Empathie zu fördern, die Leistungen anderer zu würdigen und ein Gefühl des kollektiven Erfolgs zu vermitteln. Darüber hinaus ist es für den Abbau des Krabbenkorb-Syndroms von entscheidender Bedeutung, die zugrunde liegenden Probleme wie systembedingte Ungleichheiten, geschlechtsspezifische Vorurteile und Stereotype anzugehen.

### 3.2 Berufliche und private Herausforderungen

Es gibt keine empirischen Belege dafür, dass Frauen weniger fähig sind, eine Führungsrolle zu übernehmen als Männer (vgl. u.a. Mai et al. 2017). Geschlechtsbezogene, berufliche Herausforderungen für Frauen in Führungspositionen ergeben meist sich aus der (unbewussten) Stereotypisierung durch sich selbst und/oder durch Dritte. Private Herausforderungen resultieren oft aus der Übernahme einer vom Geschlecht erwarteten Rolle.

Es ist wichtig zu beachten, dass das Ausmaß, in dem sich eine Person von diesen Herausforderungen betroffen fühlt, variiert und nicht ausschließlich auf ein bestimmtes Geschlecht beschränkt ist. Deshalb gibt dieser Reader lediglich Hinweise auf Themen, die eine Ratsuchende in einer Beratungssitzung ansprechen könnte. Dazu gehören Geschlechter- und Fähigkeitsstereotypen (z.B. Rolleninkongruenz, Imposter-Syndrome, etc.), private Situationen (z.B. Pflegeverpflichtungen, etc.) und biologische Faktoren (z.B. Schwangerschaft, Menstruation, etc.). Die Beratung muss eine Lösung für das Individuum in seinem spezifischen sozialen und beruflichen Kontext finden. Eine allgemeingültige Lösung existiert nicht. Es ist wichtig, zuzuhören, was die jeweilige Führungskraft erlebt und auf ihre individuellen Bedürfnisse sowie Ressourcen einzugehen. In keinem Fall dürfen Probleme attestiert werden, die ausschließlich auf einer geschlechtsspezifischen Wahrscheinlichkeit beruhen; dies käme einer vorteilsbehafteten Stereotypisierung gleich.

### 3.3 Rollenvorbilder

Vorbilder können als Wegweiser dienen, indem sie Wege aufzeigen, die bisher verborgen oder unerreichbar schienen. Sie repräsentieren ein Spektrum von Erfolgen, Einstellungen und Herangehensweisen, das den Horizont dessen erweitert, was als erreichbar gilt. Wie im Sprichwort „You can't be what you can't see“<sup>3</sup>, machen Rollenvorbilder Möglichkeiten und Potenziale sichtbar.

Die Forschung hat gezeigt, dass die Begegnung mit erfolgreichen Vorbildern bei Frauen mit mehr Ehrgeiz und Selbstwirksamkeit einhergeht. Indem sie die Leistungen anderer (Frauen) sehen, werden Frauen inspiriert, sich höhere Ziele zu setzen und an ihre Fähigkeit zu glauben, diese erreichen zu können (Goldin 2023). Darüber hinaus zeigen Vorbilder nicht nur das Ergebnis des Erfolgs, sondern auch die Einstellungen und Verhaltensweisen, die zum Erreichen dieses Ziels erforderlich sind. Sie veranschaulichen durch ihr Handeln die Widerstandsfähigkeit gegenüber Herausforderungen, die Beharrlichkeit bei der Verfolgung von Zielen und die Bedeutung des Selbstvertrauens. Frauen, die diese Eigenschaften bei ihren Vorbildern beobachten, lernen unschätzbare Lektionen über die Bewältigung von Herausforderungen und die Überwindung von Hindernissen.

Mentoring spielt in diesem Sinne eine entscheidende Rolle bei der Förderung weiblicher Führungskräfte. Gemäß der DIGIGEN-Umfrage, in der weibliche Führungskräfte zu ihren Bedürfnissen befragt wurden (siehe Bedarfsanalyse auf [digi-gen.eu](http://digi-gen.eu)), wünschen sich Frauen ein Mentoring von Frau zu Frau, um ihre Karriere voranzutreiben (siehe auch Eagly und Carli 2007). Beratungsfachkräfte können Frauen dabei unterstützen, Mentor\*innen zu finden oder sich beim Aufbau von Mentoring-Programmen (unternehmensintern oder -extern) engagieren.

---

<sup>3</sup> „Man kann nicht sein, was man nicht kennt.“

## QUELLENVERZEICHNIS

- Bakan, D. (1966): The duality of human existence. An essay on psychology and religion. Chicago: Rand McNally.
- Clance, P. R.; Imes, S. A. (1978): The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241-247. DOI: 10.1037/h0086006.
- Eagly, A. H.; Karau, S. J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In *Psychological Review* (109), 573-598.
- Eagly, A. H.; Carli, L. (2007): Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review* 85, 62-71, 146. DOI: 10.1037/e664062007-001.
- Goldin, C. (2021): Career & family. Women's century-long journey toward equity, Princeton, Oxford: Princeton University Press.
- Hentschel, T.; Braun, S.; Peus, C. (2017): Warum wird sie nicht Führungskraft? Geschlecht und Karriereentwicklung. In Simone Kauffeld, Daniel Spurk (Hrsg.): *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer, 1-31.
- Inher Potential (o.J.): Imposter Syndrome Matters. Online verfügbar unter <https://inherpotential.com/2020/07/24/why-knowing-about-imposter-syndrome-matters/>, geprüft am 05.03.2024.
- Koenig, A. M.; Eagly, A. H.; Mitchell, A. A.; Ristikari, T. (2011): Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. In *Psychological Bulletin* 137 (4), 616- 642. DOI: 10.1037/a0023557.
- Mai, C.; Büttgen, M.; Schwarzinger, D. (2017): „Think-Manager-Consider-Female“: Eine Analyse stereotypischer Ansichten über weibliche Führungskräfte und die empirische Überprüfung ihrer realen Persönlichkeit anhand der Big Five und Dunklen Triade. In *Schmalenbachs Z betriebswirtsch Forsch* 69 (2), 119-152. DOI: 10.1007/s41471-016-0022-9.
- Schein, V. E. (1973): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. In *Journal of Applied Psychology* 57 (2), 95-100.
- Staines, G.; Tavis, C.; Jayaratne, T. E. (1974): The Queen Bee syndrome. *Psychology Today*, 7, 55-60.