

DIE ZEIT
MEIN JOB. MEIN LEBEN.

DIE ZEIT

SPEZIAL

MEIN JOB. MEIN LEBEN.

Warum wir Sinn in
der Arbeit suchen

Wann man wirklich
ein guter Chef ist

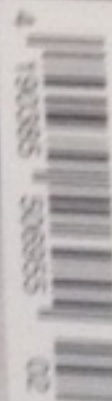
Wie Image über
unseren Erfolg entscheidet

DAS
MAGAZIN
ÜBER CHANCEN,
IDEEN &
ERFOLGE

Ich mach das schon!

Hinschmeißen, weitermachen,
selber gründen: Wie man mit Arbeit
glücklich wird

6,95 EURO Österreich, Luxemburg 7,50 € — Schweiz 10,50 CHF Heft 2 / 2007





ANDREA GUTMANN berät Frauen und Unternehmen bei der Karriereförderung. Sie weiß, Weiterbildung allein reicht nicht und es genügt auch nicht, wenn Frauen das Verhalten ihrer männlichen Kollegen kopieren

Lieber Howard als Heidi

*Wir alle sitzen
Vorurteilen auf, die meisten
von ihnen sind uns nicht
einmal bewusst. Coach
Andrea Gutmann erklärt,
wie wir die Stereotypenfalle
vermeiden*

DIE ZEIT: Frau Gutmann, wenn dies ein Jobinterview wäre und Sie erwägen würden, mich als Quereinsteigerin vom Journalismus in die Personalberatungsbranche zu holen, was würde jetzt in Ihrem Kopf ablaufen? Wen würden Sie sehen?

Andrea Gutmann: Eine freundliche junge Frau, Anfang, Mitte dreißig. Ich würde mich vielleicht fragen, ob sie schon Kinder hat oder noch welche will. Und ob sie dann wirklich für den Job geeignet wäre. Denn man müsste nicht nur bereit sein, viel zu arbeiten, sondern auch, viel zu reisen. Und schon wäre die Unconscious-Bias-Falle zugeschnappt!

Was genau ist das, Unconscious Bias?

Gutmann: Man könnte auch von unbewussten Vorbehalten sprechen. Keine absichtlich oder bewusst negativen Bewertungen, sondern bestimmte

Zuordnungen, Stereotypisierungen, die automatisch erfolgen, wenn wir eine andere Person wahrnehmen.

Wen betrifft das vor allem?

Gutmann: Nun, viele Forschungen haben gezeigt, dass Unconscious Biases vor allem zwischen den Geschlechtern wirken, also zwischen Männern und Frauen: Ein gutes Beispiel dafür wäre das sogenannte Howard-und-Heidi-Experiment. Man hat denselben Lebenslauf, de facto den einer erfolgreichen Unternehmerin aus dem Silicon Valley, zwei Gruppen von Studierenden vorgelegt – einmal hieß die Person Howard, einmal Heidi. Dann hat man um eine Einschätzung gebeten. Und siehe da: Der Mann kam bei den Befragten super rüber, dynamisch und sympathisch. Die Frau aber wirkte auf die Probanden bei wortgleichem Lebenslauf arrogant und eher unsympathisch. ▶

TRITT EINE FRAU BESONDERS FORSCH
AUF, LÖST DIES DAS GLEICHE
UNBEHAGEN AUS, WIE WENN
EIN MANN OFFEN LÜGT

Frauen traut man also prinzipiell weniger zu, und wenn die Erwartungen dann übertroffen werden, nimmt man ihnen das übel?

Gutmann: Genau! Es gibt sogar einen regelrechten Double-Bind-Effekt: Tritt eine Frau besonders forsch auf, löst dies das gleiche Unbehagen aus, wie wenn ein Mann offen lügt – bei Frauen übrigens genauso wie bei Männern.

Wenn es also gar nichts hilft, dass sich Frauen im Auftreten noch eine Scheibe von Männern abschneiden, wie sollten sie sich dann geben?

Gutmann: Sie sollten möglichst authentisch sein, nicht zu laut, aber eben auch nicht zu defensiv. Nehmen Sie nur den Gender-Pay-Gap, die Tatsache, dass Frauen bei gleicher Leistung weniger verdienen als Männer. Das tun sie aber auch, weil sie ihr Gehalt defensiver verhandeln. Hier ermutigen wir in den Workshops, mehr einzufordern, ohne gewisse Unverschämtheiten männlicher Kollegen zu imitieren.

Sie arbeiten nicht nur mit Frauen in der Karriereberatung, sondern auch mit Unternehmen, die geeignetes Personal rekrutieren wollen. Kann man Entscheidungsträgern ihre Unconscious Biases in Schulungen tatsächlich abtrainieren und sie so offener machen für Vielfalt?

Gutmann: Ich halte von solchen Trainings für Führungskräfte gar nicht so viel. Selbst wenn sie durch Rollenspiele und Gedankenexperimente für die Biases sensibilisiert werden: Dass man dann dazu neigt, denjenigen Bewerber für am geeignetsten und sympathischsten zu halten, der einem selbst am ähnlichsten ist, scheint eine anthropologische Konstante. Deswegen bringen sie als Einzelmaßnahme nichts.

Wo setzen Sie stattdessen an?

Gutmann: Wir versuchen eher, auf Prozessebene Impulse zu setzen, um den Blick zu weiten. Das bedeutet, den klassischen Bewerbungsablauf zu hinterfragen. Nehmen Sie nur das Orchester-Beispiel: Bei klassischen Orchestern sind die meisten Musiker männlich.

Aber sind sie auch wirklich die besten?

Gutmann: Als man in den USA begonnen hat, bei Vorspielen einfach mal einen Vorhang einzuziehen, sodass nur das Spiel selbst beurteilt wurde, konnten Frauen sogar stärker überzeugen.

Wie lässt sich dieser Vorhang auf die Wirtschaft übertragen?

Gutmann: Ich bin tatsächlich eine Befürworterin der Frauenquote – wenigstens übergangsweise brauchen wir sie, denn was der Vorhang zeigt: *seeing is believing*. Solange man keine Frauen in Führungspositionen sieht, werden sie da auch nicht hinkommen.

Und jenseits dieses politischen Instruments, welche konkreten Tipps haben Sie für Unternehmen noch?

Gutmann: Wir regen zum Beispiel an, bei der *performance evaluation* auf die Selbsteinschätzung des Arbeitnehmers im Vorfeld zu verzichten. Frauen neigen dazu, sich selbst schlechter zu bewerten, als sie sind – oder jedenfalls schlechter, als Männer es tun. Diese kritische Selbsteinschätzung wirkt dann aber nachweislich auf die Einschätzung des Vorgesetzten. Auch sollte man darüber nachdenken, den formalen Lebenslauf bei Bewerbungen abzuschaffen, und stattdessen nach Ideen fragen oder zumindest vor den Gesprächen eine Praxisrunde einfügen. Und ich habe noch eine weitere Anregung für die Personalentwicklung!

Welche denn?

Gutmann: Den Rollentausch. Er kann die Perspektive jedes Einzelnen verändern. Warum sollte jemand aus dem Marketing nicht mal zeitweise im Personalwesen arbeiten? Wir sind da in Deutschland einfach viel zu mutlos, zu sehr festgelegt auf formale Qualifikationen. Ein fruchtbarer Rollentausch könnte sogar so weit gehen, dass eine Management-Trainee ein paar Tage als Geschäftsführerin agiert, während der Geschäftsführer eine einfache Angestellte in der Lohnbuchhaltung vertritt. ▲