

# Wie Schubladendenken Berufs- und Karrierewege beeinflusst

Prof. Dr. Ingelore Welpe



# Haben Sie sich das schon öfters gefragt?

- Warum gibt es so wenig Frauen in hohen Managementpositionen?
- Warum werden Karrierefrauen als kalt empfunden?
- Warum stecken wir Frauen und Männer in geschlechtstypische „Schubladen“?
- Warum übernehmen Frauen in Krisenzeiten die Unternehmensführung?

# Sind das echte Stolpersteine für Frauen auf Karrierewegen

oder nur stereotype Schubladen? Is es das, was Frauen angeblich fehlt...

- ... Konkrete klare Zielorientierung in Berufskarrieren ?
- ... Zielstrebiges Selbstmarketing ?
- ... Positive Selbstdarstellung?
- ... Machtinteresse?
- ... Verhandlungsgeschick um Geld ,Eingruppierung und Beförderung ?
- ... Bewerbung in Konkurrenzsituationen ?
- ... Erfolgsorientierung ?
- ... Akzeptanz von Business-Codes und maskulinen Spielregeln ?
- ... Professionelle Kommunikation ?
- ... Ausübung von Autorität ?

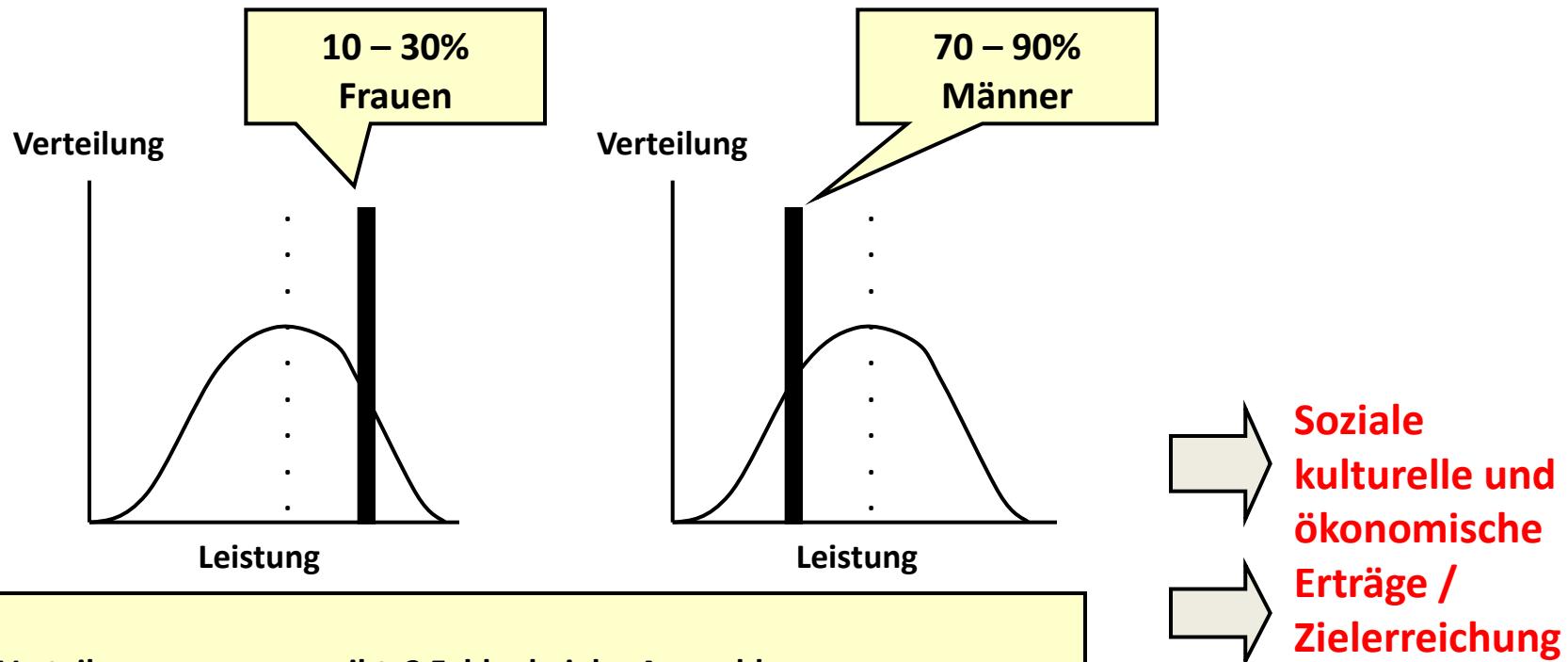
Frauen fehlt nichts !  
Es ist das Schubladendenken über Frauen.

### Schubladendenken

- verzerrt Wahrnehmungs- und Denkmuster, die von rationalen Urteilen und sachbezogenen Entscheidungen abweichen,
- ignoriert Fakten & folgt emotionalen Eigenlogiken
- pflegt Vorurteile, Stereotypen, Denkfehler und Diskriminierungen, die die
- Interaktionen, Kommunikation, Kultur und Personalprozesse in Organisationen und Karrieren von Frauen negativ beeinflussen.

# Das Führungskräftestereotyp!

## Männer sind die besseren Führungskräfte?



Die Verteilungen sagen, es gibt 2 Fehler bei der Auswahl von Führungskräften

1. Ein Teil fähiger Frauen wird zurückgewiesen.
2. Ein Teil unfähiger Männer wird bevorzugt.

Es gibt keine Unterschiede in den Managementfähigkeiten zwischen Frauen und Männern

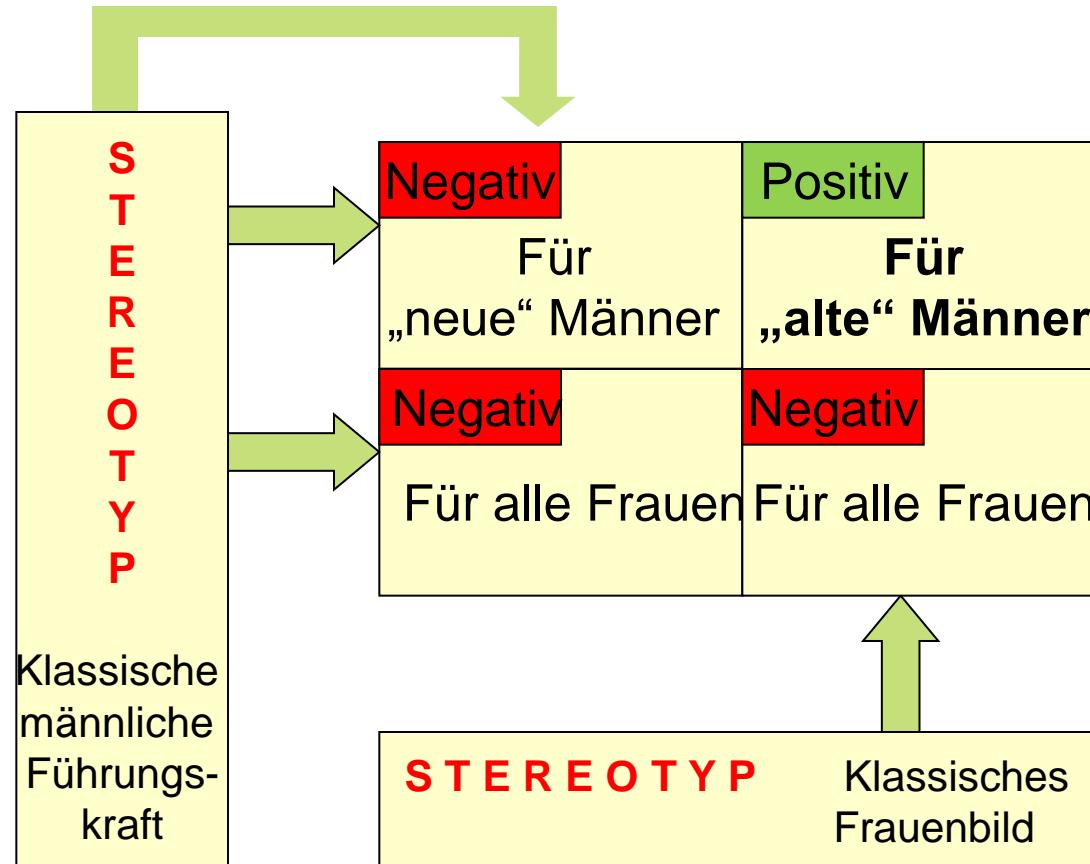
# **Immer noch wirksam: Stereotype Eigenschaftzuschreibung bei Auswahl und Beurteilung von Führungskräften**

Von >typischer Mann<, >idealer Manager< und >idealer Frau<,„

(Vgl. Rosenstiel 2000, Darstellung 40, S. 161)

<b>Typischer Mann</b>	<b>Idealer Manager</b>	<b>Typische Frau</b>
Dominant	Führungswillig	Unterordnend
Autonom	Autonom	Abhängig
Unemotional	Beherrscht	Emotional
Selbstsicher	Selbstsicher	Empfindlich
Aktiv	Dynamisch	Passiv
Rational	Rational	Intuitiv
Tatkräftig	Entscheidungsfreudig	Fürsorglich
	Konfliktbereit	
Leistungsorientiert	Konkurrenzorientiert	Beziehungsorientiert
	Rücksichtsvoll	EinfühlSAM
	Kommunikativ	

# Fehler im genderstereotypen Assessment -Center



## **Auswahlkriterium Soziale Ähnlichkeit!**

Bei **gleicher** Qualifikation und Leistung von Frauen und Männern ist  
**Soziale Ähnlichkeit das Entscheidungskriterium bei der Auswahl.**

Sind die Entscheider über Führungspositionen männlich, dann  
haben männliche Bewerber mehr Chancen auf Führungspositionen.

Denn: Zwischen Manageridealprofilen und dem Stereotyp  
Männlichkeit besteht eine hochsignifikante Korrelation.

Folge:

Unfaire Bevorzugung männlicher Bewerber und Benachteiligung weiblicher  
Bewerber.

# DIW-Managerinnen-Barometer / Personalmanagement ist zu oft aufgeladen mit **mittelbaren** Diskriminierungen

- **Fakt** ist , dass **die Leistungspotentiale** von Frauen wegen stereotyper Diskriminierung nicht ausgeschöpft sind. ,
- **Als mittelbare Diskriminierungen wirkt Vieles:**
- Die alte Karrierelogik und das Führungskraftstereotyp, maskuline Karrierekonzepte und Aufstiegsmuster, geschlechtstypische Zuschreibung von Eigenschaften.,
- Geschlossene Unternehmenskulturen & exklusive Manager-Netzwerke, Mentalitätsmuster bei Männern im Top-Management **mit mehrfach gesicherter Schließfunktion und Exklusionsstrategie gegenüber Frauen.**

(Sinus Sociovision 2010),

# Das kann gefährlich sein für Spitzenfrauen:

- Leistungsorientierter Führungsstil & transformativer Stil
- Selbstsicherheit
- Kritikfreudigkeit
- „unweibliches“ Verhalten
- Unabhängigkeit
- Persönliche Spitzenleistungen
- Innovationen in der Personalarbeit
- Gleichstellungsfookus
- Kommunikationsstil
- Minderheitenposition

# Müssen sich Frauen “klein” machen, um aufzusteigen ?

Viele Frauen fragen sich in Karrieresituationen eher :

„Wer erwartet was von mir in dieser Situation , wie soll ich sein und wie kann ich diese Person sein?“

*Hohe Selbstaufmerksamkeit mit Understatement - defensive Selbstdarstellung g-stereotyp*

Viele Männer fragen sich hingegen eher:

„Wer bin ich, und wie bleibe ich in dieser Situation so, wie ich bin?“

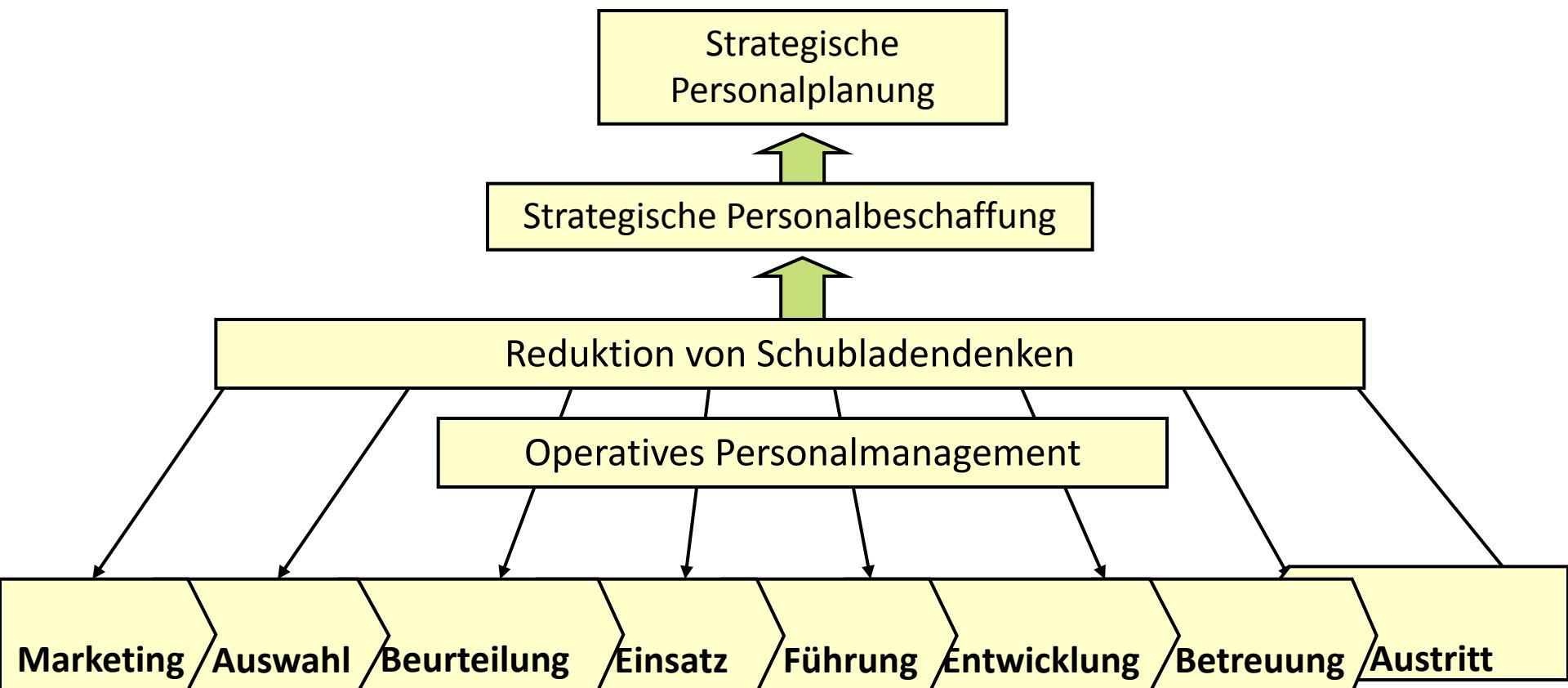
*Geringe Selbstaufmerksamkeit mit Overstatement - offensive Selbstdarstellung g-stereotyp*



# Das Gendermanagement

Welpe & Welpe 2003

## Ansatzpunkte für Controlling von Unconscious Cognitive Biases



# Was tun?

- **Innovation: Biasfreie Zusammenarbeit & Raus aus der Komfortzone!**  
**Schubladendenken!**
- **Sensibilisierungstraining für FK und Teams für Konfliktpotentiale.**
- **Langsamer denken! Starke Assoziationen – wie Männer und Karriere- lockern!**  
**Erfahrene FK nehmen ihr Schubladendenken weniger gut wahr als junge!**
- **Aus Informationen richtige Schlüsse ziehen! Erfahrungen „löschen“!**
- **Gruppendenken reduzieren!**
- **Eigene Diskriminierungserfahrungen erzählen!**
- **Persönliche Kontakte mit „fremden Gruppen & Kulturen“ !**
- **Konkrete Situationen aus Auswahlverfahren bei Führungs-& Personalarbeit auf Schubladen-Effekte untersuchen-daraus lernen**
- **Schubladen öffnen sich immer wieder .**
- **Diese Rebound-Effekte wahrnehmen und kontrollierte verarbeiten.**

# Aktionen für mehr Gender-Diversity-Kompetenz!

## **Affirmation:**

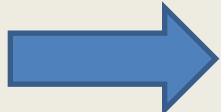
- a. Anerkennung vorausgegangener Diskriminierungen ( durch z.B. Quotierungen, Eingliederung benachteiligter Gruppen, ..
- b. **Pipeline Szenario** : Einstiegszahlen erhöhen und Karrierepfade z.B. für Frauen
- c. **Upward Mobility Service** : Training-u. Förderprogramme f. Frauen(Überwindung gläserner Decken)
- d. **Valuing Diversity**: Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung und für positive Einstellung zur Vielfalt der Mitarbeiterschaft
- e. **Diversity Management**: Nicht Einzelprogramme ,sondern Organisationsaspekt , alle Gruppen sollen berücksichtigt werden, Veränderung der **Organisationskultur**.

## **Kulturarbeit stärken**

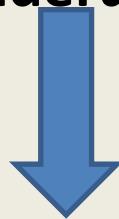
**Für Diversity -und biasfreies Personal-Management  
neue Einstellungen/ Haltungen kommunizieren!**



**Weg von einer konservativen Ausschlusskultur**



**Weiter in der veränderungsorientierten Bewahrungskultur**



**Hin zu einer vorurteilsfreien Hochleistungskultur  
für Chancengleichheit im Beruf !**

# Veränderung ist leichter als Sie denken!

## Bring good things to life!

©Prof.Dr.Ingeloore Welpe  
Strategische Entwicklung  
von Personal und Organisation  
[www.ingeloore-welpe.de](http://www.ingeloore-welpe.de)  
[www.gender-diversity.de](http://www.gender-diversity.de)

[mail@ingeloore-welpe.de](mailto:mail@ingeloore-welpe.de)

Welpe /Thege .  
Karriereagenda für Frauen  
P. Lang Verlag 2011  
Welpe & Welpe  
Netzwerken für Egoisten Signum 2006

