

Kathrin Leinweber

**WIE FRAUEN**  
**ERFOLGREICH** IN  
MÄNNERDOMÄNEN  
**DURCHSTARTEN**



**GABAL**

**Kathrin Leinweber**

**Wie Frauen erfolgreich  
in Männerdomänen  
durchstarten**

*Für meine Töchter Rosi und Elfi  
und für alle starken Frauen von heute und morgen.*



**Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

**Kathrin Leinweber**

**Wie Frauen  
erfolgreich in  
Männerdomänen  
durchstarten**

**GABAL**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfasser:innen.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-186-2

Lektorat: Christiane Martin, Köln | [www.wortfuchs.de](http://www.wortfuchs.de)

Umschlaggestaltung: Tina Mayer-Lockhoff, Berlin

Umschlagabbildung: Generative AI – Resilient Business Woman

Facing an Old Lion © Ezio Gutzemberg / Adobe Stock # 613388123

Autorenfoto: Harsha Gramming, NYC

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen.

[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhaltsverzeichnis

**Das Salz in der Suppe! 7**

## **1. Breaking Boundaries:**

Frauen erobern Männerwelten  
und brechen Stereotype 9

### **Mehr Weiblichkeit in der Wirtschaft:**

Warum der Markt Sehnsucht nach Frauen hat 10

### **Von Vorurteilen, Stereotypen und schrägen Annahmen:**

Herausforderungen für Frauen in Männerbranchen 17

### **Wer Frauen versteht, kann auch durch Null teilen:**

Die geheimen Wünsche von Business-Frauen 33

## **2. Frauenpower pur:**

Die faszinierende Welt weiblicher  
Präsenz im Business 45

### **Das weibliche Gehirn im Hormonrausch:**

Warum Frauen anders denken als Männer 46

### **High Performance ist weiblich:**

Außergewöhnliche Leistungsbereitschaft unter Frauen 61

### **Die Dornröschen-Illusion:**

Wie Frauen ihren eigenen Erfolg sabotieren 76

**3. Knifflige Business-Dynamik:**  
Von Rivalität und Solidarität  
zwischen Männern und Frauen **87**

**Die fiesen Tricks der Kerle:**

Wenn Männer den Frauen das Business-Leben  
schwer machen **88**

**Von Macho-Attitüden bis Emanzipation:**

Wie Männer den Umgang mit starken Frauen lernen können **114**

**Lass die Zicke von der Leine: 123**

Weg von Stutenbissigkeit und Konkurrenzdenken **123**

**Business-Frauentypen:**

Von Geschäftskatzen, Kontaktköniginnen,  
Planungsgöttinnen und Friedensstifterinnen **136**

**4. Powerfrauen-Formel:**

Hacks und Strategien für den Durchbruch  
in männlich dominierten Branchen **155**

**Alpha-Weibchen tragen High Heels:**

Wie du deine weiblichen Qualitäten raffiniert  
und stilecht nutzt **156**

**Best Practice:**

Wie Unternehmen durch gezielte Maßnahmen Frauen  
fördern können **176**

**Auf dicke Hose machen:**

Die Top-10-Hacks für Frauen in männerdominierten Branchen **188**

**Quellenverzeichnis 198**

**Die Autorin 205**

# Das Salz in der Suppe!

Ich liebe es, eine Frau zu sein – als Mutter, als Freundin, als Ehefrau, als Tochter und als Business-Frau. Doch ganz unter uns: Manchmal habe ich mich dabei ertappt, darüber nachzusinnen, wie sie wäre, die Business-Welt, ganz ohne Männer. Es wäre eine Welt ohne Krautwattenknoten, die sich hartnäckig weigern, so zu sitzen, wie sie sollen. Eine Welt, in der Meetings pünktlich beginnen, weil keiner mehr damit beschäftigt ist, die neuesten Fußballergebnisse zu diskutieren. Es wäre eine Welt, in der wir die Kopfschmerzen, die ein komplizierter Konferenzanruf verursacht, nicht ertragen müssten, weil kein Kollege versucht, sich mit seinem beeindruckenden Wissen über eine Telefonspinne zu profilieren. Eine Welt ohne endlose Debatten über die optimale Raumtemperatur, in der wir einfach die Klimaanlage am Arbeitsplatz so einstellen könnten, dass wir nicht erfrieren. Es wäre eine Welt ohne das Ärgernis, jemand könnte bei uns anrufen und so tun, als wären wir die Assistentin unserer männlichen Kollegen. Eine Welt, in der wir uns nicht ständig fragen müssten, ob das Outfit angemessen ist oder ob wir zu emotional reagiert haben. Es wäre eine Welt, in der wir uns nicht mehr den Kopf zerbrechen müssten, wie wir es schaffen, eine weibliche Führungskraft zu sein und gleichzeitig ein soziales Leben zu haben.

Aber hey, Ladys, wir dürfen ehrlich sein: Ohne Männer wäre die Business-Welt ganz sicher auch viel langweiliger. Wer würde uns die Tür aufhalten, wenn wir ins Meeting gehen? Wer würde uns mit abenteuerlichen Theorien über den nächsten »Big Deal« auf Trab halten? Wer würde uns mit nervenaufreibenden Verhandlungstaktiken herausfordern? Wer würde uns in den Kaffeepausen unsere Aufgaben im Projekt so verkaufen, als wären sie ein Sechser im Lotto? Wer würde uns im Dschungel von Alpha-Männchen retten und beschützen? Und wer würde lauthals aussprechen, was wir uns nur zu denken gewagt haben und damit Meetings in ein unterhaltsames Spektakel verwandeln? Also, liebe Männer, ihr seid das Salz



in der Suppe! Wir lieben und brauchen euch in der Business-Welt, aber manchmal können wir uns einfach nicht zurückhalten, darüber nachzudenken, wie es wäre, wenn die Dinge ein bisschen anders wären ...

Dieses Buch ist sorgfältig recherchiert, angereichert mit vielen Erfahrungsberichten und Anekdoten von Teilnehmerinnen aus meinen Trainings und Coachings und natürlich gewürzt mit einer ordentlichen Portion Humor. Ich danke von Herzen meinen zauberhaften Interviewpartnerinnen Laura Luft (Rennfahrerin), Stefanie Bauer (Maschinenbaustudentin), Elena Springub (Strategiechefin des B2B-IoT-Bereichs in einem DAX-Konzern), Sabrina von Nessen (ehemals Vorständin eines IT-Unternehmens), Jenny Z. (Rettungssanitäterin bei der Bundeswehr) und Doris Eiberger (Vertriebsdirektorin Vermögensmanagement), dass ihr Rede und Antwort gestanden habt und bereit seid, mit mir eine Business-Welt zu gestalten, in der Frauen und Männer gemeinsam Großes erreichen können.

Also, liebe Leserinnen und geschätzte Mitleser, ich wünsche euch viel Inspiration beim Lesen dieses Buches. Taucht ein in eine Welt voller inspirierender Geschichten und humorvoller Einsichten! Lasst euch von den Erfahrungen und Erkenntnissen von Frauen in einer (noch) männlichen Business-Welt ermutigen, in einer Männerdomäne durchzustarten. Denn am Ende des Tages geht es darum, dass wir alle zusammenarbeiten und uns gegenseitig unterstützen, unabhängig von Geschlecht und Vorurteilen. Genießt die Reise durch diese faszinierende Welt der weiblichen Business-Power! Es wird ein wilder Ritt und ein Abenteuer. Auf geht's!



1.

**Breaking  
Boundaries:**

Frauen erobern  
Männerwelten  
und brechen  
Stereotype

# Mehr Weiblichkeit in der Wirtschaft: Warum der Markt Sehnsucht nach Frauen hat



*»Ich habe kein Problem, die einzige Frau unter Männern zu sein, solange ich meine Seltenheit zur Besonderheit mache.«*

»Ihr Training war Weltklasse heute. Wahnsinn, wie Sie es geschafft haben, eine Horde Männer so in Schach zu halten.« Herr P., Abteilungsleiter eines mittelständischen IT-Unternehmens, stellt sein Bier an der Bar ab und legt seine Unterarme besitzergreifend auf den Tresen. Die Ärmel seines weißen Hemdes sind leger hochgekrempt. Seine Krawatte hängt locker um den Hals. »Es ist äußerst schade, dass Sie keine einzige Frau in Ihrem Team haben«, erwidert seine Gesprächspartnerin Frau L. »Warum ist das so?« Der Gesichtsausdruck von Herrn P. ändert sich. Seine Mundwinkel verziehen sich zu einem zynischen Grinsen. Er beugt sich vertraulich zu Frau L. hinüber und spricht nun in einem gedämpften Ton: »Jetzt mal unter uns, nichts gegen Sie, aber braucht es jetzt auch noch Frauen auf dem Pavianhügel? Da, wo der Platz doch eh schon eng genug ist. Wenn das so weitergeht, wird bald nicht mehr der Mann, sondern die Frau in den Unternehmen das Sagen haben.« Frau L. schaut ungläubig, fast amüsiert. Sie muss feststellen, dass Herr P. leider kein origineller Einzelfall ist. Denn bevor sie beherzt antworten kann,

mischt sich Herr S., seines Zeichens auch ebenfalls Führungskraft im gleichen Unternehmen, ungehemmt ins Gespräch ein: »Territorium bleibt Territorium. Wenn Frauen einfach unaufgefordert in unsere Welt reinplatzen, müssen sie sich nicht wundern, wenn wir unser Revier verteidigen.«

Klingt nach Stammtischgespräch oder einer konstruierten Begebenheit? Wohl kaum – es ist vielmehr eine wahre Begebenheit, die die Autorin so erlebt hat. Was im ersten Moment den einen oder anderen Mund knäckebrot trocken werden lässt, ist leider immer noch Alltag in der deutschen Wirtschaft. Frauen, die in Männerbranchen arbeiten und erfolgreich sein wollen, treffen auf Hindernisse, die ab und an sogar aus dem Zeitalter des Neandertalers stammen könnten. Eines steht jedoch außer Frage: Bewegungen auf dem bisher fremden Territorium bedürfen einer gewissen Vorbereitung auf beiden Seiten.

## **Der Countdown läuft: Der FemDAX – er kommt**

Es ist offiziell: Der Markt hat Sehnsucht nach Frauen. Die Wirtschaft wird endlich weiblicher! Frauen erobern männerdominierte Wirtschaftsbereiche und sorgen für frischen Wind, Aufsehen und Vielfalt in der bisher männlichen Business-Welt. Dieser Trend zeichnet sich immer mehr ab und ist nicht aufzuhalten. Es ist kein Geheimnis, dass Frauen auf dem Arbeitsmarkt immer gefragter werden. Frauen werden zunehmend in Branchen und Positionen eingestellt, die früher von Männern dominiert wurden. Und das aus gutem Grund: Frauen bringen wertvolle Eigenschaften, Fähigkeiten und Talente mit, die Unternehmen zu schätzen wissen. Ihre Schaffenskraft wird gebraucht. Frauen sind einfach eine Bereicherung für klassische Männerdomänen.

Doch von einem neuen weiblichen Börsenindex, dem FemDAX, der nur Unternehmen berücksichtigt, die von Frauen geleitet werden, sind wir meilenweit entfernt. Der Weg zur erfolgreichen Karriere in einer sogenannten »Männerbranche« ist oft steinig und mit zahlreichen Hindernissen gepflastert. Denn wenn Frauen in Männerdomänen vordringen, stehen sie vor Herausforderungen, die weitaus

größer sind als kleine Maulwurfshügel. Und diese können auch von der kontrovers und heiß diskutierten Frauenquote nicht vollumfänglich gelöst werden. Bevor wir nun also lauthals die Damenwelt mit den Worten »Ladys, worauf wartet ihr noch? Es ist Zeit, eure Power auf dem Markt zu entfalten und die Business-Welt zu bereichern!« anfeuern, gibt es noch einiges zu tun.

## **Weiblicher Business-Alltag: Teflon-Anzug oder High Heels**

Eine der größten Herausforderungen für Frauen ist es, den Respekt männlicher Kollegen zu gewinnen. Außergewöhnliche Leistungsbereitschaft und Verhandlungsgeschick sind gefragt, um akzeptiert und ernst genommen zu werden. Frauen müssen oftmals deutlich mehr leisten, um denselben Erfolg wie ihre männlichen Kollegen zu erzielen. Selbst wenn Frauen mehr leisten als ihre männlichen Kollegen, erhalten sie oft nur geringere Anerkennung. Dies ist nicht nur ungerecht, sondern auch ein Hindernis für die Karriereentwicklung. Es gibt leider immer noch eine Kluft zwischen den Gehältern von Männern und Frauen in vielen Branchen und Ländern.

Die zunehmende weibliche Präsenz in Männerbranchen hat auch Auswirkungen auf die überholten Rollenbilder von Frauen und Männern in der Gesellschaft. Schlagfertigkeit und eine gesunde Portion Humor sind wichtig, um Stereotypen, Vorurteilen und schrägen Anmachen den Wind aus den Segeln zu nehmen. Denn in männlich dominierten Bereichen wird vor Vorurteilen und Stereotypen nicht Halt gemacht. Und auch das ist durchaus menschlich – Menschen sind Schubladendenker. Gerade Frauen, die in typischen Männerbranchen wie z.B. in den MINT-Branchen, in der IT, der Automobilbranche, in TECH-Unternehmen oder im Maschinenbau arbeiten, werden gern in Schubladen gepackt. Sie hören sich leider nach wie vor an, dass Frauen in technischen Berufen nicht wirklich so gut abschneiden wie Männer. Dabei gibt es zahlreiche erfolgreiche Frauen in der IT- und Technologiebranche, die beweisen, dass diese Annahme völlig unbegründet ist.

## Macho-Attitüden: Umgang mit dem weiblichen Dauergast

Erwartet dich nun ein weiteres Buch über Frauenquoten? Ein weiteres Buch darüber, warum Männer fiese Kerle sind und den Frauen das Leben im Business schwer machen? Nicht wirklich. Im Grunde meines Herzens mag ich Männer unfassbar gern. Und ich kann sie sogar verstehen. Einstein hat einmal sehr passend ausgedrückt: »Manche Männer bemühen sich lebenslang, das Wesen einer Frau zu verstehen. Andere befassen sich mit weniger schwierigen Dingen z. B. der Relativitätstheorie.« Mit anderen Worten: Es ist verständlicherweise nicht immer leicht für Männer, wenn bisher männerdominierte Arbeitsbereiche nun auch vom schönen weiblichen Geschlecht »bevölkert« werden. Warum sollte das, was schon im normalen Alltag zwischen Mann und Frau oft zur Herausforderung wird, im Business-Alltag außen vor bleiben? Es braucht Zeit und gegenseitiges Verständnis, damit Männer und Frauen sich besser verstehen und unterstützen können. Dies erfordert oft ein Umdenken und die Entwicklung neuer Fähigkeiten auf beiden Seiten. Ein sofortiges Umschalten ist nicht immer möglich.

Natürlich ist es überaus verlockend, einfach zu sagen: »Jungs, ändert euch endlich! Ihr müsst akzeptieren, dass wir Frauen jetzt ganz vorn mitspielen. Legt eure archaischen Rollenbilder ab und kommt mit uns in die moderne Welt!« Doch unter uns: Starke Männer haben keine Angst vor starken Frauen. Und clevere Frauen lassen Männer Helden sein. Es ist hinreichend schwer, jemanden verändern zu wollen. Wir dürfen uns vielmehr ganz positiv, neugierig, wohlwollend und kooperativ annähern. Wir können voneinander lernen und uns gegenseitig unterstützen. Denn letztendlich geht es darum, dass wir uns allen mehr Appetit darauf machen, gemeinsam die Business-Welt zu gestalten und dabei unsere Unterschiede als wunderbare Bereicherung zu sehen.

*»Wenn ich mit Männern ins Gespräch komme, habe ich von Anfang an immer den Stempel bekommen: ›Blondine‹. Ja, okay, ich bin eine Blondine und ich kann es trotzdem. Warum denn nicht!«*

STEFANIE

Doch bisher haben wir nur einen Teil der unangenehmen Wahrheit beleuchtet. Hier kommt nun ein weiterer Teil des Dramas: Nicht selten stehen sich Frauen in Männerbranchen auch selbst im Weg und sabotieren ihren eigenen Erfolg. Die Liste der Selbstsabotagen ist zu lang, um sie vollumfänglich darzustellen. Doch auch ein kleiner Auszug reicht oft aus, um uns selbst zu ertappen, wachzurütteln und den Finger nicht mehr auf nur auf die Männer zu richten. Deshalb kommt hier ein Auszug aus den unangefochtenen Dauerbrennern:

Frauen kopieren gern im Teflon-Anzug das Verhalten ihrer männlichen Kollegen, spielen das bissige Alpha-Weibchen und vergessen dabei, dass sie mit ihrer weiblichen Eleganz einen riesigen Erfolgsfaktor in die Wiege gelegt bekommen haben.

Oftmals geben sich Frauen der Dornröschen-Illusion hin. Sie wollen entdeckt werden, bevor sie selbst auf sich und ihre erreichten Erfolge aufmerksam machen. Ein Hauptproblem dieser Illusion ist, dass Frauen weniger bereit sind, sich selbst zu promoten und ihre erreichten Erfolge in den Vordergrund zu stellen. Dies kann dazu führen, dass sie weniger Gehaltserhöhungen oder Beförderungen erhalten als ihre männlichen Kollegen, die oft selbstbewusster und proaktiver sind, wenn es darum geht, auch mal auf dicke Hose zu machen. Das ist u. a. ein Grund, warum Frauen nach wie vor weniger verdienen.

Auch neigen Frauen deutlich häufiger als ihre männlichen Kollegen dazu, sich selbst zu unterschätzen und haben oft Zweifel an ihren Fähigkeiten und Qualifikationen. Dies kann dazu führen, dass sie sich bei Positionen oder Projekten, für die sie geeignet wären, zurückhalten.

Eine Herausforderung ist, dass Frauen oft weniger Unterstützung und Mentoring erhalten als ihre männlichen Kollegen. Frauen haben

in der Business-Welt bisher noch weniger Netzwerke als Männer, weshalb ihnen bisher einige Türen verschlossen geblieben sind. Frauen haben in den letzten Jahrzehnten unglaubliche Fortschritte in der Geschäftswelt gemacht. Sie sind in der Lage, Spitzenpositionen in Unternehmen zu erreichen und erzielen in vielen Branchen enorme Erfolge. Doch während die Zahl erfolgreicher Frauen zunimmt, scheint auch ein Phänomen immer häufiger aufzutreten: Konkurrenz und Stutenbissigkeit unter Frauen. Frauen werden oft dazu erzogen, sich mit anderen Frauen zu messen, um die Aufmerksamkeit von Männern zu erhalten. In vielen Fällen werden Frauen sogar dazu ermutigt, andere Frauen als Bedrohung wahrzunehmen und sich gegen sie zu stellen. Frauen können sich aus diesem Grund manchmal allein und isoliert fühlen, wenn sie in einer männerdominierten Branche arbeiten, auch wenn sie selbst dazu beigetragen haben. Wieso lassen wir die Zicke nicht endlich von der Leine und helfen uns gegenseitig, erfolgreich zu sein?

## **Die Macht der Anziehung: Wie Frauen die Business-Welt verführen**

Doch ich habe gute Nachrichten für dich – es gibt Hoffnung, wenn Yin auf Yang trifft. Frauen haben nicht nur das Potenzial, die Männerwelt im Business ordentlich durcheinander zu wirbeln. Sie haben gerade durch die Kraft ihrer Weiblichkeit das Potenzial, in männerdominierten Branchen sehr erfolgreich zu sein. Und dafür dürfen sie ihre Anmut, ihre Schlaueit und ihre weiblichen Eigenschaften mit Raffinesse nutzen, um die Hürden, die es für Frauen immer noch gibt, mit weiblicher Eleganz und Leichtigkeit zu überwinden.

Gegensätze ziehen sich immer an – das ist ein Sprichwort, das viele von uns kennen. Es beschreibt die Idee, dass gerade die Andersartigkeit von Menschen, die andere Persönlichkeiten, Interessen und Hintergründe haben, uns verführen und einen großen Reiz auf uns ausüben. Aber stimmt das wirklich oder ist es ein Gerücht, das sich hartnäckig hält? Eins ist klar: Zwei Alpha-Tiere, Sturköpfe oder Rampensäue kommen sich auf Dauer ganz sicher ins Gehege.



Doch ganz gleich, wie die Antwort aussieht: Schön ist doch, dass wir Gegensätze oft bewusst einsetzen können, um Aufmerksamkeit zu erzeugen, um ein Gesamtkunstwerk spannend und interessant zu machen, um zu provozieren und natürlich auch das Spotlight auf etwas zu richten, was durch die Seltenheit zur Besonderheit wird. Wenn High Heels auf Helden treffen, kann eine sehr spannende Konstellation entstehen, die Frauen nutzen können, um erfolgreich in männerdominierten Branchen durchzustarten. Auch wenn es vermeintlich noch viele Hürden für Frauen in Männerbranchen gibt, auch wenn wir uns manchmal selbst im Weg stehen und dies einer Fahrt mit angezogener Handbremse gleicht, eines dürfen wir nicht vergessen: Der Markt hat Sehnsucht nach Frauen und nach dir!

# Von Vorurteilen, Stereotypen und schrägen Anmachen: Herausforderungen für Frauen in Männerbranchen



*»Du darfst nicht gleich beim ersten Buh  
den Kopf einziehen. Brust raus, weitermachen!«*

An einem Dienstagmorgen um 10:30 Uhr finde ich mich in der beeindruckenden Lobby einer renommierten Investmentbank in Frankfurt wieder. Ein Gentleman, der mir als mein Interviewpartner für das Bewerbungsgespräch, das mich erwartet, vorgestellt wird, begrüßt mich herzlich. In meinem eleganten Rock, einem schlichten Top und meinen hochhackigen Schuhen steige ich neben ihm in den Aufzug. Sofort bemerke ich, dass ich ihn um mindestens einen Kopf überrage. Als sich die Türen des Aufzugs im 17. Stock öffnen, bietet sich mir ein atemberaubender Panoramablick über »Mainhattan«. In einem stilvoll eingerichteten Raum beginnt das eigentliche Gespräch.

Mein männliches Gegenüber, das sich mir als potenzieller Teamleiter präsentiert, stellt mir eine Fülle von Fragen und untersucht jede meiner Antworten sorgfältig. Nach einer intensiven Stunde eröffnet er mir das absurdeste Feedback, das ich jemals erhalten habe: »Ich kann Sie leider nicht einstellen. Zwar erfüllen Sie alle unsere fachlichen Anforderungen und wären ideal für diese Position, doch sind Sie zu attraktiv. Da ich ein Team habe, das nur aus Männern besteht, würde bei Ihrer Anwesenheit kein Mensch mehr arbeiten.«

Verwirrung, Unglaube, Ärger – alle Emotionen wirbelten in mir. Sollte ich in schallendes Gelächter ausbrechen oder mir die Tränen verkneifen? In diesem Moment überwältigte mich eher der Drang, die Flucht zu ergreifen. Und das sollte der Anfang meiner Karriere im Finanzbereich sein?

## Schubladen im Kopf: Wie Stereotype und Vorurteile unser Verhalten beeinflussen

Keiner will sie, jeder hat sie: »Vor-Urteile«. Diese kleinen Biester, die wir alle in unserer mentalen Besteckschublade verstecken, auch wenn wir behaupten, wir wären frei davon. Sie sind das Express-Menü unseres Gehirns: Schublade auf, vorgefertigte Meinung raus, Schublade zu! Aber sind wir deshalb die bösen Buben auf dem Schulhof der Meinungen? Nein, eigentlich nicht. Laut den schlauen Köpfen der Vorurteilsforschung ist dies ein ganz natürlicher »Autopilot«-Modus unseres Denkens. Dadurch ersparen wir uns das ständige Grübeln über die Vielfalt der Welt. Wenn wir etwas über eine ganze Gruppe denken, sprechen wir von Stereotypen, beim Blick auf Einzelpersonen handelt es sich um Vorurteile. Und dann gibt es da noch das Subtyping<sup>1</sup>, wenn etwa alle glauben: »Frauen und Politik – das passt nicht!« Und plötzlich taucht Angela Merkel auf. Und die Reaktion: »Na ja, sie ist eben die Ausnahme, die die Regel bestätigt.« Mit solchen Tricks halten wir an unseren Vorurteilen fest, egal wie viele Beweise uns das Gegenteil zeigen. Und das, liebe Leser:innen, ist Hartnäckigkeit auf höchstem Niveau!

*»Wenn du als Frau zum ersten Mal in ein Meeting reinkommst, wird mit einem ›Wissenscheck‹ schon getestet, wie kompetent du bist. Mann checkt auch, welchen Hintergrund Frau hat. Hat sie eine Familie, ist sie verheiratet, hat sie Kinder? Dann merkst du schon, dass ein Kopfkino abläuft. Da wird man schnell in gewisse Schubladen gesteckt.«*

DORIS

Der neueste UN-Bericht von 2023<sup>2</sup> gibt Aufschluss darüber, dass trotz gestiegenen Bewusstseins für Geschlechtergleichheit tief verwurzelte Vorurteile gegen Frauen in den letzten zehn Jahren unvermindert bestehen. Der Gender Social Norms Index (GSNI) verdeutlicht, dass Vorurteile gegenüber Frauen in den Bereichen Politik, Bildung, Wirtschaft und körperliche Integrität nach wie vor unvermindert bestehen, ohne Anzeichen einer Besserung. Die Ergebnisse sind alarmierend: 87 % der Frauen und 90 % der Männer unterstützen mindestens ein Vorurteil. Viele zweifeln am Wert von Frauen in der Demokratie, sehen Männer als bessere Politiker an, bevorzugen höhere Bildung für Männer und glauben, Männer sollten bei Arbeitsplätzen und Führungspositionen bevorzugt werden.<sup>3</sup>

Stereotype haben direkte Auswirkungen auf unser Selbstvertrauen und unser Leistungsvermögen. Sie sind wie kleine Performance-Diebe, die sich in unsere Köpfe schleichen und uns zuflüstern: »Hey, du kannst das nicht so gut wie die Männer!« Und schwups, schon vermässeln sie unsere Leistung. Wenn einer Frau immer wieder eingetrichtert wird, dass sie es nicht draufhat, dann verwandelt sich ihr Leistungsvermögen in eine Meisterleistung der Mittelmäßigkeit! Glaubst du nicht? Ist aber so! Und es trifft uns Frauen oft härter. Dies wurde in Studien belegt, in denen alle Teilnehmer eine einfache Aufgabe erhielten und zu dieser noch eine stereotype Botschaft wie etwa: »Männer sind in der Regel besser bei dieser Aufgabe« (mit der impliziten Schattenbotschaft: »Frauen sind also in der Regel schlechter«) oder »Männer sind in der Regel schlechter bei dieser Aufgabe« (mit der impliziten Schattenbotschaft »Frauen sind also in der Regel besser«). Beim positiv formulierten Vorurteil für Männer (»Männer sind in der Regel besser«) war eine Leistungssteigerung bei den Männern zu verzeichnen, aber eine dramatische Leistungsver schlechterung bei den Frauen, die die implizite Botschaft erhielten, dass sie in der Prüfung wahrscheinlich schlecht abschneiden würden.<sup>4</sup>

Vorurteile zu vermeiden ist in etwa so einfach, wie ein Wasserglas im Handstand zu trinken: verflixt schwer und mit nassen Folgen. Versuchen wir diese kleinen störrischen Gedanken zu unterdrücken, werden sie oft zum rebellischen Teenager, der genau das tut, was er

nicht tun soll – sie melden sich paradoxerweise noch stärker zurück. Tatsächlich kann der Versuch, bestimmte Vorurteile bewusst zu unterdrücken, manchmal zu einem Bumerang-Effekt führen. Aber wie bündigt man sie nun? Der erste und wichtigste Schritt, um alltägliche Vorurteile abzubauen, besteht zunächst darin, sie zu erkennen und anzunehmen, dass niemand davon vollständig frei ist. Eine geniale Strategie ist es, mit schillernden Vorbildern zu arbeiten. Glauben wir beispielsweise, Frauen und Geldpolitik gehen nicht Hand in Hand, zaubern wir uns einfach Christine Lagarde aus dem Hut. Indem wir uns mit positiven Vorbildern umgeben, schaffen wir es, diese störrischen Vorurteile auszutricksen und unseren Horizont zu erweitern. Viele meiner cleveren Coachees bestätigen, dass es funktioniert. Natürlich funktioniert das auch andersherum, indem wir an Personen denken, die einem bestimmten Stereotyp widersprechen. Und falls es noch kein Role Model in deinem Unternehmen gibt? Dann herzlichen Glückwunsch! Die Bühne gehört dir. Du hast die Möglichkeit, dich als Pionierin auf unentdecktem Terrain zu bewegen und zum weiblichen Vorbild für deine Kolleginnen und Kollegen zu werden.

*»Ich habe gelernt, mich niemals unterkriegen zu lassen.*

*Wenn du in einer Männerdomäne deinen Weg gehen möchtest,  
dann geh ihn, egal was andere über dich sagen.«*

STEFANIE

Frauen im Geschäftsumfeld und insbesondere in sehr männerreichen Branchen können verschiedenen Stereotypen und Vorurteilen begegnen. Im Folgenden kommen einige Klassiker, mit denen wir Frauen konfrontiert werden und die echte Stolpersteine im Business-Dschungel sein können, wenn wir mit ihnen nicht umzugehen wissen.

# IMPULSGEBER UND KARRIEREBEGLEITER

## GLEICH WEITERLESEN?

Unsere **Ratgeber zu Beruf und Karriere** liefern erprobte Strategien und begleiten Sie sowohl beim erfolgreichen Start ins Berufsleben als auch bei der Erreichung Ihrer persönlichen Karriereziele.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von unseren **Leseproben** zum nächsten **Schritt auf der Karriereleiter** motivieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!