

## Denkfehler, die Gleichstellung verhindern – und wie man sie sofort unterbricht

Entscheidungen in Organisationen folgen psychologischen Mustern – diese sind beeinflussbar. Die folgenden Wirkmechanismen sind in der sozialpsychologischen und organisationswissenschaftlichen Forschung gut belegt und helfen zu verstehen, warum Gleichstellungsunterschiede selbst dort entstehen können, wo keine bewusste Benachteiligung beabsichtigt ist.

### 1. Lebenslauf

**Wussten Sie, dass** man bei Männern im Lebenslauf unbewusst **in die Zukunft denkt** („Was könnte er noch werden?“), bei Frauen aber oft **in die Vergangenheit schaut** („Wie war das mit Kindern, Pausen, Teilzeit?“)?

☞ Bei jeder Entscheidung bewusst fragen:  
„Welche Entwicklung traue ich dieser Person in Zukunft zu?“

→ **Wirkung:** Potenzial statt Defizite sehen – sofort andere Entscheidungen.

### 2. Teilzeit

**Wussten Sie, dass** Teilzeit bei Männern als **Übergang**, bei Frauen aber als **Endstation** bewertet wird?

☞ Einmal bewusst prüfen: „Würde ich diese Entwicklung auch so sehen, wenn ein Mann Teilzeit arbeitet?“

→ **Wirkung:** Karrieren bleiben offen – ohne neue Regeln.

### 3. Durchsetzungsvermögen

**Wussten Sie, dass** Männer als „durchsetzungsstark“ gelten, Frauen mit demselben Verhalten als „schwierig“ oder „emotional“?

☞ Eigenschaften neutral umformulieren:

- statt „zu emotional“ → „argumentiert leidenschaftlich“
- statt „dominant“ → „tritt klar auf“

→ **Wirkung:** Bewertungen werden fairer, Sprache präziser.

## 4. Führungspotenzial vs. Leistung

**Wussten Sie, dass** Männer häufiger **wegen Potenzial**, Frauen häufiger **wegen Leistung** befördert werden?

- ☞ Bei Beförderungen immer zwei Fragen stellen:
1. „Welche Leistung sehen wir?“
  2. „Welches Potenzial trauen wir zu – und warum?“

→ **Wirkung:** Gleiche Maßstäbe für alle.

## 5. Vereinbarkeit

**Wussten Sie, dass** Frauen oft **vorsorglich ausgeschlossen** werden („Das ist sicher zu viel für sie“), ohne dass sie je gefragt wurden?

- ☞ **Nicht** annehmen – **fragen:** „Ist das für Sie aktuell machbar?“

→ **Wirkung:** Eigenverantwortung statt Bevormundung.

## 6. Teamfit

**Wussten Sie, dass** „passt nicht ins Team“ meist bedeutet „ist nicht so wie wir“?

- ☞ Nachfragen: „Was genau passt fachlich oder organisatorisch nicht?“

→ **Wirkung:** Weniger Bauchgefühl, mehr Klarheit.

## 7. Redezeit

**Wussten Sie, dass** Frauen in Meetings häufiger unterbrochen werden – und ihre Ideen oft erst Anerkennung finden, wenn Männer sie wiederholen?

- ☞ Führungskraft greift einmal bewusst ein: „Das war gerade ein wichtiger Punkt von Frau...“

→ **Wirkung:** Sichtbarkeit steigt sofort – ohne Strukturänderung.

## 8. Fehler

**Wussten Sie, dass** Fehler bei Männern als **Lernerfahrung**, bei Frauen als **Bestätigung von Zweifel** gelesen werden?

- ☞ Nach Fehlern immer dieselbe Frage: „Was lernen wir daraus – und wie geht es weiter?“

→ **Wirkung:** Faire Fehlerkultur für alle.

## 9. Sichtbarkeit

**Wussten Sie, dass** Sichtbarkeit die Karriere stärker beeinflusst als Leistung allein?

☞ Einmal bewusst Leistung benennen, nicht Präsenz: „Was hat diese Person konkret beigetragen?“ Und auch: Eine Frau bewusst sichtbar machen (Termin, Projekt, Außenauftritt).

→ **Wirkung:** Leistung wird messbarer, fairer.

## 10. Verfügbarkeit

**Wussten Sie, dass** Präsenz in der Leistung oft höher bewertet wird als Abwesenheit?

☞ Leistung konkret benennen – nicht Anwesenheit.

→ **Wirkung:** Faire Chancen für alle.

## 11. Entscheidungen

**Wussten Sie, dass** die erste intuitive Entscheidung meist bestehende Muster reproduziert?

☞ Eine zweite Option aktiv prüfen, bevor entschieden wird.

→ **Wirkung:** Fairere, reflektierte Entscheidungen und weniger unbewusste Verzerrungen.

## 12. Nachwuchs (regional besonders wirksam)

**Wussten Sie, dass** junge Frauen und Männer Betriebe meiden, in denen sie **keine Vorbilder sehen**?

☞ Eine Frau/Mann sichtbar machen: Website, Lehrlingsfolder, externen Termin

→ **Wirkung:** Signalwirkung für Bewerber\_innen – sofort.

---

## Wie diese Quick-Wins genutzt werden sollten

- nicht alle auf einmal
- 1–2 pro Gespräch
- als Frage, nicht als Vorwurf

☞ Gleichstellung entsteht nicht durch Absicht, sondern durch unterbrochene Automatismen.

## Wissenschaftliche Einordnung der „Denkfehler“

Die beschriebenen Situationen sind keine Einzelfälle und keine individuellen Schwächen. Sie lassen sich durch gut erforschte psychologische und organisationssoziologische Mechanismen erklären.

Diese Mechanismen wirken meist automatisch – insbesondere unter Zeitdruck, bei Unsicherheit oder in komplexen Entscheidungssituationen.

**Genau hier setzen die Quick Wins an:** Sie unterbrechen Routinen im Moment ihrer Entstehung.

**Studien zeigen:** Bewusstmachung und kleine Unterbrechungen sind wirksamer als lange Trainings.

---

## Zentrale Wirkmechanismen

### • Unconscious Bias (implizite Verzerrungen)

Menschen treffen viele Entscheidungen schnell und intuitiv. Dabei greifen sie besonders unter Zeitdruck auf vertraute Muster und Stereotype zurück.

→ Erklärt die Beispiele:  
Lebenslauf, Teamfit, Entscheidungen

### • „Think Manager – Think Male“-Effekt

Führungsrollen werden kulturell noch immer stärker mit stereotyp männlich konnotierten Eigenschaften assoziiert (z. B. Durchsetzungsstärke, Dominanz, Entscheidungsfreude).

→ Erklärt die Beispiele:  
Führungspotenzial vs. Leistung, Durchsetzungsvermögen, Redezeit, Fehler

### • Role-Congruity-Theory

Personen werden negativer bewertet, wenn ihr Verhalten nicht den erwarteten Rollenbildern entspricht. Besonders Frauen erfahren Sanktionen, wenn sie dominant auftreten.

→ Erklärt die Beispiele:  
Durchsetzungsvermögen, Fehlerbewertung

- **Motherhood Penalty / Fatherhood Bonus**

Elternschaft wird unterschiedlich interpretiert: Mütter gelten häufiger als weniger verfügbar oder engagiert, während Väter als stabiler und verantwortungsvoller wahrgenommen werden.

→ Erklärt die Beispiele:  
Teilzeit, Vereinbarkeit

- **Attribution Bias**

Erfolge von Männern werden häufiger auf Fähigkeit zurückgeführt, Erfolge von Frauen eher auf äußere Umstände. Bei Misserfolgen zeigt sich häufig das umgekehrte Muster.

→ Erklärt die Beispiele:  
Fehler, Führungspotenzial vs. Leistung

- **Verfügbarkeitsheuristik & Matthew-Effekt**

Was mental präsenter ist, wird als relevanter wahrgenommen (Verfügbarkeitsheuristik). Sichtbare Personen erhalten dadurch häufiger weitere Chancen – bestehende Vorteile verstärken sich selbst (Matthew-Effekt).

→ Erklärt die Beispiele:  
Sichtbarkeit, Verfügbarkeit

- **Social Identity Theory und den Role-Model-Effekt**

Sichtbare Vorbilder erhöhen nachweislich Zugehörigkeitsgefühl und Karriereaspiration – fehlen sie, sinkt die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung.

→ Erklärt das Beispiel:  
Nachwuchs

🚫 **Gleichstellung scheidert selten an Haltung. Sie scheidert an Routinen unter Zeitdruck.**