

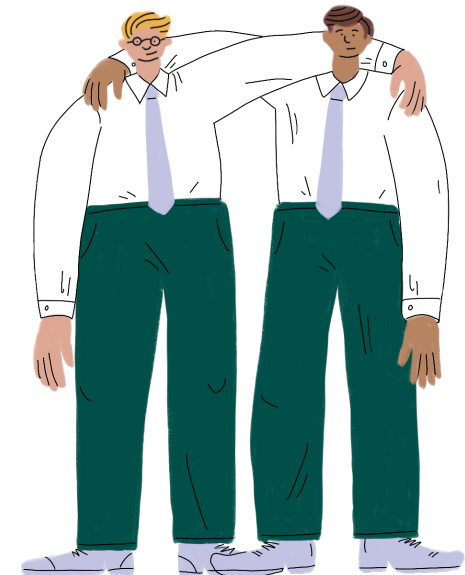
Leistungsverzerrung

Leistungsverzerrungen basieren auf tief verwurzelten – und falschen – Annahmen über die Fähigkeiten von Frauen und Männern. Wir neigen dazu, die Leistung von Frauen zu unterschätzen und die von Männern zu überschätzen.

Wir neigen dazu, die Leistung von Frauen zu unterschätzen und die von Männern zu überschätzen. Infolgedessen müssen Frauen mehr leisten, um zu beweisen, dass sie genauso kompetent sind wie Männer. Aus diesem Grund werden Frauen häufig aufgrund früherer Leistungen eingestellt (sie müssen den Beweis erbringen, dass sie über die richtigen Fähigkeiten verfügen), während Männer häufig aufgrund des zukünftigen Potenzials eingestellt werden (es wird automatisch angenommen, dass sie über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen).

Farbige Frauen, insbesondere Frauen aus Lateinamerika und schwarze Frauen, werden zudem häufiger als andere Frauen mit diesen Vorurteilen konfrontiert. Es ist wahrscheinlicher, dass ihr Urteilsvermögen und ihre Kompetenz in Frage gestellt werden und dass andere über ihre Sprachkenntnisse oder andere Fähigkeiten überrascht sind.

Um die Auswirkungen dieser Vorurteile zu verstehen, stellen Sie sich einmal vor, was passieren würde, wenn Sie das Geschlecht aus der Entscheidungsfindung entfernen würden. In einer Studie, bei der im Lebenslauf der Name einer Frau durch den Namen eines Mannes ersetzt wurde, verbesserte sich die Chance, eingestellt zu werden, um mehr als 60 %. In einer anderen Studie, bei der große Orchester Blind Auditions abhielten, d. h. Bewerber/innen hinter einer Sichtschutzscheibe vorspielen ließen, verbesserte sich die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen die erste Runde überstanden, um 50 %. Leistungsverzerrungen führen häufig zu verpassten Chancen und niedrigeren Leistungsbewertungen für Frauen – und beides kann einen enormen Einfluss auf die Karriereentwicklung haben. Diese Tendenz ist noch ausgeprägter, wenn die Überprüfungskriterien nicht eindeutig festgelegt sind und Manager und andere Personen mehr Raum für Bauchgefühle und persönliche Rückschlüsse haben.



Endnotes: leanin.org/50-ways-endnotes

Attributionsverzerrung

Die Attributionsverzerrung ist eng mit der Leistungsverzerrung verbunden. Da wir Frauen als weniger kompetent als Männer einschätzen, neigen wir dazu, ihnen weniger Anerkennung für Leistungen zu zeigen und sie mehr für Fehler verantwortlich zu machen.

Da wir Frauen als weniger kompetent als Männer einschätzen, erkennen wir ihre Arbeit nicht immer an. Selbst wenn Frauen und Männer an einer Aufgabe gemeinsam arbeiten, erhalten Frauen oft weniger Anerkennung für den Erfolg und wird ihnen mehr Schuld für das Scheitern zugewiesen.

Wir tappen auch in die Falle, wenn wir glauben, dass die Beiträge von Frauen weniger wertvoll sind. Dies passiert oft in Besprechungen, in denen Frauen häufiger unterbrochen werden. In einer Studie unterbrachen Männer Frauen fast dreimal so oft wie andere Männer, und Frauen zeigten das gleiche Verhaltensmuster.

Angesichts der Tatsache, dass Frauen häufig mehr für Misserfolge verantwortlich gemacht werden und tendenziell weniger Einfluss ausüben, neigen sie zu größeren Selbstzweifeln. Die Vorurteile, mit denen Frauen konfrontiert werden, können so weit verbreitet sein, dass sie ihre eigene Leistung unterschätzen. Frauen sagen oft voraus, dass sie schlechter abschneiden als sie es tatsächlich tun, während Männer vorhersagen, dass sie besser abschneiden werden.

In einigen Fällen glauben Frauen auch weniger, dass sie für eine Beförderung oder eine neue Stelle geeignet sind. Eine Studie ergab, dass Männer sich auf Stellen bewerben, wenn sie 60 % der Einstellungskriterien erfüllen, während Frauen warten, bis sie 100 % der Einstellungskriterien erfüllen. Natürlich ist es nicht das „Vertrauensgen“, das Frauen fehlt. Angesichts der Tatsache, dass wir von Frauen höhere Standards erwarten, haben Frauen möglicherweise zu Recht das Gefühl, mehr leisten zu müssen.

Endnotes: leanin.org/50-ways-endnotes



Sympathieverzerrung

Die Sympathie-Voreingenommenheit beruht auf uralten Erwartungen. Wir erwarten, dass Männer durchsetzungsfähig sind. Wenn sie eine führende Position haben, fühlt es sich natürlich an. Wir erwarten von Frauen, dass sie freundlich und sozial sind. Wenn sie sich behaupten, finden wir sie weniger

Sympathie-Voreingenommenheit – auch als „Sympathie-Strafe“ bekannt – taucht häufig bei der Einschätzung von Frauen auf. Frauen werden eher als „zu aggressiv“ oder „herrisch“ beschrieben – Wörter, die selten zur Beschreibung von Männern am Arbeitsplatz verwendet werden.

Möglicherweise haben Sie negativ auf eine Frau reagiert, die einen starken Führungsstil oder eine direkte und durchsetzungsfähige Ausdrucksweise hat. Dies ist eine Sympathie-Voreingenommenheit bei der Arbeit. Und gemocht zu werden ist wichtig. Wen unterstützen und fördern Sie am ehesten: einen Mann mit hoher Leistung auf ganzer Linie oder eine Frau, die zwar die gleiche Leistung erbringt, aber nicht so beliebt ist?

Um die Sache noch komplizierter zu machen, werden Frauen auch dafür bestraft, dass sie angenehm und nett sind, was zu der Annahme führen kann, sie seien weniger kompetent. Diese Zwickmühle stellt für Frauen am Arbeitsplatz eine Herausforderung dar. Sie müssen sich behaupten, um als effektiv eingeschätzt zu werden. Aber wenn sie sich behaupten, werden sie oft weniger gemocht. Männer müssen nicht denselben Drahtseilakt vollführen.

Diese Voreingenommenheit betrifft farbige Frauen anders, aber nicht weniger schädlich. Schwarze Frauen lösen diese Bestrafung in vielen Arbeitsumgebungen eher aus, weil sie häufiger als wütend und aggressiv eingestuft werden. Asiatisch-amerikanische Frauen werden hingegen häufiger als sozial eingestuft als andere Frauengruppen, was dazu führen kann, dass sie weniger wahrscheinlich als kompetente Führungspersönlichkeiten eingeschätzt werden.



Endnotes: leanin.org/50-ways-endnotes

Mütterliche Verzerrung

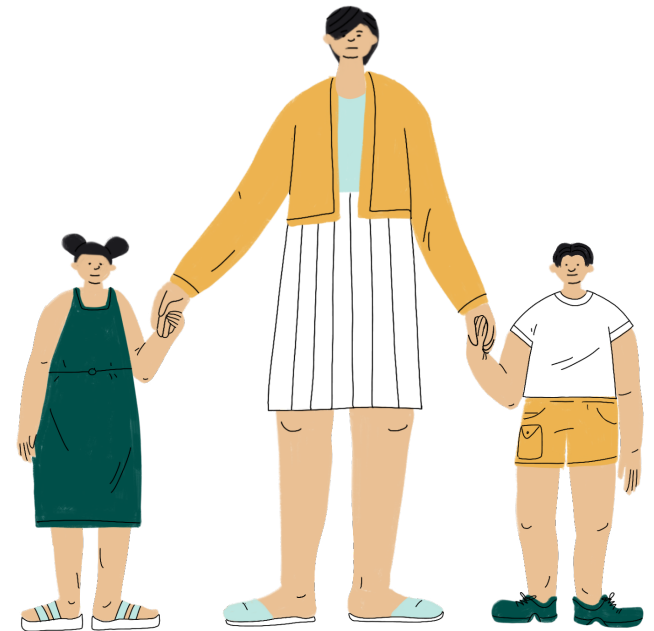
Mutterschaft löst falsche Annahmen aus. Die Menschen denken, dass Frauen weniger engagiert und sogar weniger kompetent sind.

Wir gehen fälschlicherweise davon aus, dass Mütter weniger engagiert und weniger kompetent sind. Infolgedessen erhalten Mütter häufig weniger Chancen und müssen höhere Standards erfüllen als Väter.

Wir tappen in die Falle, dass Mütter nicht so sehr an ihrer Arbeit interessiert sind, und nehmen daher an, dass sie nicht an herausfordernden Aufgaben oder Geschäftsreisen interessiert sind. Und weil wir der Meinung sind, dass sie weniger engagiert sind, werden wir sie eher für kleine Fehler oder Versehen bestrafen.

Studien zeigen, dass die mütterliche Voreingenommenheit die stärkste Art der geschlechtsspezifischen Voreingenommenheit ist. Wenn Personalchefs wissen, dass eine Frau Kinder hat, weil „Kordinatorin der Eltern-Lehrer-Vereinigung“ in ihrem Lebenslauf steht, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie eingestellt wird, um 79 % geringer. Und wenn sie die Stelle bekäme, würde ihr durchschnittlich 11.000 USD weniger Gehalt angeboten.

Auch Männer können einen Rückschlag erleiden, wenn sie Kinder haben. Väter, die sich aus familiären Gründen frei nehmen, erhalten niedrigere Leistungsbewertungen und bekommen künftig geringere Gehaltserhöhungen als Mütter in derselben Situation.



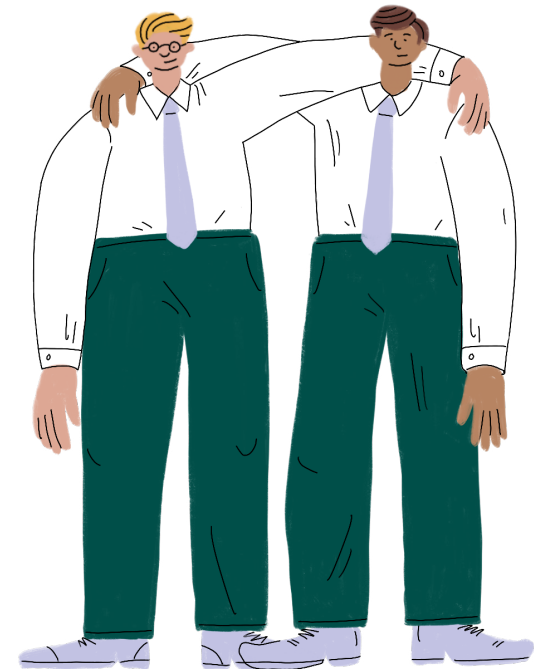
Affinitätsverzerrung

Affinitätsverzerrung ist das, wonach es sich anhört: Wir fühlen uns zu Menschen hingezogen, mit denen wir Aussehen, Überzeugungen und Hintergrund teilen. Und wir vermeiden vielleicht den Umgang mit Menschen, die sich von uns unterscheiden, oder entwickeln sogar eine Aversion.

Aufgrund von Affinitätsverzerrung fühlen wir uns oft zu Menschen hingezogen, die uns ähnlich sind. Wir vermeiden vielleicht den Umgang mit Menschen, die sich von uns unterscheiden, oder entwickeln sogar eine Aversion gegen Menschen, die anders sind.

Affinitätsverzerrung spielt sich am Arbeitsplatz ganz unterschiedlich ab. Mentoren sagen, dass sie sich von Schützlingen angezogen fühlen, die sie an sich selbst erinnern. Und Personalchefs verbringen mit größerer Wahrscheinlichkeit Zeit damit, Menschen zu interviewen, die ihnen ähnlich sind, und weniger Zeit damit, Menschen kennenzulernen, die anders sind. Es ist auch wahrscheinlicher, dass sie Menschen, die ihnen ähneln, eine positive Bewertung geben.

Da gerade weiße Männer mehr Machtpositionen innehaben und sich eher für andere weiße Männer interessieren, wirkt sich eine Affinitätsverzerrung besonders negativ auf weibliche, farbige und LGBTQ-Mitarbeiter aus.



Doppelte Diskriminierung und Intersektionalität

Vorurteile sind nicht auf das Geschlecht beschränkt. Frauen können auch mit Vorurteilen aufgrund ihrer Rasse, sexuellen Orientierung, einer Behinderung oder anderer Aspekte ihrer Identität konfrontiert werden.

Frauen können auch mit Vorurteilen aufgrund ihrer Rasse, sexuellen Orientierung, einer Behinderung oder anderer Aspekte ihrer Identität konfrontiert werden, und die zusammengesetzte Diskriminierung kann erheblich größer sein als die Summe ihrer Teile.

Zum Beispiel sind farbige Frauen häufig doppelter Diskriminierung ausgesetzt: eine Frau und auch noch farbig zu sein. Im Vergleich zu weißen Frauen erhalten farbige Frauen weniger Unterstützung von Managern, weniger Zugang zu Führungspositionen und werden seltener befördert. Infolgedessen sind sie in der Unternehmenspipeline gegenüber weißen Männern, weißen Frauen und farbigen Männern besonders unterrepräsentiert.

Eine ähnliche Dynamik gilt für LGBTQ-Frauen. Untersuchungen zeigen, dass es Lesben schwerer fällt als anderen Frauen, eine Beschäftigung zu finden.

Wenn verschiedene Arten der Diskriminierung sich gegenseitig bedingen und überlappen, spricht man von Intersektionalität. Stellen Sie sich einmal den zusammengesetzten Effekt vor: schwarz, muslimisch, eine Einwanderin und eine Frau zu sein. Studien zeigen, dass Menschen mit drei oder mehr marginalisierten Identitäten oft das Gefühl haben, nirgendwohin zu gehören. Jede Karte in diesem Paket enthält eine Erinnerung an die Intersektionalität. Weil es wichtig ist, dass wir uns der unterschiedlichen Vorurteile bewusst sind, mit denen Menschen konfrontiert werden können, und uns zu Fairness für alle verpflichten.

