

Zeitschrift: Actio humana : das Abenteuer, Mensch zu sein
Herausgeber: Schweizerisches Rotes Kreuz
Band: 99 (1990)
Heft: 3

Artikel: Vorurteile? Aber ich doch nicht!
Autor: Bachmann, Christian
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-976107>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

VORURTEILE? ABER ICH DOCH NICHT!

Frauen in Führungspositionen sind heute akzeptiert. Kaum ein Mann oder eine Frau wird offen die Meinung vertreten, Chef zu sein sei Männersache und Frauen hätten sich unterzuordnen. Trotzdem sind Chefinnen noch immer die grosse Ausnahme. Wirken die alten Vorurteile also unbewusst weiter? Dieser Frage sind Psychologen in raffiniert aufgebauten Experimenten nachgegangen. Wir haben uns davon zu einem einfachen Spiel mit Fotos anregen lassen.

Zunächst einmal geht es darum, dass Sie Ihre Menschenkenntnis testen. Wenn Sie die Illustrationen auf Seite 16 noch nicht angeschaut haben, dann blättern Sie jetzt bitte kurz nach vorne. Die drei abgebildeten Kandidatinnen stehen in der engsten Auswahl für eine Führungsposition. Von den Sachkenntnissen her sind sie alle gleichermassen qualifiziert. Ihnen obliegt es nun, die Frau auszuwählen, die charakterlich am besten geeignet sein wird, Menschen zu führen und zu motivieren.

Haben Sie Ihre Wahl getroffen? Nun, vor eine ähnliche Aufgabe waren in einem psychologischen Test an der Universität von Delaware, USA, rund 180 Versuchspersonen

gestellt. Auch sie hatten verschiedene Kandidatinnen (und Kandidaten) zu beurteilen – allerdings nicht anhand von Fotos, sondern als Teilnehmerinnen und Teilnehmer in kleinen Diskussionsgruppen, die von den jeweiligen Kandidatinnen geleitet wurden. Dabei ging es immer um dasselbe Thema: Die Gruppenmitglieder sollten sich vorstellen, sie seien Astronauten und ihr Raumschiff sei auf dem Mond notgelandet. Nahrung, Kompass, Notapotheke, Seil, Gestirnskarte und andere nützliche Gegenstände standen zur Verfügung, um zu überleben und den Marsch zu einer entfernten Raumstation zu wagen. Die Gruppe sollte sich nun darüber einigen, welche Gegenstände unbedingt mitzunehmen waren.

Die Problemstellung stammt ursprünglich aus dem Ausbildungsprogramm für Mitarbeiter der amerikanischen Weltraumbehörde NASA, wird inzwischen aber auch in der Management-Ausbildung angewendet, da sie sich ausgezeichnet dazu eignet, die Fähigkeit, eine Diskussionsgruppe zu führen, in einer Art Laborsituation ohne unmittelbaren Erfolgszwang zu prüfen.

Für Doré Butler und Florence L. Geis, die beiden Psycho-Forscherinnen an der Universität Delaware, war diese Aufgabe vor allem aus einem anderen Grund interessant: Wie würden bei dieser doch eher männlich orientierten Fragestellung die weiblichen Diskussionsleiterinnen abschneiden?

Im Laufe des Experiments zeigte sich, dass es nicht so sehr darauf ankam, *was* die Diskussionsleiterinnen sagten, sondern *wie* sie es sagten und wie die andern Gruppenmitglieder darauf reagierten. Dabei spielt die Körpersprache eine Hauptrolle. Selbstsicherheit, Durchsetzungsvermögen, aber auch die Fähigkeit der Leiterin, auf andere Meinungen einzugehen, teilen sich den Diskussionsteilnehmern durch ein vielfältiges Repertoire an Signalen der Mimik und der



Körperhaltung mit. Die Diskussionsteilnehmer reagieren darauf ebenfalls mit Signalen, die sowohl auf die Leiterin als auch auf die Gruppe zurückwirken.

Diese «nichtverbalen» Signale entfalten ihre Wirkung auch indirekt. In einer früheren Untersuchung war den Versuchspersonen mit dem gleichen Ergebnis lediglich eine Videoaufnahme der Diskussion gezeigt worden. Eine weitere Einschränkung, wie wir sie mit den Fotos unserer drei Kandidatinnen auf Seite 16 machen, erlaubt natürlich keine exakten Schlussfolgerungen mehr. Doch enthalten die Bilder immerhin noch genügend Information für ein lehrreiches und hoffentlich auch unterhaltsames Spiel.

Sie haben jene Kandidatin ausgewählt, die Sie aus irgendeinem Grund für die beste halten. Aus welchem Grund? Wir haben Ihnen absichtlich keine Hinweise gegeben, worauf Sie besonders achten sollten. Vielleicht hat – was ja in der Praxis oft genug vorkommt – also bloss Sympathie Ihre Wahl bestimmt. Vielleicht waren es aber auch Signale der Körpersprache.

Auch die Versuchspersonen in Delaware kannten die eigentliche Fragestellung nicht. Bei psychologischen Experimenten ist es üblich, den Versuchspersonen einen einleuchtenden, aber falschen Grund für die Experimente zu nennen. Hier sagte man den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, es gehe darum, ihre Fähigkeit im Beurteilen von Führungspersonen zu testen. Den Kandidatinnen und Kandidaten, die als Diskussionsleiter auftraten, sagte man, die Experimente dienten dazu, den Unterschied von Einzelentscheidungen und Gruppenentscheidungen zu untersuchen. Auch dies war nicht richtig. In Wirklichkeit ging es darum, die Vorurteile gegen weibliche Führungskräfte zu erkunden. In der psychologischen Forschung gehört der Schwindel zum Geschäft. Er ist nicht nur gerechtfertigt, sondern auch unabdingbar, denn das Wissen um die Fragestellung würde jedes Ergebnis wertlos machen.

Was unser kleines Spiel betrifft, so haben wir es glücklicherweise nicht nötig, Sie hinter Licht zu führen. Denn erstens wollen und können wir ja nicht wissenschaftlich exakt sein, und zweitens wissen Sie ja längst, dass es hier um Vorurteile geht. Drittens werden Sie auch bemerkt haben, dass dieses Spiel völlig ungeeignet ist, Ihre Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften zu testen. Denn Sie haben ja drei Frauen und keine Männer zur Auswahl bekommen. Unser Spiel hat mit Körpersignalen zu tun, die bereits bestehende Vorurteile verstärken, aber auch abbauen können. Doch davon später.

Die Untersuchungen von Delaware – die erste wurde vor sechs Jahren veröffentlicht, die zweite in diesem Jahr – sollten nicht einfach nur das alte Vorurteil bestätigen, dass männliche Führungskräfte bei gleichen Leistungen besser beurteilt würden als weibliche. Die Versuchspersonen der ersten Studie urteilten denn auch bemerkenswert ausgeglichen zwischen männlichen und weiblichen Kandidaten. Sie bewerteten Frauen als

genauso kompetent oder unfähig, sachlich oder gefühlsbetont, organisiert oder chaotisch wie Männer. Vorurteile schienen nicht vorzuherrschen, zumindest keine bewusst geäußerten. In dieser ersten Studie war es darum gegangen, ob man bei Führungskräften «Blei in Gold» verwandeln könne, wenn man dafür sorgt, dass die «menschliche Chemie» stimmt. Das heisst: Kann sich eine mittelmässig begabte Führungskraft vielleicht deshalb durchsetzen und Karriere machen, weil ihr Protektion aus oberen Etagen den Weg ebnet oder weil sie es versteht, sich im Spiel um Macht und Einfluss Verbündete zu sichern? Sind Frauen dabei möglicherweise im Nachteil?

Die Studie bestätigte, dass Führungskräfte tatsächlich zu einem guten Teil «gemacht» werden. Um dies zu testen, führte ein Professor im weissen Kittel die Teilnehmer in die Diskussionsrunde ein und stellte ihnen die Person, die das Gespräch leitete, vor. Diese bekam entweder reichlich Vorschusslorbeeren, oder der Professor streute in Pausengesprächen kritische Bemerkungen ein. Das ganze wurde in mehreren Varianten auf Video aufgenommen, wobei Laienschauspieler als Diskussionsteilnehmer das eine Mal Zustimmung, das andere Mal Ablehnung mimten. Die Versuchspersonen bekamen die Videoaufnahmen zu sehen und hatten danach die Leistungen der Gesprächsleiter zu beurteilen. Dabei schnitten die vom Professor unterstützten Gesprächsleiter im Urteil der Versuchspersonen deutlich besser ab als die Kandidaten, die der Professor kritisiert hatte. Ebenso deutlich vorne lagen Gesprächsleiter, die in der Gruppe Zustimmung bekommen hatten. Dies galt sowohl für Männer wie für Frauen.

Kleine, aber vielsagende Unterschiede zeigten sich dennoch. So wirkten bei männlichen Gesprächsleitern die Unterstützung des Professors und der Gruppe gleich stark. Bei Gesprächsleiterinnen war dagegen der Einfluss der Gruppenmeinung viel stärker als die des Professors. Wenn Männer als unfähige Gesprächsleiter eingestuft wurden, dann am ehesten, weil sie «zu schwach» führten. Unfähige Gesprächsleiterinnen dagegen waren im Urteil der männlichen und weiblichen Versuchspersonen meistens «zu domi-



VORURTEILE? ABER ICH DOCH NICHT!

nierend» oder «zu kalt, unsensibel». Diese Nuancen führten Doré Butler und Florence Geis dazu, die zweite erwähnte Studie durchzuführen, diesmal aber auf sogenannte Nebensächlichkeiten zu achten. Könnte es sein, dass Frauen unbewusst in ein bestimmtes Rollenschema gepresst werden? Diese Beeinflussung könnte sehr subtil erfolgen, nicht durch laute Kritik oder Widerspruch, sondern durch stille Signale des Missfallens, die ein ablehnendes Klima in der Gruppe schaffen könnte. Sensible Frauen, die nicht das Rollenbild der sich unterordnenden Frau annehmen, könnten diese stille Ablehnung spüren. Vielleicht passen sie sich mit der Zeit an, um in der Gruppe akzeptiert zu sein.

In der zweiten Studie nahmen jeweils vier Personen an der Diskussionsrunde teil. Zwei von ihnen waren teilweise in das Experiment eingeweiht und steuerten die Diskussion, wobei sie nach genauen Anweisungen ein eher positives oder eher negatives Gesprächsklima zu schaffen hatten. Die beiden anderen waren «naive» Versuchspersonen. Hinter einem Einwegspiegel – vom Diskussionsraum aus gesehen ein Spiegel, von einem Nebenraum aus eine durchsichtige Glasscheibe – beobachteten geschulte Verhaltensforscher die Gefühle der Versuchspersonen anhand ihrer Mimik. Sie notierten

genau, wie oft jede Versuchsperson lächelte, zustimmend mit dem Kopf nickte oder aber wie oft sie missbilligend die Brauen zusammenzog, die Lippen verkniff, den Kopf schüttelte. Am Schluss hatten die Versuchspersonen auch einen Fragebogen auszufüllen. Unter anderem sollten sie angeben, ob sie Männer und Frauen in Führungsaufgaben unterschiedlich beurteilen, ob Frauen für bestimmte Aufgaben geeigneter oder weniger geeignet seien usw. Obwohl die meisten Versuchspersonen angaben, keine Vorurteile gegen Frauen in Führungspositionen zu haben, bekamen die Diskussionsleiterinnen im Experiment deutlich mehr negative Gefühlsäußerungen zu spüren als ihre männlichen Kollegen, vor allem wenn sie in einem eher ungünstigen Gesprächsklima agieren mussten.

Dies weist wieder zurück auf die erste Studie. Dort hatten ja Laienschauspieler solche Gefühlsäußerungen vorgespielt mit dem Ergebnis, dass positiv unterstützte Gesprächsleiterinnen deutlich besser abschnitten und solche, die die Gruppe gegen sich hatten, deutlich schlechter.

Und wie haben Sie die drei Kandidatinnen auf Seite 16 beurteilt? Haben Sie sich für Kandidatin Nummer 2 entschieden, dann achten Sie doch einmal ganz besonders auch auf die gezeichneten Diskussionsteilnehmer im Hintergrund. Sie senden positive Signale aus, und diese haben möglicherweise Ihre Entscheidung mitbeeinflusst, genauso wie es wahrscheinlich auch im Alltag oft geschieht. Und solche Signale wirken auf die Gesprächsleiterin zurück.

Haben Sie sich für 1 oder 3 entschieden? Dann müssen Sie von Ihrer Wahl sehr überzeugt sein, denn die Kandidatin war Ihnen sympathisch, obwohl sie aus der Diskussionsrunde keine Unterstützung erhält. Angenommen, Sie säßen selbst in einer solchen Diskussionsrunde. Dann würden Sie Ihre Zustimmung mit einem Lächeln oder einem ermunternden Kopfnicken kundtun. Sie würden damit andere Diskussionsteilnehmer positiv beeinflussen und so dazu beitragen, dass die Frau als Gesprächsleiterin akzeptiert ist.

Auch Florence L. Geis, die Leiterin der beiden Delaware-Studien, kommt zu einem ähnlichen Schluss. Sie fand, dass Frauen mit Gruppenunterstützung als Leiterinnen sogar noch besser akzeptiert wurden als Männer. Eine offene Haltung wirkt also ansteckend. Dieses Ergebnis ist so positiv, dass es sich lohnt, es täglich in die Praxis umzusetzen.

CHRISTIAN BACHMANN

ILLUSTRATIONEN:
CASPAR FREI
FOTOS: PRISMA
SUPERSTOCK/INCOLOR

