

HABEN MASKULINE FRAUEN MEHR ERFOLG?

Personalchefs wählen Bewerber nach ihrem Können aus. Äußerlichkeiten, etwa ob jemand eher fraulich oder besonders männlich wirkt, interessieren sie überhaupt nicht. Schön wär's!

VON ULRICH KÜHNEN
UND SABINE SZESNY

Stellen Sie sich vor: Sie sind Personalleiter eines Industrieunternehmens und sollen eine wichtige Stelle neu besetzen. Auf Ihrem Schreibtisch landet ein Stapel Bewerbungen. Nachdem Sie alle Unterlagen sorgfältig gelesen und einen Großteil aussortiert haben, kommen mehrere weibliche und männliche Kandidaten in die engere Auswahl. Deren Qualifikationsprofile ähneln sich jedoch stark: Wen laden Sie also zum Vorstellungsgespräch ein? Und würde dabei das Geschlecht der Personen Ihre Entscheidung beeinflussen?

Gewiss, eine heikle Frage. Niemand wird angesichts der verfassungsgemäß garantierten Gleichberechtigung gerne zugeben, Frau oder Mann zu bevorzugen. Die Frage lässt sich jedoch auch anders

stellen: Könnte Ihre Wahl davon abhängen, ob die einzustellende Person maskulin oder feminin aussieht? Also ob beispielsweise eine weibliche Bewerberin breite Schultern, ein kantiges Kinn und eine markante Nase besitzt? Oder ob sie eher feminin wirkt – mit rundlichem Gesicht, Stupsnase und großen Augen? Vermutlich sind Sie der Meinung, es wäre unsinnig anzunehmen, solche Merkmale ließen irgendwelche Rückschlüsse auf den Charakter einer Person zu. Konsequenterweise sollten diese Äußerlichkeiten bei der Bewerberauswahl generell keine Rolle spielen. Aber: Sie tun es!

In einer Reihe von Studien konnten wir genau solche Einflüsse nachweisen. Wir legten einer Gruppe von Studenten und Studentinnen fingierte Bewerbungsmappen sowie eine genaue Beschreibung der zu besetzenden Position vor. Die Aufgabe der Probanden bestand nun darin,

die Eignung, Führungskompetenz sowie verschiedene relevante Eigenschaften der Bewerber zu beurteilen. In den Unterlagen fand sich alles, was ein Personalreferent sehen muss: Neben dem Anschreiben das Diplomzeugnis, Lebenslauf und Empfehlungsschreiben von Unternehmen, in denen der Kandidat Praktika absolviert hatte. Allerdings wiesen die Schriftstücke sämtliche Aspiranten als gleich gut qualifiziert aus, sowohl was den Ausbildungsweg angeht als auch ihre spezielle Eignung für die ausgeschriebene Position.

Haarklein stimmten die Dokumente indes nicht überein. So bekamen einige Versuchspersonen eine Mappe, in der sich eine »Frau Petra Keller« bewirbt, während andere sich mit der sonst identischen Bewerbung eines »Herrn Peter Keller« beschäftigen mussten. Zudem enthielten die Unterlagen sorgfältig aus-

gewählte Fotos, die Personen mit betont maskulinen oder sehr weiblichen Gesichtszügen und Körperformen zeigten. Genauer gesagt gab es vier verschiedene Bewerber-Typen: die extrem weibliche Frau, die maskulin wirkende Kandidatin, den feminin aussehenden Herrn und den Mann, dem Testosteron ins Gesicht geschrieben steht.

Tatsächlich bewerteten unsere Probanden Personen mit maskulinen Gesichtszügen und Körpermerkmalen für durchsetzungsfähiger, autoritärer, zielstrebig, belastbarer und führungskompetenter als jene mit eher femininer Physiognomie. Eben diese Eigenschaften werden auch als typisch männlich empfunden. Die maskulin aussehenden Personen hatten also wirklich einen Vorteil gegenüber jenen, die weiblicher erschienen. Erstaunlicherweise spielte es aber überhaupt keine Rolle, ob es sich bei dem Bewerber biologisch gesehen um Männlein oder Weiblein handelte.

DEM VIRILEN KLISCHEE AUF DEN LEIM GEGANGEN

Wie lässt sich das erklären? Möglicherweise wollten sich unsere Probanden vom Geschlecht des Bewerbers bewusst nicht beeinflussen lassen und versuchten sogar willentlich darüber hinwegzusehen. Wir gaben den Teilnehmern eine lange Liste von Merkmalen, auf der sie ankreuzen sollten, wodurch sie sich bei ihrer Einschätzung beeinflussen lassen würden. Dabei stellte sich heraus, dass sie äußerliche Merkmale für irrelevant hielten, während sie durchaus zugaben, dass das Geschlecht des betreffenden Kandidaten eine Rolle spielen könnte. Die Versuchspersonen hatten also in Bezug auf die Geschlechterfrage bewusste Einsicht in ihre Ansicht. Diese Fähigkeit zur »Metakognition« fehlte aber offenbar, was die Wirkung des äußeren Erscheinungsbildes betrifft.

Diese Hypothese stützen außerdem einige Versuche, in denen unsere Teilnehmer beim Beurteilen gleichzeitig eine neunstellige Zahl im Gedächtnis behalten sollten. Mangels mentaler Ressourcen mussten sie jetzt nämlich ohne viel nachzudenken vorgehen. Und plötzlich schnitten die Männer doch besser ab als die Frauen – das Klischee vom durchsetzungsfähigen Mann hatte zugeschlagen! Der Einfluss des Äußeren hingegen zeigte sich von den veränderten Versuchsbedingungen völlig unbeeindruckt. Kein Wunder: Dass das weibliche oder männliche Erscheinungsbild das Zünglein an der Waage spielen könnte, war den Probanden ja nicht klar. So konnten sie sich auch nicht dagegen wehren.

Doch wichtig ist: Wer feminin wirkt, den hält man deswegen noch lange nicht für unprofessionell. Vielmehr kommt es auf den Zuschnitt der Stellenausschreibung an. Als wir nämlich einen Posten offerierten, mit dessen Anforderungsprofil sich »weibliche« Eigenschaften assoziieren ließen – etwa kommunikative Kompetenz oder Empathie –, erhielten feminine Personen meist den Vorzug. Auch hier schrieben unsere Personalreferenten auf Zeit den Bewerbern entsprechende »männliche« oder »weibliche« Eigenschaften nur auf Grund ihres Aussehens zu. Das tatsächliche Geschlecht machte sich hingegen überhaupt nicht bemerkbar!

Nun lässt sich an körperlichen Merkmalen wie einer Stupsnase, großen Augen oder einem markanten Kinn wenig ändern – jedenfalls nicht, sofern man sich nicht unter das Skalpell eines Schönheitschirurgen legen will. Aber vielleicht kommt es auch noch auf andere äußere Merkmale an: Kleidung, Haarschnitt, Schmuck oder etwa das Make-up.

Um dies zu untersuchen, mussten wir deren Einfluss von dem der körperlichen Eigenschaften trennen. Für unsere vorangehenden Studien hatten wir bereits Personen gefunden, die entweder deutlich feminine oder maskuline Gesichtszüge besaßen – und zwar nicht allein nach unserem Dafürhalten, sondern auch nach Meinung von Personen, die unsere Forschungshypothesen nicht kannten. So hatte beispielsweise eine der Frauen ein eher rundes Gesicht mit kleiner Nase und wenig ausgeprägtem Kinn, eine andere dagegen eine eher kantige Gesichtsform (siehe Bilder rechts).

Ein professioneller Fotograf nahm von jedem »Model« zwei Bilder auf – eines im femininen Look, ein anderes im maskulinen Stil. Dadurch ließen sich feminine und maskuline körperliche Merkmale und feminines und maskulines Styling beliebig miteinander kombinieren. Dann fügten wir jeweils objektiv gleichwertige Bewerbungsmappen hinzu und legten sie den Versuchsteilnehmern zur Beurteilung vor. ▶

EINE FRAGE DES STYLINGS

Die Frau auf den beiden oberen Bildern verkörpert den biologisch femininen, die auf den unteren den eher maskulinen Typ. Je nachdem wie die Frauen zurechtgemacht waren, hielten unsere Versuchsteilnehmer dieselbe Person für mehr oder weniger führungskompetent.



PHOTOSTUDIO THOMAS MANNHEIM



KARRIERE

▷ Wie zuvor werteten die Probanden die Kandidaten mit maskulinen biologischen Merkmalen als führungskompetenter im Vergleich zu jenen mit femininer Physiognomie. Querbeet schrieben sie aber außerdem allen maskulin gestylten Frauen wie Männern mehr Führungskompetenz zu als den feminin Herausgeputzten. Es bewahrheitete sich die alte Volksweisheit, die Psychologen längst als richtig erkannt haben: »Kleider machen Leute.« So halten Schüler formell gekleidete Lehrer für autoritär, leger Gekleidete hingegen für locker und leichter zugänglich. Bekannt ist auch, dass Menschen mit Brille als intelligenter eingeschätzt werden. Und so erstaunt es auch nicht, dass Frauen mit femininen Gesichtszügen durch entsprechendes Styling trotzdem wie »harte Typen« wirken können.

WEIBLICHE PROFESSIONALITÄT

Aus dem Ergebnis lässt sich vielleicht wiederum vorschnell folgern, ein weibliches Styling wirke im Beruf prinzipiell nachteilig. Doch auch das stimmt nur mit Blick auf ein Aufgabenfeld, das stereotyp nach autoritärem Stil verlangt. Als wir nämlich die Teilnehmer nach Bewerbungen für mitarbeiterorientierte, kommunikative Posten suchen ließen, wählten sie ziel-

strebig jene mit femininerem Äußeren und nicht das virile Klischee. Wer weiblich erscheint, wirkt also keineswegs inkompetent; es werden ihm nur andere Talente zugeschrieben.

Natürlich bilden unsere bisherigen Experimente die berufliche Praxis nicht naturgetreu ab. Um die diffizile Rolle der Geschlechterwahrnehmung beim Bewerbungsprozess zu analysieren, musste sich unser Versuch eindeutig auf die äußere Erscheinung konzentrieren und diese von anderen Faktoren isolieren. In Wirklichkeit werden sich Bewerber natürlich immer durch eine ganze Menge von Merkmalen voneinander unterscheiden. Deshalb können wir vorerst nicht sagen, wie groß der Einfluss der physischen Erscheinung auf den Entscheidungsprozess letztendlich wirklich ist. So viel ist indes sicher: Es gibt ihn, und er ist relativ stabil.

Vermutlich ist die äußerliche Wirkung auch nicht auf den Bewerbungsprozess beschränkt. Vielleicht können sich feminine Frauen durch maskulines Styling tatsächlich besser durchsetzen. Wie die Erscheinung bei der Interaktion zwischen Führungskräften und Untergebenen mitmisch, werden wir daher in zukünftigen Studien untersuchen.

Die praktischen Implikationen unserer bisherigen Ergebnisse liegen auf der Hand: Wer seinen Bewerbungsunterlagen ein Passfoto beilegt, muss darauf achten, wie er äußerlich wirkt. Personalleiter hingegen, die sich nicht unbewusst von geschlechtsspezifischen Klischees beeinflussen lassen möchten, haben nur eine Chance: Wenn sie vor der Auswahl alle Bilder entfernen. ◀

ULRICH KÜHNEN, Professor für Psychologie an der International University Bremen, forscht über Vorstellungsklischees und kulturelle Prägung. **SABINE SCZESNY**, Lehrstuhl für Sozialpsychologie der Universität Mannheim, beschäftigt sich mit Geschlechtsstereotypen und der Sozialpsychologie von Krankheit und Aggression.

Literaturtipps

Sczesny, S., Kühnen, U.: Meta-Cognition About Biological Sex and Gender-Stereotypic Physical Appearance and Their Impact on the Assessment of Leadership Competence. In: Personality and Social Psychology Bulletin, im Druck.

Sczesny, S., Stahlberg, D.: Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskräften. In: Wirtschaftspsychologie (1), 2002, S. 36.