

# FLEXIBLE MASKULINITÄT AM ARBEITSPLATZ

Der Begriff „flexible Maskulinität“ beschreibt authentische Ausdrücke der Maskulinität, die eine ganze Bandbreite an menschlichen Eigenschaften, Emotionen und Verhaltensweisen verkörpern.

Obwohl es nicht nur eine einzige „richtige“ Art gibt, ein Mann zu sein, **setzen bestimmte soziale Umgebungen – einschließlich des Arbeitsplatzes – Männer unter Druck, sich auf eine bestimmte Weise zu verhalten.**<sup>1</sup>

Unter Ausschluss anderer Merkmale und Verhaltensweisen wird von Männern oft erwartet, dass sie bestimmte Eigenschaften aufweisen<sup>2</sup>:



Diese Erwartungen an Männer sind in der Gesellschaft fest verankert und besonders am Arbeitsplatz problematisch, da maskuline Eigenschaften unabhängig vom Geschlecht zur Standarderwartung für das Verhalten aller Mitarbeitenden werden. Diese Erwartungen am Arbeitsplatz, die sogenannten **männlichen Normen**<sup>3</sup>, werden in der Regel überbewertet, und diese Überbetonung kann sich negativ auf alle Mitarbeitenden auswirken.

## Diese männlichen Normen haben Auswirkungen auf alle:

### MÄNNER

• Fühlen sich dazu **gezwungen, den maskulinen Erwartungen zu entsprechen**, und verhalten sich auf eine bestimmte Art und Weise, um auf Arbeit erfolgreich zu sein.<sup>4</sup>

• Erfahren möglicherweise **eine Verschlechterung ihrer psychischen Gesundheit** und ihrer Fähigkeit, sich am Arbeitsplatz zu entfalten.<sup>5</sup>

Anhand von Daten von über 7.000 Männern, die in Büros in 13 verschiedenen Ländern arbeiten<sup>6</sup>, kamen wir zu folgendem Ergebnis: Sind die Erwartungen an männliche Normen am Arbeitsplatz **hoch**<sup>7</sup>,

• leiden **69 %** der Männer unter **geringem psychischem Wohlbefinden**<sup>8</sup> – verglichen mit nur 38 % der Männer in Unternehmen mit niedrigeren Erwartungen.

• ziehen sich **34 %** der Männer **am Arbeitsplatz stark zurück**<sup>9</sup> (beispielsweise, indem sie ihre Aufgaben vernachlässigen, zu spät kommen, Entschuldigungen suchen, um die Arbeit zu verlassen) – im Vergleich zu nur 5 % der Männer in Unternehmen mit niedrigen Erwartungen an Männlichkeit.

### FRAUEN UND NICHTBINÄRE PERSONEN

• Werden benachteiligt, weil sie nicht in Arbeitskulturen „passen“, in denen männliche Normen vorherrschend sind.<sup>10</sup>

• Werden abgestraft, wenn sie versuchen, sich anzupassen, und auch, wenn sie dies nicht tun.<sup>11</sup>

### UNTERNEHMEN

• Legen einen übertriebenen Fokus einige wenige Führungsqualitäten und ignorieren dabei wichtige, vielseitige Fähigkeiten und Verhaltensweisen in ihrer Führungsetage.

• Versäumen es, Mitarbeitende zu belohnen, die über alle wichtigen menschlichen Eigenschaften verfügen, die für den Erfolg notwendig sind.

**Indem sie eine flexible Maskulinität unterstützen**, können Führungskräfte die Fixierung auf männliche Normen reduzieren, um damit das Wohlergehen der Menschen aller Geschlechter und des gesamten Unternehmens zu verbessern.

## 3 SCHRITTE, DIE FLEXIBLE MASKULINITÄT FÖRDERN

### 1 Schenken Sie Eigenschaften und Verhaltensweisen Anerkennung, die an Ihrem Arbeitsplatz geschätzt werden.

#### Szenario:

Joe und Chris sind beide High-Performer, für die Beförderungen im Raum stehen. Joe wird für sein Durchsetzungsvermögen und seine Führungscompetenz gelobt und erhält die Beförderung. Es wird kommentiert, dass Chris bescheiden ist und einen kooperativeren Ansatz verfolgt; er wird bei der Beförderung übergangen und erhält Empfehlungen für Schulungen zur Führungskompetenz.

#### Fragen Sie sich:

**Werden an Ihrem Arbeitsplatz Eigenschaften belohnt, die stereotypisch maskulin (wie Durchsetzungsvermögen, Risikobereitschaft, Mut) oder stereotypisch feminin (wie Empathie, Wärme, Geduld) sind?**

#### Warum ist das wichtig?

- In der Vergangenheit wurden am Arbeitsplatz stereotyp männliche Eigenschaften und Verhaltensweisen über stereotyp feminine Eigenschaften gestellt.<sup>12</sup>
- Eine Vielzahl von Führungsqualitäten sind wichtig für die Gesundheit und Produktivität von Einzelpersonen und des gesamten Unternehmens<sup>13</sup> und sollten unabhängig davon, wer sie zeigt, begrüßt und belohnt werden.



#### WAS SIE TUN KÖNNEN:

Achten Sie auf Situationen, in denen andere oder Sie selbst zu „maskulinen“ Erwartungen tendieren. Überlegen Sie, wie diese Annahmen Ihr eigenes Verhalten und Ihre Wahrnehmung anderer beeinflussen.



### 2 Achten Sie darauf, wo Ihr Arbeitsplatz eine flexiblere Denkweise über geschlechtsspezifische Erwartungen integrieren könnte.

#### Szenario:

Pablo und seine Frau bekommen bald ihr erstes Kind, und er möchte eine Auszeit nehmen, um eine Bindung zu seinem Baby aufzubauen. Er hört, wie seine Arbeitskollegen sagen, seine Anfrage würde „zu weit gehen“ und „Es ist ja nicht so, dass er das Kind zur Welt bringt; warum darf er Urlaub machen, während der Rest des Teams die Arbeit machen muss?“

#### Fragen Sie sich:

**Wie oft werden Menschen aller Geschlechter dazu aufgefordert, die Arbeit über alle anderen Aspekte des Lebens zu stellen, einschließlich ihrer psychischen Gesundheit, ihres Wohlbefindens und ihrer Angehörigen?**

#### Warum ist das wichtig?

- Männliche Normen fügen anderen nicht nur Schaden zu. Auch Männer selbst werden durch den Druck und die Angst, die diese Erwartungen verursachen können, geschädigt.<sup>14</sup>
- Obwohl keine Institution, Person oder Gruppe für die Entstehung des Problems verantwortlich ist, liegt es in unserer Macht, dem tief verwurzelten Drang zu widerstehen, Männer an männlichen Normen zu messen.



#### WAS SIE TUN KÖNNEN:

Hinterfragen Sie die tief verankerte Annahme, dass Männer stets ihre Arbeit über ihr Leben außerhalb der Arbeit stellen sollten. Gehen Sie in den Dialog, wenn Sie Fälle von starrem Denken über Geschlechternormen bemerken – stellen Sie Fragen, um herauszufinden, woher diese Denkweise kommt, und um mögliche neue Perspektiven anzubieten.



### 3 Denken Sie systematisch darüber nach, wie Sie männliche Normen und Geschlechterstereotypen an Ihrem Arbeitsplatz verringern können.

#### Szenario:

Dylan bemerkt, dass es in der Anwaltskanzlei viel mehr männliche Partner als weibliche und nicht-binäre gibt. Als Dylan dieses Anliegen einem Seniorpartner vorbringt, antwortet dieser: „Naja, so war es eben schon immer. Gib dem Ganzen einfach Zeit.“

#### Fragen Sie sich:

**Wo würden Sie an Ihrem Arbeitsplatz auf strukturelle Ungerechtigkeiten achten? Würden Sie wissen, woran Sie sie erkennen können?**

#### Warum ist das wichtig?

- Eine gleichmäßigere Verteilung der Geschlechter auf allen Ebenen eines Unternehmens, auch in Positionen, die traditionell als „für Frauen“ gelten, kann zu einer egalitäreren Gender-Einstellung beitragen.<sup>15</sup>
- Wenn Beförderungskriterien auf zahlreichen unterschiedlichen Merkmalen basieren, die traditionell mit Männern und Frauen assoziiert werden, wird dies zu einem ausgewogeneren Führungsteam führen.



#### WAS SIE TUN KÖNNEN:

Überarbeiten Sie die bestehenden Richtlinien und -praktiken, bei denen geschlechtliche Minderheiten benachteiligt werden.<sup>16</sup> Beginnen Sie damit, Eigenschaften zu belohnen, die stereotyp als „feminin“ angesehen werden, wie beispielsweise die Zusammenarbeit bei Führungsbewertungen. Sehen Sie sich die mit dem Catalyst Award ausgezeichneten Best Practices von The Hartford und UPMC an und erfahren Sie, wie diese Unternehmen eine männliche Norm aus ihren Prozessen entfernt haben.



**Für Zitate und Quellenangaben:** Flexible Maskulinität am Arbeitsplatz: Infografik. (2023). Catalyst.

## FUSSNOTEN

<sup>1</sup> Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W. und Williams, J. C. (2018). [Work as a masculinity contest](#). *Journal of Social Issues*, 74(3), 422-448.

<sup>2</sup> Cejka, M. A. und Eagly, A. H. (1999). [Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment](#). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(4), 413-423; Prentice, D. A. und Carranza, E. (2002). [What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes](#). *Psychology of Women Quarterly*, 26(4), 269-281; Vandello, J. A. und Bosson, J. K. (2012). [Hard won and easily lost: A review and synthesis of theory and research on precarious manhood](#). *Psychology of Men and Masculinity*, 14(2), 101-113.

<sup>3</sup> Cheryan, S. und Markus, H. R. (2020). [Masculine defaults: Identifying and mitigating hidden cultural biases](#). *Psychological Review*, 127(6), 1022-1052.

<sup>4</sup> Berdahl et al., (2018).

<sup>5</sup> Glick, P., Berdahl, J. L. und Alonso, N. M. (2018). [Development and validation of the Masculinity Contest Culture scale](#). *Journal of Social Issues*, 74(3), 449-476.

<sup>6</sup> Es wurden Daten von 7.044 Männern (0,2 % davon identifizieren sich als Trans-Männer) in 13 Ländern erhoben: Australien, Kanada, Frankreich, Deutschland, Indien, Italien, Mexiko, Niederlande, Singapur, Spanien, Schweden, Vereinigtes Königreich und Vereinigte Staaten. Die Teilnehmer repräsentierten ein breites Spektrum an Branchen, stammten jedoch überwiegend aus dem verarbeitenden Gewerbe (15,5 %), dem Hightech-/Telekommunikationssektor (14,2 %) sowie aus den Bereichen Gesundheitswesen, Bildung, Regierung und gemeinnützige Organisationen (14,5 %). Das durchschnittliche Alter der Teilnehmer lag bei 42 Jahren, die Altersspanne reichte von 18 bis 77 Jahren.

<sup>7</sup> Die Erwartungen an Maskulinität am Arbeitsplatz wurden anhand der folgenden Aussagen sowie drei vom MARC-Forschungsteam erstellten Punkten gemessen: Von Männern wird an vielen Arbeitsplätzen erwartet, dass sie maskulin handeln, z. B. indem sie aggressiv, wettbewerbsorientiert und unabhängig sind und Risiken eingehen. An anderen Arbeitsplätzen sind diese Erwartungen weniger restriktiv. Denken Sie an Ihren Arbeitsplatz und bewerten Sie Ihre Zustimmung zu jeder Aussage auf einer Skala von 1 (Stimme überhaupt nicht zu) bis 6 (Stimme voll und ganz zu). 1) An meinem Arbeitsplatz wird von Männern erwartet, dass sie sich maskulin wie oben beschrieben verhalten. 2) Männer, die sich maskulin verhalten, werden an meinem Arbeitsplatz sehr hoch angesehen. 3) Man würde sich über mich lustig machen, wenn ich mich bei der Arbeit nicht maskulin verhielte. Zusammen waren diese drei Aussagen äußerst zuverlässig ( $\alpha = 0,88$ ) und wurden daher zu einer Gruppe zusammengefügt, bei der höhere Werte auf höhere Erwartungen an die Männlichkeit am Arbeitsplatz hindeuten. Diese Gruppe wurde dann dichotomisiert, wobei die Antworten 1-3 als niedrige Erwartungen an maskulines Verhalten und 4-6 als hohe Erwartungen an maskulines Verhalten kodiert wurden.

<sup>8</sup> Das psychische Wohlbefinden wurde anhand einer angepassten Form des Modells zum psychologischen Wohlbefinden nach Ryff gemessen: Ryff, C. D. und Keyes, C. L. M. (1995). [The structure of Psychological Well-being revisited](#). *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727. Die Teilnehmer antworteten auf sieben Aussagen auf einer Likert-Skala von 1 (Stimme überhaupt nicht zu) bis 6 (Stimme vollkommen zu). Diese Aussagen wurden gemittelt, um eine Gruppe ( $\alpha = 0,72$ ) zu erstellen, wobei höhere Werte ein höheres psychisches Wohlbefinden anzeigen. Diese Gruppe wurde dann dichotomisiert, wobei die Antworten 1-3 als niedriges psychisches Wohlbefinden und 4-6 als hohes psychisches Wohlbefinden kodiert wurden.

<sup>9</sup> Das Zurückziehen von der Arbeit wurde mit fünf Aussagen auf einer Skala von 1 (nie) bis 6 (immer) gemessen, die aus folgenden Bereichen stammen: Hanisch, K. A. und Hulin, C. L. (1990). [Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors](#). *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60-78; Hanisch, K. A. und Hulin, C. L. (1991). [General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model](#). *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110-128. Unsere angepasste Skala zeigte eine sehr gute interne Zuverlässigkeit ( $\alpha = 0,87$ ). Daher wurden diese Aussagen gemittelt, um eine Gruppe zu erstellen, bei der höhere Werte auf ein größeres Ausmaß an Rückzug aus der Arbeit hindeuten. Diese Gruppe wurde dann dichotomisiert, wobei die Antworten 1-3 als geringe Rückzug von der Arbeit und 4-6 als hoher Rückzug von der Arbeit kodiert wurden.

<sup>10</sup> Lyness, K. S. und Heilman, M. E. (2006). [When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers](#). *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777-785.

<sup>11</sup> Heilman, M. E. und Okimoto, T. G. (2007). [Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit](#). *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81-92; McKinnon, M. und O'Connell, C. (2020). [Perceptions of stereotypes applied to women who publicly communicate their STEM work](#). *Humanities and Social Sciences Communications*, 7, 160.

<sup>12</sup> Cheryan und Markus (2020).

<sup>13</sup> Varney, J. (12. September 2022). [10 qualities of a good leader](#). Universität Southern New Hampshire.

<sup>14</sup> DiMuccio, S., Sattari, N., Shaffer, E., und Cline, J. (2021). [Masculine anxiety and interrupting sexism at work](#). Catalyst; Mayer, D. M. (8. Oktober 2018). [How men get penalized for straying from masculine norms](#). Harvard Business Review.

<sup>15</sup> Eagly, A. H. und Koenig, A. M. (2021). [The vicious cycle linking stereotypes and social roles](#). *Current Directions in Psychological Science*, 30(4), 343-350.

<sup>16</sup> [Break the cycle - Eliminating gender bias in talent management systems](#). (2018). Catalyst.