



# Leseprobe

Mirijam Trunk

## **Dinge, die ich am Anfang meiner Karriere gerne gewusst hätte**

Warum im Berufsleben nicht alle die gleichen Chancen haben - und wie wir uns trotzdem durchsetzen -

---

»Mirijam Trunk entwirrt in ihrem Buch männliche Machtstrukturen und erklärt, wie Frauen den Weg an die Spitze meistern können.« *spot on news / brigitte.de*

Bestellen Sie mit einem Klick für 22,00 €



---

Seiten: 320

Erscheinungstermin: 01. März 2023

Mehr Informationen zum Buch gibt es auf

## Inhalte

- Buch lesen
- Mehr zum Autor

## Zum Buch

---

### **Insiderwissen für Berufseinsteigerinnen: Was die Chancengleichheit am Arbeitsplatz verhindert und wie man sich dennoch seinen Platz erkämpft**

Karrieren von Frauen werden aus vielfältigen Gründen ausgebremst, schon die ersten fünf Jahre im Beruf sind entscheidend. Mirijam Trunk, eine der jüngsten Führungskräfte Deutschlands, zeigt, welche Fallen zu umgehen sind. Wie man systemgemachte Hürden überwindet, eingeübte Verhaltensweisen herausfordert und Netzwerkstrukturen für sich nutzt, um im Job zum verdienten Erfolg zu gelangen.

Mit Einsichten von Tijen Onaran, Lou Dellert, Fränzi Kühne, Tessa Ganserer, Alice Hasters, Sigrid Nikutta u.a.



### **Autor**

## **Mirijam Trunk**

---

MIRIJAM TRUNK, geb. 1991 in Bamberg, studierte Psychologie, Kommunikationswissenschaft und Politik in München und Washington, D.C. Nach ihrem Master und der Ausbildung an der Deutschen Journalistenschule in München arbeitete sie als Reporterin beim Bayerischen Rundfunk. 2019 wurde sie im Alter von 27 Jahren Geschäftsführerin der Bertelsmann Audio Alliance und baute das Podcast-Geschäft des Unternehmens auf. Seit 2022 ist sie

# Inhalt

- Worum es hier eigentlich geht 9
- Wer ich bin 19
- Wer in diesem Buch zu Wort kommt 27
- Ein paar Worte vorab 29

## **Wir müssen reden: Sprache schafft Realität**

- Die Macht der Sprache 33
- Begriffe neu definieren 42
- Ungerechtigkeit ansprechen 60
- Sprache als Waffe 75
- Eine gemeinsame Sprache finden 78
- Raum mit Sprache einnehmen 82
- Über Erfolge sprechen 89
- Gendergerechte Sprache 93
- Was darf man denn noch? 98
- Debatten als Beschleuniger 103

## **Tradition und Vorurteil**

- Woher kommst du? 113
- Sind Sie die Assistentin? 121
- Vorbilder wirken 126
- Die sieben Fallen der Tradition 130
  - EINS: Laute Mädchen nerven 130
  - ZWEI: Everybody's Darling Is Everybody's Fool 136
  - DREI: Das Impostor-Syndrom 141
  - VIER: Die Denkspirale 145
  - FÜNF: Falsche Anpassung 148

SECHS: Don't Act Like A Man	150
SIEBEN: Die inneren Minenfelder	152
Finde deinen Drive	157
Die Mutter-Krux	164
Zurück in die Schule	174

### **Alleine geht's nicht**

Kolleg:innen ungleich Freund:innen	186
Tennisplatz-Privilegien und Hinterzimmer-Netzwerke	189
Eine Welt von Männern für Männer	193
Boys Clubs	199
Frauennetzwerke	204
Networking mit Plan	209
Networking Codes und Authentizität	212
Mentor:innen und Allies finden	222

### **Machen macht mächtig**

Die Arbeitsbienenfalle	234
Status	239
Kommunikation	248
Frauenzonen	253
Chancen ergreifen	257
Raus aus der Komfortzone	262
Richtig fordern	266
Verdammt harte Arbeit	273
Representation Matters	276
Social Media und Personal Branding	286

Liebe <i>weiße</i> Männer	291
Ein paar Gedanken zum Schluss	293

Biografien der Interviewpartnerinnen	295
Danksagungen	303
Leseempfehlungen	307
Anmerkungen	310

# Worum es hier eigentlich geht

Wahrscheinlichkeitsrechnungen gehören zu den Dingen aus dem Matheunterricht, die mir bis heute wirklich etwas bringen. Wenn ich in einer Urne fünf rote und fünf blaue Kugeln habe, habe ich beim ersten Zug mit genau fünfzigprozentiger Wahrscheinlichkeit eine rote Kugel in der Hand. Wenn ich sie nicht zurücklege, ist es beim zweiten Zug wahrscheinlicher, dass ich eine blaue ziehe und so weiter. Stellen wir uns die blauen Kugeln als *weiße* Männer und die roten als alle anderen Menschen vor. Wer sich anschaut, wie in Deutschland der Weg vom Schulabschluss hin zu Positionen relevanter Mitbestimmung verläuft – zum Beispiel in Vorständen oder Parlamenten – merkt schnell, dass die Regeln der Stochastik hier nicht mehr greifen. Soziale und ethnische Herkunft führen dazu, dass sich während und nach der Schulzeit die ersten Wege trennen: Während 79 % der Kinder aus Akademikerfamilien studieren, sind es bei Nichtakademikerfamilien gerade mal 27%.<sup>1</sup> Was die Verteilung der Geschlechter angeht, sind die Urnen zumindest bis nach der Uni noch zu gleichen Teilen mit roten und blauen Kugeln gefüllt, doch mit jedem Schritt auf der Karriereleiter werden die roten weniger. Und irgendwann sind die Urnen nur noch blau gefüllt, mit vereinzelten roten Kugeln.

Die *AllBright Stiftung* setzt sich für mehr Frauen und mehr Diversität in den Führungsetagen ein und veröffentlicht jedes Jahr verschiedene Studien zum Stand der Führungsverteilung in Deutschland. Laut der letzten Erhebung der Stiftung aus dem Herbst 2022 gibt es in den 160 börsennotierten deutschen Unternehmen neun weibliche Vorstandsvorsitzende. Das ist eine Quote von knapp 6%.<sup>2</sup> In den Vorständen insgesamt waren es im *AllBright-März-Bericht 2022* 14,3% Frauen, was immerhin ein Wachs-

tum zum Vorjahr bedeutet, aber nur um ein knappes Prozent.<sup>3</sup> Die Besetzung der Aufsichtsräte, also der Kontrollgremien großer Firmen, entspricht der gesetzlich vorgeschriebenen Frauenquote von etwas über 30 %, bei der sie Jahr für Jahr stagniert und sich teilweise sogar rückläufig entwickelt. 5 % der deutschen Aufsichtsratsvorsitzenden waren im Jahr 2022 weiblich, 95 % männlich.<sup>4</sup> Bei den Familienunternehmen wie *Fressnapf*, *Brose* oder *Kühne+Nagel* sieht es noch schlechter aus: Die hundert größten deutschen Familienunternehmen hatten 2022 eine Frauenquote von 8,3 % in Geschäftsführung oder Vorstand.<sup>5</sup> Während sich Aufsichtsräte und Vorstände der börsennotierten Unternehmen, auch durch den Druck von Quotengesetzen und gesellschaftlichem Wandel, langsam in die richtige Richtung bewegen, hat sich der Anteil von Frauen in den Geschäftsführungen von Familienunternehmen im vollständigen Familienbesitz seit 2020 sogar rückläufig entwickelt.<sup>6</sup>

Ich nutze die Zahlen für Vorstände, Aufsichtsräte und Geschäftsführungen großer Unternehmen, weil sie für Positionen relevanter Mitbestimmung in Deutschland stehen. Genauso könnte man auf die Parlamente blicken: In sieben deutschen Landesparlamenten sind, Stand November 2022, Frauen mit weniger als einem Drittel repräsentiert. In allen ist es weniger als die Hälfte.<sup>7</sup> Im Bundestag sind es 35 %.<sup>8</sup>

Wie passen die Regeln der Stochastik zu diesem Ergebnis? Wenn wir an unsere Urne mit den roten und blauen Kugeln denken: Wie läuft die Ziehung ab und welche besonderen Ereignisse gibt es, die die Wahrscheinlichkeiten derart verändern oder manipulieren?

Ich denke nun schon einige Jahre über diese Frage nach – auch, weil ich eine von wenigen roten Kugeln bin, die es geschafft haben, immer in die nächste Urne zu kommen und irgendwann eine der wenigen unter blauen Kugeln zu sein. Die Antworten, die ich in Gesprächen und Texten auf die Frage bekommen habe, sind vielfältig.

Die wohl beliebteste ist der Verweis auf die Biologie. Frauen kriegen halt die Kinder, und damit schwimmen sie von allein aus

dem Pool der Menschen, die für die Positionen von Mitbestimmung infrage kämen. Es sei eben der natürliche Lauf der Dinge, dass die Frau, getrieben vom Mutterinstinkt, mit dem Moment der Befruchtung einer Eizelle gar keine Lust mehr habe, in die Urne für den nächsten Karriereschritt zu gelangen. Die Hormone, der Mutterinstinkt, der Bedarf zu versorgen und ein Nest zu bauen seien wie eine starke Droge, deren Wirkung erst nach vielen Jahren wieder nachlasse. Und dann sei es zu spät, die mangelnde Erfahrung und möglicherweise auch Lücken, was technologische Standards und Marktentwicklungen angeht, für eine berufliche Spitzenposition aufzuholen. Und ja, wir haben in Deutschland ein Betreuungsproblem. Der Staat tut nicht das, was er könnte – und solange das Problem nicht gelöst ist, wird die Farbe Blau weiter die Urnen dominieren.

So simpel die Antwort auf meine Frage klingt, so wenig konnte ich sie akzeptieren. Zum einen gibt es zahlreiche Studien, die die hormonelle Steuerung, wie sie hier gerne angeführt wird, widerlegen. Es ist weder biologisch noch evolutionär belegt, dass Frauen in der Mutterrolle alles andere um sich herum vergessen. In frühen Kulturen war es sogar so, dass der Stamm als Gruppe die Kinder aufzog und die Mütter sehr schnell nach der Geburt wieder ihrer gewohnten Tätigkeit nachgingen.<sup>9</sup> Außerdem erklärt die Theorie der Hormonsteuerung als Karrierekiller nicht, warum so wenige Schwarze\* Männer in relevanten Positionen der Mitbestimmung sind, oder Menschen mit Behinderung, oder queere Menschen.

Ich suchte also weiter nach einer Antwort auf meine Frage, wann und warum die roten Kugeln in den Urnen verlorengehen. Eine andere gerne angeführte Theorie ist, dass Männer eben ein-

---

\* Ich schreibe »Schwarz« als Beschreibung einer Hautfarbe groß und »weiß« kursiv. Hier orientiere ich mich an der Literatur rassismuskritischer Autorinnen. Weißsein oder Schwarzsein entspricht keiner realen Farbe, sondern ist Teil einer politischen und sozialen Konstruktion.

fach mehr verdienen als Frauen und, sobald die Familienplanung beginnt, die Rollen dadurch klar in die des Versorgers und die der Nestbauerin und eventuell Unterstützerin des Versorgers aufgeteilt werden. Diese Erklärung beschränkt sich offensichtlich auf heteronormative Beziehungen und scheint für sich genommen Sinn zu ergeben: Wenn einer so viel mehr Geld verdient als die andere, ist die Frage, wer zu Hause bleibt, zum Beispiel um sich um die Kinder zu kümmern, eine rein wirtschaftliche Entscheidung.

Meine These ist, dass bereits in den ersten fünf Berufsjahren die Karrierepfade zwischen den Geschlechtern auseinandergehen. Ich denke, dass Familie und Care-Arbeit nur verstärken, was sich viel früher strukturell festlegt. Die offensichtliche, messbare und objektiv nachvollziehbare Tatsache, dass die Diskrepanz ja nicht nur zwischen Mann und Frau besteht – also zwischen *trägt kein Kind aus* und *trägt ein Kind aus* –, sondern dass zum Beispiel Hautfarbe, sexuelle Orientierung, Herkunft, Geschlechtsidentität oder Behinderung ebenfalls dazu zu führen scheinen, dass Menschen es nicht in die nächste Urne schaffen, verstärkt diesen Gedanken.

Je mehr ich mich mit dem Thema beschäftigt habe, desto öfter kam das Wort *strukturell* auf. Strukturell ist das Gegenteil von individuell: Es bedeutet also, dass der Grund für bestimmte Umstände außerhalb des Einflussbereichs der Entscheidungen einzelner Menschen zu suchen ist. Strukturen liegen all unserem Tun und jeder Interaktion zugrunde, sie bestimmen den Rahmen, in dem wir uns entwickeln, in dem wir interagieren, in dem wir entscheiden. Strukturell bedeutet, dass unser Verhalten nicht immer auf bewussten Entscheidungen beruht. Strukturen geben Denkmuster, Rollenbilder, Annahmen über die Welt vor.

Wenn das Problem also strukturell ist, heißt das, dass es keinen *evil board room* gibt, von dem aus ein paar mächtige *weiße* Männer die Welt steuern und sich über all die blauen Kugeln in den Positionen relevanter Mitbestimmung freuen. Es bedeutet, dass alles noch viel komplexer ist, als ich dachte. Denn *weiße* Männer als

augenscheinliche Profiteure des strukturellen Problems sind dann nicht etwa die Täter, sondern ebenso Betroffene, wenn auch die mit den höchsten Gehältern und meisten Möglichkeiten.

Ich habe mich also auf die Suche begeben nach den strukturellen Hürden, die die Regeln der Stochastik so gänzlich aushebeln.

## Es gibt keine Chancengleichheit

Ich verspreche, es wird konstruktiver, aber mit einer schlechten Nachricht müssen wir uns abfinden: Es gibt keine Chancengleichheit in Deutschland. Genau genommen gibt es eine ganze Reihe von Dingen, die für eine Frau deutlich wahrscheinlicher sind, als in irgendeiner Position von relevanter Mitbestimmung zu kommen. In der Altersarmut zu enden, zum Beispiel, was ein Drittel aller Frauen betrifft.<sup>10</sup> Oder in finanzielle Abhängigkeit von ihrem Mann zu geraten, was die Hälfte aller verheirateten Frauen betrifft.<sup>11</sup> Oder natürlich Opfer von Gewalt zu werden, was jeder dritten Frau mindestens einmal im Leben passiert.<sup>12</sup> Je nachdem, ob eine Frau weiß ist oder eine andere Hautfarbe hat, wen sie liebt und in welchem Körper sie geboren wurde, fallen die Wahrscheinlichkeiten nochmal drastischer aus: Unter gehörlosen Frauen, beispielsweise, geben drei von vier Befragten an, im Laufe ihres Lebens Opfer von Gewalt geworden zu sein, über die Hälfte davon von sexualisierter Gewalt.<sup>13</sup>

Die Ansichten und Argumente, die mir in diesem Zusammenhang begegnen, wiederholen sich. Stellen wir uns eine Geburtstagsparty vor: Harald, 62 Jahre, Campingwagenbesitzer und frisch in Altersteilzeit, schlendert in meine Richtung: »Du beschäftigst dich doch mit Feminismus und so Zeug.« Ohne eine Antwort abzuwarten, erzählt er mir die Geschichte seiner Frau Barbara, die damals, als die Kinder kamen, ja daheimbleiben »wollte«. Sie habe das regelrecht verlangt, bis die Kinder 14 waren. Selbst wenn er Elternzeit hätte machen wollen, und darüber hätte er ja damals

schon nachgedacht, das wäre nicht gegangen, weil einer musste ja schließlich sehen, wo die Kohle herkam.

Chancengleichheit bedeutet nicht, dass jede Frau Karriere machen *muss*, Chancengleichheit bedeutet, dass nichts als die persönliche Präferenz, die eigenen Talente, Anstrengungen und auch Träume bestimmen, welcher Weg offensteht und welcher nicht. Chancengleichheit bedeutet aber auch, dass Männer nicht den Karriereweg, nicht in die Rolle des Versorgers gehen *müssen*, wenn sie das nicht wollen.

Nicht alle sind so nett wie Harald. Manche gehen auch direkt in die Defensive, wenn sie hören, dass jemand überhaupt gendergerechte Sprache benutzt, kommen entweder strammen Schritts oder betont lässig auf einen zu. Beate hat das Gespräch mit Harald belauscht. »Ich muss jetzt schon einmal sagen, für mich brauchst du dich da nicht einsetzen. Ich muss nicht in einen Vorstand oder in ein Ministeramt«, sagt sie.

Chancengleichheit ist keine Bewertung. Sie suggeriert nicht, dass der eine Lebensentwurf mehr wert ist als der andere. Auch wer sich entscheidet, nicht 60 Stunden die Woche in irgendeiner Vorstands-Gang abhängen zu wollen, kann als Vollzeitmutter oder Krankenschwester wichtige Arbeit leisten. Chancengleichheit bedeutet nämlich schlicht: gleiche Chancen. Jede:r hat die Möglichkeit, eine Position der Mitbestimmung zu besetzen. Nicht jede:r muss. Chancengleichheit bedeutet, dass jede:r den Weg einschlagen darf, der ihm oder ihr die größte Erfüllung bringt.

»Man traut sich ja gar nichts mehr zu sagen, heutzutage«, protestiert mir Markus zu. Er bringt damit die Diskussion von der faktischen auf die emotionale Schiene und sich selbst in die Opferrolle. »Ich kann ja nicht mal mehr einer Frau einen Kaffee bringen, ohne einen *MeToo*-Skandal zu riskieren! Ihr macht so viel kaputt.«

Diese Vermischung verschiedener Ebenen lässt die Diskussion um Chancengleichheit und Diskriminierung immer wieder in die falsche Richtung kippen. Die Anklage lenkt den Fokus völlig weg von dem, worum es geht, und macht jegliche konstruktive Ausei-

nandersetzung unmöglich. Dazu kommt, dass nun mal alles nicht so einfach ist, wie Markus das gerne hätte: Ja, strukturelle Ungleichheit und sexuelle Übergriffe haben ihre Wurzeln in direkter Nachbarschaft zueinander, sie bilden eine Symbiose. Besonders schön ist in diesem Beispiel der Versuch der emotionalen Ausgrenzung derjenigen Person, die sich für Wandel einsetzt: Schau, wir alle finden das kacke. Du willst Chancen ermöglichen, aber nimmst dabei allen etwas weg.

Wenn wir Chancengleichheit ernst meinen, bedeutet das: Der Start ins Berufsleben ist ein Raum mit vielen Türen, und theoretisch muss für jede:n jede Tür offenstehen. Für Harald, für Beate und irgendwie auch für Markus.

Dieses Buch ist ein Einstiegswerk. Es gibt eine ganze Reihe von Büchern zum Thema Frauen in Führung, einige davon von Frauen in Führung, andere im wissenschaftlichen Kontext geschrieben. Manche betrachten Kommunikationssysteme, andere Verhaltensmuster, wieder andere Denkmuster. Auch wenn die intersektionale Betrachtung von Chancengleichheit noch ziemlich am Anfang steht, gibt es einige Bücher, die es möglich machen, die Probleme zu verstehen: Vor allem im Bereich der Rassismuskritik sind in den vergangenen Jahren viele einfach zugängliche Ansätze zur Aufklärung erschienen. (Auf den letzten Seiten findet ihr eine Liste meiner besonderen Buchempfehlungen.) Ich denke, es kann nicht genug Bücher geben, in denen Menschen versuchen zu ergründen, warum wir nicht so richtig weiterkommen mit der Chancengleichheit. Denn im aktuellen Tempo wird es noch 132 Jahre<sup>14</sup> dauern, bis Frauen die gleichen Gehälter, Chancen und Rechte wie Männer haben werden. Das betrifft also nicht nur mich und uns, sondern auch unsere potenziellen Kinder und Enkelkinder. Ziemlich deprimierend.

Deswegen dieses Buch: um praktische Erfahrungen und Tipps zur Überwindung struktureller Hürden zu versammeln und den Weg in Positionen relevanter Mitbestimmung dadurch zu erleichtern. Wichtig ist dabei, dass der Aufstieg in eine Position relevanter

Mitbestimmung für viele Gruppen nicht die größte Baustelle innerhalb ihrer Diskriminierungserfahrungen ist – für manche wäre schon die gesellschaftliche Akzeptanz, so sein zu dürfen, wie sie sind, ein Schritt. Dennoch glaube ich, strukturelle Probleme können sich nur lösen, wenn Zugang zu Macht fairer zwischen den Geschlechtern verteilt wird. Deshalb will ich in diesem Buch einen speziellen Fokus darauf legen, die strukturellen Gründe der Chancenungleichheit zu benennen und die intersektionale Betrachtung des Themas zu unterstützen – so gut ich das kann.

Die Gründe der Chancenungleichheit hängen alle miteinander zusammen. Sie lesen sich wie eine gut gefüllte Karte Bullshit-Bingo: Rassismus, Sexismus, Ableismus, Homophobie und Trans\*-Feindlichkeit, um die Liste nur mal zu beginnen. Und leider ist diese Karte nicht eindimensional, sondern entfaltet sich in eine richtige Bullshit-Matrix: Den Klimawandel, beispielsweise, haben wir einem Mix aus Kolonialismus, Kapitalismus und Industrialisierung zu verdanken. Der globale Süden, jahrhundertlang Zentrum von Ausbeutung und Unterdrückung von Schwarzen durch *weiße* Menschen, erlebt den Kollaps der Ökosysteme zuerst und am stärksten. Die Debatte um Klimagerechtigkeit wird auch heute noch aus einer auf die Nordhalbkugel fokussierten Perspektive heraus geführt. Eine weitere Dimension der Bullshit-Matrix sind Patriarchat und Kapitalismus, ein Zusammenhang, den meine Kollegin Alexandra Zykunov in ihrem Buch »Wir sind doch alle längst gleichberechtigt! 25 Bullshitsätze und wie wir sie endlich zerlegen« sehr schön und eindringlich darlegt.<sup>15</sup> Der Kapitalismus baut darauf auf, dass Frauen sich unbezahlt um Kinder und Haushalt kümmern. Wären sie gleichberechtigt, würden sie Lohn für die Care-Arbeit verlangen oder sogar im gleichen Maße arbeiten und Geld verdienen wollen wie Männer, anstatt später mit der Hälfte der Rente und damit zum großen Teil in Altersarmut dazustehen, wäre das kapitalistische System, in dem das Patriarchat tief verankert ist, ehrlich gechallenged.

Das Thema ist also viel größer als nur die Frage, ob wir ge-

nauso viele Frauen wie Männer in den Führungsetagen, Vorständen und Parlamenten haben. Strukturelle Chancenungleichheit ist tief verwoben mit den großen Themen unserer Zeit. Und es ist auch kein optionales *Müssen wir uns mal anschauen*-Thema mehr: Schaffen wir es nicht, die Gleichberechtigung von Mann und Frau am Arbeitsplatz und damit auch im Privaten zu gewährleisten, werden immer mehr Menschen in Armut leben und unser Wirtschafts- und Rentensystem wird kollabieren. Schaffen wir es nicht, unsere Rollenbilder und Vorstellungen davon, wer zu *uns* gehört, zu verändern, werden wir nicht nur die Klimakrise nicht bewältigen, sondern auch mit immer größeren Wellen an Flüchtenden rechnen müssen, die durch unsere rein *weiße*, rein männlich geprägte Denke in ihren Herkunftsländern nicht mehr überleben können.

Ich konzentriere mich trotz dieser Komplexität vorrangig auf das Thema strukturelle Chancenungleichheit für Frauen, aus dem einfachen Grund, dass das der Bereich ist, zu dem ich persönlich am meisten beitragen kann. Ich kann mich intensiv mit strukturellem Rassismus, Homophobie, Trans\*Feindlichkeit, Herkunftsdiskriminierung und Inklusion beschäftigen, ich kann in meinen Interviews für dieses Buch Stimmen zu Wort kommen lassen, die dazu sprechen können. Aber es steht mir nicht zu, als *weiße* Hetero-Frau aus der gehobenen deutschen Mittelschicht, die gut gebildet ist und sich mit dem Geschlecht identifiziert, das ihr bei der Geburt zugeordnet wurde, ein Buch über alle Aspekte dieses Themas zu schreiben.

Ich rufe also eindringlich dazu auf, dass all jene, die betroffen sind, sich dazu äußern: in Büchern und Texten, in Vorträgen und den sozialen Medien und nicht zuletzt auf Geburtstagspartys. Ich wünsche mir, dass sie die Stärke fühlen, Aufklärungsarbeit zu leisten, denn wie die unglaublich kluge Autorin Alice Hasters noch später in diesem Buch sagen wird, ist Bildung der Weg zu dauerhaftem Wandel für ALLE. Und für dieses Buch hoffe ich, die richtigen Stimmen ausgewählt zu haben, um immer wieder klarzu-

machen, dass es neben meiner *weißen*, cisgender und von sozialen Privilegien geprägten Perspektive viele weitere gibt und strukturelle Chancenungleichheit noch sehr viel komplexer ist, als ich sie hier beschreiben kann.

# Wer ich bin

Ich bin zu dem Zeitpunkt, an dem ich dieses Buch schreibe, 31 Jahre alt und hatte schon verschiedene Rollen inne. Ich war Sängerin, Journalistin, Radioreporterin, Vorstandsreferentin, Geschäftsführerin einer Tochterfirma in einem Medienkonzern und C-Level-Executive, was so viel bedeutet wie eine Abteilung zu leiten und direkt an den Vorstand zu berichten. Ich war oft die Jüngste und oft die einzige Frau im Raum und ich habe verhältnismäßig lange gebraucht, um Letzteres wirklich als Problem zu begreifen.

Um meine Geschichte und den Ausgangspunkt, von dem aus ich in Richtung strukturelle Hürden gestartet bin, zusammenzufassen, ist an erster Stelle ein Begriff zentral: Privileg.

Ich bin im Vorort einer bayerischen Kleinstadt aufgewachsen, die unglaublich stolz auf ihre verschiedenen Biersorten ist und zeitweise mal ein gutes Basketballteam hatte. Die ersten 18 Jahre meines Lebens durfte ich in einem Haus leben, das so groß war, dass es ein eigenes Zimmer für die Weihnachtsdekoration gab und einen riesengroßen Garten. Die meiste Zeit meines jungen Lebens war ich davon überzeugt, eine realistische Chance zu haben, später entweder Prince William zu heiraten oder Popstar zu werden. Wenn wir in der Grundschule nach den Ferien berichten sollten, wie wir die freie Zeit verbracht hatten, hatte ich immer eine gute Geschichte parat, weil wir fünf- oder sechsmal im Jahr in den Urlaub fuhren, meistens in den Robinson Club.

Als ich ins Gymnasium kam und Klassenarbeiten anstanden, machte mir meine Mutter vor jeder Prüfung einen strukturierten Lernplan und fragte mich jeden Abend meine Vokabeln ab. Wenn ich ein Wort nicht wusste, gab sie mir das Buch zurück, damit ich noch mal in mein Zimmer gehen und alles wiederholen konnte.

Fast meine ganze Schulzeit lang war ich Klassenbeste, außer in Physik, was ich dankenswerterweise irgendwann abwählen konnte. Ich hatte eine Klavier- und eine Gesangslehrerin. Nur für die Letztere musste ich selbst kellnern gehen, weil der familiäre Glaube an mein musikalisches Talent nicht sehr ausgeprägt war.

Nach dem Abitur war die Frage nicht, ob ich studieren wolle, sondern wo. Ich studierte Psychologie in München und Politik in Washington und gab das Singen irgendwann auf, um unbezahlte Praktika beim öffentlich-rechtlichen Fernsehen zu machen oder nebenbei fürs Studentenradio zu arbeiten. Wobei *arbeiten* das falsche Bild hervorruft, denn auch dafür gab es kein Geld. Schließlich jobbte ich noch tageweise als Telefonistin in der Technischen Information des Bayerischen Rundfunks, was mir einen der heiß begehrten Mitarbeiterausweise verschaffte und mich irgendwann von der Telefonistin zur Praktikantin im Radio und schließlich zur freien Radioreporterin aufsteigen ließ.

An der Journalistenschule waren meine Mitschüler:innen bis auf eine Ausnahme *weiß* und ich bemerkte das gar nicht. Die Dozenten, die unsere politischen Kommentare teils cholerisch zerrissen oder nostalgisch von den goldenen Jahren des Journalismus schwärmten, waren zum allergrößten Teil männlich (weswegen ich mir das :innen hier spare).

Mir fiel das weder auf, noch störte es mich wirklich. War halt so. Meine Freundin Mäggi, damals schon Feministin, genderte, was ich total übertrieben fand und immer wieder aus ihren Texten strich, weil ich der Meinung war, es störe den Sprachfluss. Überhaupt verband ich Feminismus hauptsächlich mit Alice Schwarzer und Anstrengung und beteuerte immer wieder, dass das für mich alles kein Thema sei. Schließlich waren wir an der Schule zu fifty-fifty Männer und Frauen. Wo war das Problem?

In meinem ersten Job beim öffentlich-rechtlichen Radio machte ich die Erfahrung, dass die Gruppe der weiblichen Reporterinnen ein ziemlicher *closed shop* für mich war. Sie waren alle in fest-freier Mitarbeit beschäftigt, was bedeutet, dass man keine Festanstellung

bekommt, aber relativ zuverlässig für eine gewisse Anzahl bezahlter Schichten pro Monat eingeteilt wird. Das heißt: Sie waren eine eingeschworene Gang und obwohl wir uns sehr ähnlich waren – alle aus irgendwelchen bayerischen Kleinstädten und hoch motiviert –, machten sie sehr früh klar, dass in ihrer Gruppe kein Platz für mich war. Weil ich aber unbedingt dazugehören wollte und auch überzeugt war, dass mein künftiges berufliches und in Teilen auch privates Seelenheil davon abhing, Mitglied der coolen bayerischen Radioreporterinnen zu sein, nahm ich jedes Stöckchen, das sie mir hinwarfen, an. Ich kam zum Glühweintrinken vor der Weihnachtsfeier, zu dem ich eher so halb eingeladen war – um dann alleine in der Kälte vorm Funkhaus zu stehen, weil die Gang ein Taxi mit genau vier Plätzen bestellt hatte und ich die Nummer fünf war. Als ein weiterer neuer Kollege – männlich – kam und sofort auf alle Partys eingeladen wurde, entwickelte ich meine eigene Theorie: Dass Feminismus nicht nur überholt sei, sondern dass Frauen auch irgendwie selbst schuld seien, weil sie sich nicht gegenseitig unterstützten.

Dass wir alle aus einem strukturellen Set-up heraus nicht die Möglichkeit hatten, Freundinnen zu werden, dass die Gang, die ins Taxi passte, eher eine Gruppe Verbündeter war, die sich gegenseitig die Schichten nicht streitig machten und in einem Beschäftigungssystem ohne äußere Sicherheit nur diese Absicherung hatten, leuchtete mir erst viel später ein. Damals dominierte das Gefühl, von den anderen Frauen isoliert zu werden, und ich spürte einen Groll, der sich nicht dahin richtete, wo er hingehörte – nämlich auf ein System, das in diesem Fall Frauen gegeneinander ausspielt –, sondern auf die anderen Reporterinnen.

Schnell stellte sich heraus, dass die ausgebliebene Freundschaft für mein berufliches und privates Seelenheil weit weniger essenziell sein würde, als zunächst gedacht. Nach wenigen Monaten festfreier Mitarbeit und einem fortschreitenden Grundverständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und übliche Anstellungsverhältnisse verließ ich den öffentlich-rechtlichen Rundfunk und

wechselte in die Privatwirtschaft. Nach einem theatralischen Abgang bei der Weihnachtsfeier verabschiedete ich mich mit Guacamole und Marmorkuchen von den Frauen, die ich so gerne als Freundinnen gehabt hätte, und wechselte als Management Trainee in einen Medienkonzern.

Meine erste Woche in dem Unternehmen, das ich seither meinen Arbeitgeber nenne, war wie eine Flitterwoche. Nicht nur traf ich Menschen, die mir ähnlich waren und die mich zumindest dem ersten Anschein nach auch gut fanden, ich bekam zudem Möglichkeiten, mich zu entwickeln, lernte ganz viel BWL-Kram und konnte endlich meine Mathe-Skills anwenden. Eine Personalabteilung fragte regelmäßig nach, wie es mir so ging, und ich erhielt eine unbefristete Festanstellung.

Mein Weg, auch wenn er hier vereinfacht und sicher oft mit Weichzeichner dargestellt ist, war geprägt von Privileg: Privileg, das zu einer gewissen selektiven Wahrnehmung verleitet. Eine, die zumindest mich glauben ließ, dass wir auf einem ganz guten Weg seien, was Chancengleichheit angeht, weil ich alle Chancen bekam, die ich mir hätte wünschen können. Eine, die mich übersehen ließ, dass mein Weg nicht der normale war, dass ich viel öfter vom System profitierte, als das statistisch gesehen überhaupt möglich sein konnte. Eine, die mir den Fokus auf Symptome wie abweisende Kolleginnen erlaubte, anstatt mich zu einer ernsthaften Beschäftigung mit strukturellen Themen zu verleiten. Eine, die mich trotz allem in der sicheren Überzeugung ließ, dass ich alle Möglichkeiten hatte, wenn ich nur hart genug dafür arbeitete. Ich dachte, alle seien wie ich. Selektive Wahrnehmung ist eine wunderbare Droge.

Die Einstellung zu meinem Arbeitgeber hat sich nicht verändert. Bis heute kann ich mir keinen Ort vorstellen, an dem ich mit mehr Menschen Werte und Humor teile, an dem ich so gesehen werde, gefördert und gefordert. Doch weder ein guter Arbeitgeber, ein Netzwerk an Mentor:innen noch eine um mein Wohlbefinden bemühte Personalabteilung konnte mich dauerhaft von den strukturellen Hürden abschotten.

## Das große Aufwachen

Mit 27 Jahren wurde ich Geschäftsführerin einer Tochterfirma des Medienkonzerns und war plötzlich in ganz neuen Kreisen unterwegs. Ich wurde direkt zu Terminen mit Manager:innen und Prominenten eingeladen, zu Preisverleihungen und Abendessen. Ich hatte plötzlich Budget zu vergeben, also wollten die Leute mich dabei haben. Dazu war mein Thema (ich leitete eine Podcast-Firma) gerade ziemlich cool, weshalb ich oft als Speakerin oder einfach nur als die *Digitale vom Dienst* auf Veranstaltungen oder zu Meetings eingeladen wurde.

Gleich im ersten Jahr begegneten mir die strukturellen Hürden mit voller Wucht. Gemeinsam mit einem Kollegen traf ich einen bekannten Künstler inklusive seines Managers und eines Autors zum Gespräch über ein gemeinsames Projekt. Zum ersten Mal fiel mir aktiv auf, dass ich die einzige Frau in der Runde war. Die Männer sprachen über Fußball, natürlich, geschlagene zehn Minuten ging es darum, wer wieder warum vorm Abstieg oder Aufstieg stand. Da ich absolut nichts zum Thema beizutragen hatte, lächelte ich, in der Hoffnung, dann bald mal zum eigentlichen Punkt des Meetings zu kommen. Da seufzte der Künstler und schaute mich geradeaus an: »Ich hätt gern 'nen Kaffee«, sagte er. »Ich auch«, stimmte der Manager ein, »Jo, ich auch«, der Autor. Dann schauten mich alle erwartungsvoll an. Ich verwaltete das Budget und war zumindest qua Amt die Ranghöchste im Raum, wurde allerdings von allen als die wahrgenommen, die den Kaffee holt. Nicht als Zeichen von Status á la *ich geb einen aus*, nein, einfach, weil ich die junge Frau war, die bisher nichts gesagt und die ganze Zeit gelächelt hatte. Das verpasste mir den Stempel: *holt Kaffee*. Mein fußballkundiger Kollege saß unbestempelt daneben.

Bis heute bin ich erstaunt über meine eigene Schlagfertigkeit, denn ich entgegnete den Männern ein ebenso ruppiges »Jo, ich auch« – woraufhin mein Kollege, etwas perplex über die plötzlich

eisige Stimmung im Raum (man hatte doch gerade noch über den Abstieg oder Aufstieg des Fußballvereins gesprochen), den Konferenzraum verließ und eine *andere* Frau damit beauftragte, Kaffee zu holen.

Nicht immer habe ich es geschafft, so schlagfertig zu sein, und ich werde viele Situationen in diesem Buch schildern, die zeigen, wie mich die strukturellen Hürden, die mir trotz bester Voraussetzungen und einem guten Maß an Privilegien dennoch begegneten, an den Rand des Aufgebens brachten. Die Frauen, die im Laufe dieses Buchs zu Wort kommen, teilen ihre Geschichten ebenfalls und vielleicht hilft es, die eine oder andere davon zu verinnerlichen, um sich mögliche Strategien abzuschauen. Heute habe ich einen Baukasten von Reaktionen, die ich in solchen Situationen automatisch abspiele. »Das finde ich irritierend« ist zum Beispiel einer meiner Lieblingssätze, den mir meine ehemalige Coach beigebracht hat. Wenn ich zu verduzt bin, um etwas zu sagen oder Wut im Bauch aufkommen spüre, reiße ich kurz die Augen auf und sage den Satz, manchmal unterstrichen von einem süffisanten Lächeln, wobei ich vor *irritierend* eine kurze Pause lasse, als suchte ich nach dem richtigen Wort. In der Regel bewirkt das zumindest, dass die assoziative Kette *Frau, lächelt, holt Kaffee* unterbrochen wird. Meist halten mich danach alle für eine *bitch*, aber das – auch dazu später mehr – ist irgendwann nicht mehr so schlimm.

Nach und nach dämmerte mir, dass es sehr viel tiefer liegende Mechanismen geben musste, die dazu führten, dass Frauen irgendwo auf dem Weg nach oben verloren gingen. Ich begann mich mit dem Problem zu beschäftigen, lernte Menschen kennen, die schon lange vor mir sehr viel klügere Gedanken dazu gehabt hatten. Etwa ein Jahr später schrieb meine Freundin Alice Hasters den Bestseller »Was *weiße* Menschen nicht über Rassismus hören wollen aber wissen sollten«, was dazu führte, dass ich mich zum einen wirklich mit dem Thema struktureller Rassismus auseinandersetzte und zum anderen viele Gespräche im Freundeskreis führte, die zeigten, wie viel tiefer die Denkmuster sitzen, als uns bisher bewusst war.

Zu dieser Zeit also begann meine aktive Auseinandersetzung mit den Wahrscheinlichkeiten, den Urnen und Kugeln. Ich schrieb einen Text für ein Branchenmagazin, mit der These dass ein Ereignis X dazu führt, dass aus der ursprünglichen eine *bedingte* Wahrscheinlichkeitsrechnung wird, in der die Karrierewege auseinandergehen.

Denn mit der bis dahin ergebnislosen Suche nach einer Antwort auf meine Frage, woher die ungleichen Wahrscheinlichkeiten rühren, wuchs auch der Wunsch, etwas beitragen zu wollen. Ich entschied, dass es von nun an keine Wahl mehr war, Feministin zu sein, sondern eine Verpflichtung. Ich bin überzeugt, dass wir alle früher oder später Feminist:innen werden müssen, wenn auch nicht alle in der gleichen Lautstärke. Alles andere würde bedeuten, dass wir a) das System nicht verstehen, was uns nicht unbedingt für höhere Aufgaben qualifizieren sollte. Oder dass wir b) das System zwar verstehen, aber den Nutzen, den uns unser eigenes individuelles Privileg darin verschafft, höher schätzen als den Nachteil für die anderen. Das macht uns zu Opportunisten, was zwar in gewisser Weise für Führung qualifiziert, aber nicht für gute und auch nicht auf Dauer. Ich bin also Feministin, weil es für mich keine Möglichkeit gibt, KEINE Feministin zu sein.

Feminismus bedeutet nicht nur, sich dafür einzusetzen, dass Frauen in Positionen relevanter Mitbestimmung kommen – auch wenn das vor allem das Feld ist, das ich in diesem Buch nutze, um strukturelle Hürden zu beschreiben. Für die allermeisten Frauen auf der Welt ist das Ziel keine Vorstandsposition, sondern viel grundlegender: In Frieden und nach den eigenen Vorstellungen leben zu dürfen. In den Tagen, in denen ich dieses Buch beende, demonstrieren im Iran gerade Tausende Frauen auf der Straße gegen ein System, das sie unterdrückt. Diese Situation zeigt besonders deutlich, wie zentral *Intersektionalität* für Feminismus ist. Nach dem gewaltsamen Tod von Mahsa Amini im Herbst 2022 fordern die Frauen im Iran das grundlegende Recht, selbst zu entscheiden, wie sie leben wollen. Bundesaußenministerin Annalena

Baerbock sagte nach dem Tod der 22-Jährigen: »Wenn Frauen nicht sicher sind, dann ist keine Gesellschaft auf dieser Welt sicher. Deswegen ist der brutale Angriff auf die mutigen Frauen im Iran eben auch ein Angriff auf die Menschheit.« Auch eine Aussage der damaligen First Lady der USA, Hillary Clinton, auf der UN-Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking wurde in diesem Kontext zitiert: »Menschenrechte sind Frauenrechte und Frauenrechte sind Menschenrechte.« Keine:r ist frei, wenn nicht alle frei sind.

Feminismus, wie ich ihn definiere, ist also einer, der *intersektional* funktioniert, spricht sich nicht nur für die Rechte und Chancen *weißer* Frauen einsetzt. Im Gegenteil. Feminismus bedeutet für mich Vielfalt in jeder Form und hat Chancengleichheit für alle zum Ziel. Und verpflichtet dazu, sich mit anderen Perspektiven und Diskriminierungserfahrungen zu beschäftigen.

# Wer in diesem Buch zu Wort kommt

Diversität wird daran gemessen, ob und wie unterschiedliche Menschen in einer Gruppe zusammenkommen. Die bekanntesten Dimensionen von Vielfalt sind ethnische Herkunft, soziale Herkunft, Geschlecht, geschlechtliche Identität (Gender), sexuelle Orientierung, körperliche und geistige Fähigkeiten, Alter, Religion und Weltanschauung.<sup>16</sup> Auch wenn ich also sehr schnell sehr gut darin wurde, die strukturellen Hürden für eine römisch-katholische, *weiße* Cis-Hetero-Frau aus der gehobenen Mittelschicht Anfang 30 ohne Behinderung zu identifizieren, war das fürs große Ganze noch nicht wirklich hilfreich. Nicht nur war die Nische zu klein: Wenn ich mich als Feministin für strukturelle Chancengleichheit einsetzen will, kann ich das per definitionem nicht eingrenzen auf die verhältnismäßig kleine Gruppe der Menschen, die so sind wie ich. Denn selbst wenn ich und alle *weißen*, römisch-katholischen Cis-Hetero-Frauen aus der gehobenen Mittelschicht Anfang 30 ohne Behinderung weniger Hürden hätten, um mitbestimmen zu dürfen – an der Gesamtsituation, um die es mir geht, würde das wenig ändern.

Um also nicht nur aus meiner Perspektive über strukturelle Ungleichheit zu sprechen, war es unerlässlich, andere Menschen nach ihren Erfahrungen mit strukturellen Hürden auf ihrem Karriereweg zu befragen. In nur einer Dimension grenzte ich die Gruppe für dieses Buch vorab ein: Ich habe nur mit Menschen gesprochen, die sich als Frauen identifizieren, denn wie schon eingangs erwähnt, ist es die Gender-Dimension, der ich in diesem Buch besonderes Augenmerk widmen will. Ich habe also mit Vorständinnen, Gründerinnen und Autorinnen gesprochen, mit Selbstständigen, Investorinnen, Ingenieurinnen, mit Müttern und

Politikerinnen, mit Influencerinnen und Frauen in Familienunternehmen. Die Voraussetzung für eine Anfrage war, dass die Frauen a) strukturelle Hürden überwunden und es in ihrem Feld in eine Position der relevanten Mitbestimmung geschafft haben und dass sie b) einen anderen Blick auf das Thema haben als ich.

Die Gespräche mit den betreffenden Frauen werden die einzelnen Kapitel dieses Buches durchziehen. Wer jetzt schon wissen will, wer diese Frauen sind, findet auf den letzten Seiten ihre Kurzbiografien.

Dieses Buch ist biografisch motiviert und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Auch wenn ich mir bei der Auswahl meiner Interviewpartnerinnen Mühe gegeben habe, eine intersektionale Betrachtung zu schaffen: Es ist immer Luft nach oben! Auch in den Perspektiven meiner Interviewpartnerinnen erhebe ich keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Nicht jede oben genannte Dimension der Diversität wird im selben Ausmaß abgebildet. Wem eine oder mehrere davon fehlen, der oder die sei hier nochmals eingeladen, ihr eine Stimme zu geben. Es kann nicht genug Bücher, Blogs, Posts, Videos und Podcasts geben, in denen wir Geschichten teilen und Ansätze für strukturelle Chancengleichheit in allen Dimensionen suchen.

Viele der Frauen, die in diesem Buch zu Wort kommen, sind deutlich länger im Arbeitsleben als ich. Jede hatte einen anderen Weg und andere Hürden zu überwinden. Trotzdem gibt es erstaunlich viel Deckungsgleichheit in den Erfahrungen. Deshalb gibt es dieses Buch.

# Ein paar Worte vorab

Wenn ich in diesem Buch von *Frauen* und von *Männern* spreche, meine ich *als Frauen gelesene* und *als Männer gelesene* Menschen. Ich setze voraus, dass Geschlecht nicht gleich der Körper ist, in dem man geboren wird.

Viele der Thesen und Beispiele, die ich in diesem Buch beschreibe, lassen eine binäre Definition von Geschlecht vermuten. Deshalb möchte ich vorab außerdem als gesetzt festhalten, dass es mehr als zwei Geschlechter gibt, auch wenn die bestehende Wissenschaft und Literatur zum Thema strukturelle Ungleichheit das nicht immer widerspiegelt.

Gerade im Kontext von Familie spreche ich öfter vom heterosexuellen Cis-Paar, das als *traditionelles Paar- und Familienmodell* gesehen wird. Dies ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass ich meine eigene Geschichte und meine Erfahrungen als Basis für viele Thesen nehme. Für die Ratschläge, die ich in den Kapiteln geben möchte, ist das nur bedingt relevant und mir ist bewusst, dass es zahllose weitere Familienmodelle gibt.

**Wir müssen reden:  
Sprache schafft Realität**

# Die Macht der Sprache

Was man nicht benennen kann, das existiert nicht. Sprache ist eine mächtige und grundlegende Hürde. Man kann ihre Macht nicht hoch genug einschätzen. In der Diskussion, warum Themen wie strukturelle Diskriminierung erst in den vergangenen Jahren wirklich in die Mitte der Gesellschaft gerückt sind, halte ich Sprache für den absoluten Schlüssel. Viele der Themen, über die ich in diesem Buch schreibe, gab es schon lange bevor ich und andere Autor:innen sie angesprochen haben. Wir konnten sie nur nicht so benennen. Es brauchte Menschen, die Begriffe und Sprachbilder fanden, die dazu führten, dass andere Menschen sie erkennen, identifizieren, verstehen und weitertragen können.

Worte können emotionalisieren, abgrenzen, ausgrenzen, eingrenzen. Sprache schafft Realität. Ohne Sprache gibt es keine Geschichten. Ohne Sprache lassen sich die mannigfaltigen Nachteile, denen Frauen beim Eintritt in das Berufsleben gegenüber Männern ausgesetzt sind, nicht zur Anklage bringen.

Vermutlich jede:r saß schon einmal beim Arzt mit irgendeinem Leiden, das er oder sie nicht einordnen konnte. Der Moment der Diagnose, in dem aus dem Schmerz ein Zustand wird, ist da beinahe eine Erlösung. Ich hatte zum Beispiel vor einigen Jahren einen Autounfall und unglaubliche Schmerzen in der Brust. Im Krankenwagen stellte ich mir alle möglichen Szenarien vor – ein Lungenflügel, der kollabiert war, gebrochene Rippen, ein gequetschtes Herz. Die Bilder in meinem Kopf waren grausig. Dann kam die Ärztin und diagnostizierte, mein Brustbein sei beim Aufprall auf den Airbag zwar gebrochen, aber ganz gerade, sodass man eigentlich nur liegen und abwarten müsse. Ich war erleichtert: Aus dem Schmerz in der Brust wurde eine Diagnose und das

Bild in meinem Kopf plötzlich sehr konkret, keine namenlose Angst mehr.

Auch außerhalb der Medizin gibt es diese Schmerzsituationen. Das Gefühl, ins Hintertreffen zu geraten und nicht zu wissen, warum. Das Gefühl, anders zu sein, nicht dazuzugehören. Das Gefühl, in einer Sache recht zu haben und trotzdem als im Unrecht dargestellt zu werden. Das Gefühl, Ungerechtigkeit anzusprechen und dann dafür bestraft zu werden.

Wenn sich Begriffe und Sprachbilder etablieren, die diese Zustände beschreiben, baut das automatisch Hürden ab. Du kannst etwas benennen. Andere benennen es auch. Es ist kein subjektives Gefühl mehr, sondern ein objektiver Zustand. Eine Diagnose, ein Missstand, gegen den man angehen kann – und wenn dir selbst noch die Worte fehlen, dann kannst du zumindest danach googeln.

Eine Frau, die mir und unglaublich vielen Menschen in Deutschland geholfen hat, eine Sprache zu finden, ist Tupoka Ogette. Sie hat den Bestseller »exit RACISM« geschrieben und hilft, neben ihrer Arbeit als Autorin, Menschen und Unternehmen dabei, rassistisch und damit diskriminierungskritisch denken zu lernen. Ich treffe Tupoka digital, sie in Berlin, ich in Hamburg, es ist kurz vor ihrem Sommerurlaub. Auch wenn wir gemeinsame Freunde haben (und denselben Buchverlag), treffen wir uns zum ersten Mal.

Tupoka ist bei ihrer Mutter in Leipzig aufgewachsen, bis sie acht Jahre alt war und sie die DDR kurz vor der Wende mit Ausreiseantrag verließen. Ihr Vater war ein Student aus Tansania, der kurz nach ihrer Geburt nach Afrika zurückkehren musste. Als Schwarzes Mädchen und später Frau in einem hauptsächlich *weißen* Umfeld machte sie oft die Erfahrung, *geändert* zu werden, also Zuschreibungen von außen zu erleben. »Auch mein Umfeld hatte keine Worte für das, was ich erlebte, niemand konnte das begrifflich einordnen, und was nicht benennbar ist, ist auch nicht real und schon gar nicht belegbar. Ich dachte lange, ich sei übersensibel, würde mir Dinge zu sehr zu Herzen nehmen.« Erst mit Mitte

20 lernte sie, ihre Erfahrungen zu benennen: »Als ich angefangen habe, mit anderen Schwarzen Menschen über meine Erfahrungen zu sprechen, Widerstandsliteratur zu lesen, habe ich begriffen: Das ist ja vielleicht gar nicht mein Problem und ich bin auch nicht das Problem. Das Problem heißt Rassismus.«

Sprache kann auch neue Begegnungsräume eröffnen. Tupokas Erfahrung im Kontext von rassismuskritischem Denken ist: »Für mich hat das Sprechen über Rassismus eine Begegnungswelt eröffnet, auch mit *weißen* Menschen. Ich habe gemerkt: Für mich wird es dadurch real, aber auch für die Menschen, mit denen ich spreche. Sprache schafft Wirklichkeit.«

Sprache kann aber auch das Gegenteil erreichen – auf die tückischste Art und Weise. Denn nicht nur der Begriff, auch der Kontext spielt eine Rolle. Zum Beispiel für Tessa Ganserer, die ich im Rahmen dieses Buches ebenfalls interviewt habe: eine von zwei Frauen im Bundestag, die offen trans\* sind. Sie musste sich kürzlich eine Rede der AfD-Abgeordneten Beatrix von Storch anhören, die sie darin bei ihrem *Deadname* nannte, dem Namen, den sie vor ihrer Transition trug und abgelegt hat.<sup>17</sup> Kein Schimpfwort und objektiv betrachtet auch nicht beleidigend. Doch der Kontext zählt. »Sprache kann verletzen, sie kann ausgrenzen. Sie kann aber auch für Verständnis sorgen«, sagt Tessa Ganserer, als ich sie im Bundestag treffe. *Deadname* ist für mich so ein Wort, das Verständnis schafft. Es ist ein Name, der eine Person beschreibt, die es so nicht mehr gibt. Das nicht anzuerkennen, sondern den Namen weiterhin zu nutzen, ist verletzend.

Und genau deshalb ist Sprache eine große Hürde, aber auch ein großer Schlüssel: Die Begriffe, die wir verwenden, um Missstände anzusprechen, müssen beim Gegenüber klar verständlich machen, worum es gerade geht, auch wenn das Gegenüber nicht einmal ansatzweise dieselben Erfahrungen macht wie wir selbst.

## Unconscious Bias

Viele Dinge, die ich in diesem Buch beschreibe, passen zur Forschung rund um das Thema *Unconscious Bias* – *Unbewusste Verzerrung* oder *Unbewusstes Vorurteil*. Alle Menschen tragen unbewusste Vorurteile in sich. Keine:r wendet sie willentlich oder sogar wissentlich an. Sie entstehen im Kindergarten- und Vorschulalter und entwickeln sich unsere ganze Kindheit und Jugend über.<sup>18</sup> Sie beeinflussen unser Verhalten im Zusammenspiel mit unterschiedlichen Menschen ganz erheblich.<sup>19</sup> Wir können sie nie wieder ganz loskriegen, sie sind eine Art dauerhafte Fehlprogrammierung in unseren Gehirnen. Aber es gibt Wege, wie wir uns unserer eigenen Verzerrungen bewusst werden und sie damit minimieren können.

Umgangssprachlich wird *Unconscious Bias* als *Schubladendenken* bezeichnet. Eigentlich macht das Gehirn etwas sehr Sinnvolles: Es sammelt Beobachtungen und Informationen und kategorisiert sie, damit wir schneller zu Entscheidungen kommen können und nicht jede Situation individuell neu bewerten müssen. Wenn wir also als Kinder lernen, dass eine junge blonde Frau namens Emma nett zu uns ist, speichern wir die Kombination aus Frau und blond und jung und Emma als positiv ab. Wir werden später Menschen mit diesen Merkmalen grundsätzlich positiver gegenüberreten. Das führt aber auch dazu, dass Männer im beruflichen Umfeld kompetenter als Frauen wahrgenommen werden, einfach weil wir über Jahrhunderte daran gewöhnt wurden, überproportional mehr Männer in Positionen relevanter Mitbestimmung zu sehen als Frauen (*Gender Bias*).

Die tricky Seite von *Unconscious Bias* ist: Wahrnehmung ist immer subjektiv und wir können nicht entscheiden, welche Informationen abgespeichert werden und ob sie korrekt sind. Außerdem ist der Schnellentscheidungsweg so etwas wie die Default-Einstellung unseres Gehirns. Wir müssen aktiv verhindern, dass

unser Hirn den Entscheidungsweg auf Basis von verfügbaren vergangenen Informationen geht und stattdessen dafür sorgen, dass es Fakten und aktuelle Informationen einbezieht.

Bias betreffen alle Informationen, die wir verarbeiten können. Der *Confirmation Bias* beispielsweise führt dazu, dass wir gezielt Informationen aussuchen, die unsere eigenen Sichtweisen und Einstellungen bestätigen. Das ist vor allem in der politischen Medienlandschaft ein Problem: Fake-News-Seiten können florieren, weil Menschen nicht Fakten suchen, die aus objektiven Quellen stammen, sondern lieber Falschinformationen in Kauf nehmen, wenn sie sie in ihren Einstellungen bestätigen. *Conformity Bias*, umgangssprachlich *Gruppenzwang*, führt dazu, dass wir zum Beispiel bei einer Abstimmung – selbst wenn wir der Meinung sind, dass Option A besser wäre – für Option B stimmen, wenn alle anderen das tun. Der *Affinity Bias* beschreibt, dass wir Menschen, die uns ähnlich sind, bevorzugt behandeln. Der *Beauty Bias* belegt, dass wir Menschen, die wir attraktiv finden, bevorzugt behandeln.

Es gibt Möglichkeiten, die eigenen Bias zu testen – der *Implicit Association Test (IAT)*<sup>20</sup> wurde von Psycholog:innen der Universität Harvard entwickelt, um die eigenen Verbindungen zwischen einer Person oder Information und einer Bewertung zu testen. Ich empfehle jeder und jedem dringend, ihre und seine Bias zu identifizieren. Aber die traurige Wahrheit ist, dass wir uns ihnen nur annähern und darüber reflektieren können. Ablegen können wir sie nicht, lediglich anerkennen, dass wir sie haben, und aus dieser Erkenntnis Handlungen ableiten, die dem Vorurteil nicht recht geben.

Bei Bewerbungen, beispielsweise, stellen viele Unternehmen auf Anschreiben ohne Foto um, um vorurteilsbasierte Entscheidungen im ersten Schritt zu vermeiden. In manchen Personalabteilungen werden auch Geschlecht, Aussehen und Herkunft gelöscht, bevor die Bewerbung an die Entscheidenden geht.

Selbst diejenigen, die im aktuellen System am meisten unter *Unconscious Bias* leiden, sind nicht frei davon. Wir alle wachsen mit Bildern um uns herum auf, die dazu führen, dass wir bestimmten

Menschen Kompetenz in bestimmten Feldern zuschreiben und in anderen absprechen. Im Kampf für mehr Mitbestimmung und Sichtbarkeit hilft es daher ungemein, sich schon früh mit den eigenen unbewussten Annahmen vertraut zu machen und auch sein Umfeld dazu zu animieren.

## Othering oder Alterisierung

Noch ein Begriff, der entscheidend ist, um unsere Benachteiligung im beruflichen wie gesellschaftlichen Kontext zu verstehen, ist *Othering*. Und auch wenn es ziemlich neudeutsch klingt: Das Phänomen ist schon im 18. Jahrhundert vom Philosophen Georg Wilhelm Friedrich Hegel in seiner »Phänomenologie des Geistes« beschrieben worden. Vereinfacht gesagt beschreibt *Othering* oder auch *VerÄnderung*<sup>21</sup> die Tatsache, dass Menschen mit bestimmten Merkmalen als *fremd* stereotypisiert werden.

Am grausamsten zeigt sich *Othering* in den Lehren des Nationalsozialismus. In der Rassenlehre und besonders in der Beschreibung der Jüdinnen und Juden wurde ganz klar abgegrenzt zwischen der einen und der anderen Gruppe, verbunden mit einer Entmenschlichung. Auch im Kolonialismus und in der Sklaverei wurde die *VerÄnderung* und Entmenschlichung einer Gruppe betrieben und sogar noch gesteigert zu einer Versachlichung von BIPoC (*Black, Indigenous, and People of Color*). Die Rassentheorie, Grundlage für Rassismus, ist nichts anderes als *Othering*.

Tupoka Ogette beschreibt in unserem Interview sehr reflektiert, was der Unterschied zwischen *anders sein* und *anders gemacht werden* ist: »Man ist ja nicht anders, man ist wie man ist. *Othering* ist etwas, das man von außen gespiegelt bekommt.«

Auch im Kontext von Sexismus findet *Othering* statt, wie schon die feministische Schriftstellerin Simone de Beauvoir 1949 in ihrem Buch »*La deuxième sexe*« – »Das andere Geschlecht« feststellte: Männer gelten als gesellschaftliche Norm, Frauen als *das Andere*. In

