



Unconscious Bias in Unternehmen

Schädliche Schubladen

Unternehmen können es sich immer weniger leisten, dass aufgrund unbewusster Vorurteile Talente durchs Rekrutierungssieb fallen und wertvolle Fähigkeiten von Mitarbeitenden systematisch übersehen werden. Mit gezielten Trainings versuchen sie, dem schädlichen Schubladendenken entgegenzuwirken. Die zeigen oft jedoch wenig Wirkung – oder erweisen sich sogar als kontraproduktiv.

Preview

► **Stress öffnet Schubladen:** Warum sich Führungskräfte besonders oft von Unconscious Bias leiten lassen

► **Demografie + Diversity:** Warum das Thema Unconscious Bias zunehmend ins Bewusstsein rückt

► **Widersinnige Weiterbildungen:** Wie Unconscious Bias-Trainings vorurteilsgeleitetes Handeln und Diskriminierung fördern

► **Wirkungsvolle Weiterbildungen:** Wie Trainings konzipiert und integriert sein müssen, um Schubladendenken effektiv zu verringern

► **Best Practice by Bosch und Siemens:** Wie die zwei Konzerne unbewussten Vorurteilen entgegenwirken und was das mittelbar bewirkt

► **Aufdecken, analysieren, ankämpfen:** Drei Verhaltensregeln für den Umgang mit den eigenen Unconscious Bias

Da Sie dieses Magazin lesen, sind Sie vermutlich daran interessiert, sich selbst weiterzuentwickeln, wissen sicher um die Bedeutung von Selbstreflexion in der Arbeitswelt – insbesondere in einer Führungsrolle – und sind wahrscheinlich auch ein erklärter Feind oder eine erklärte Feindin von Vorurteilen und Diskriminierung. Trotzdem geht die Wahrscheinlichkeit, dass Sie sich im Job niemals von Vorurteilen leiten lassen und andere Menschen nie diskriminieren, gegen null. Das ist nicht despektierlich gemeint und auch kein Vorurteil. Das ist schlicht und einfach Fakt – der sich übrigens auch recht einfach selbst nachprüfen lässt.

Lassen Sie sich bei der nächsten Stellenbesetzung doch einmal 20 Bewerbungen ohne Foto und mit Schwärzungen des Namens sowie der Angaben zum Alter und dem Familienstatus geben und wählen Sie dann Ihre Favoritinnen und Favoriten aus. Gehen Sie danach – am besten mit ein paar Tagen Abstand – die nun ungeschwärzten Bewerbungen samt Fotos erneut durch. Wetten, dass Ihre Auswahl anders ausfällt: Vielleicht ist die junge, kopftuchtragende Migrantin zugunsten einer weniger qualifizierten deutschen Mitbewerberin nicht mehr im Rennen? Womöglich hat der junge Berufseinsteiger die 59-jährige Marketingkoryphäe aus dem Favoritenkreis gedrängt oder der weniger erfahrene Informatiker die deutlich erfahrenere Informatikerin. Und das, obwohl

Sie Menschen niemals gezielt in mentale Schubladen à la „Für junge Muslima ist die traditionelle Hausfrau-/Mutterrolle wichtiger als die Karriere“, „Ältere Mitarbeiter sind innerlich schon im Ruhestand“ oder „Frauen sind in typischen Männerberufen fehl am Platz“ einsortieren würden. Wie ist das möglich?

Der Schlüsselbegriff lautet Unconscious Bias, zu Deutsch: unbewusste Vorurteile. Und die hat jeder Mensch, sagt Bertolt Meyer, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Chemnitz: „Sie sind ein elementarer Teil unseres sozialen Wahrnehmungsapparats.“ Herausgebildet werden sie im Laufe der Sozialisation. „Unsere Gehirne speichern automatisch verallgemeinernde positive oder negative Annahmen über die Eigenschaften und Fähigkeiten von Menschen bestimmter Gruppen ab“, so Meyer, „dagegen können wir uns bewusst gar nicht wehren.“ Diese nisten sich dann als Stereotype (verallgemeinernde Annahmen) oder eben als Vorurteile (negative Stereotype und diskriminierendes Verhalten) im Unterbewusstsein ein und warten darauf, ungefragt abgerufen zu werden.

Stress fördert Schubladendenken

Der große „Vorteil“ dieser unbewussten Denkmuster à la „Männer sind bessere Führungskräfte“ oder „Frauen sind em-



Foto: Rouven Faust

„Überall in Unternehmen werden regelmäßig aufgrund von Vorurteilen und Stereotypen wesentliche Fähigkeiten und Eigenschaften von Mitarbeitenden übersehen oder ihnen fälschlicherweise unterstellt.“

Dr. Bertolt Meyer, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Chemnitz. Kontakt: www.tu-chemnitz.de

pathischer“ aus Perspektive des Gehirns: Sie bieten eine sehr ressourcenschonende Möglichkeit, um Bewertungen im komplexen (Arbeits-)Alltag vorzunehmen und Entscheidungen zu treffen – es muss sich nicht intensiver mit Einzelfällen und Details befassen. Insofern nicht überraschend, dass gerade bei Stress, der die kognitiven Ressourcen erheblich reduziert, Menschen besonders dazu neigen, sich von ihren Stereotypen und Vorurteilen (unbewusst) lenken zu lassen. „Da Führungskräfte oft unter besonders großem Zeit- und Leistungsdruck stehen, sind sie folglich auch besonders gefährdet, in unbewusstes Schubladendenken zu verfallen“, so Meyer, der Stereotype und Vorurteile im Arbeitskontext beforcht. Das hat Folgen.

Etwas im Bereich der Personalauswahl: Oft schaffen es die besten Kandidatinnen und Kandidaten, das Eingangsbeispiel lässt grüßen, nicht einmal durch die Vorauswahl. Weniger bekannt, aber nicht minder frappant: „Überall in Unternehmen werden regelmäßig aufgrund von Stereotypen und Vorurteilen wesentliche Fähigkeiten und Eigenschaften von Mitarbeitenden übersehen oder ihnen fälschlicherweise unterstellt“, konstatiert Organisationspsychologin Meyer. Bedeutet in unmittelbarer Konsequenz: Organisationsmitglieder werden systematisch bevorzugt oder benachteiligt. Mittelbare Konsequenzen: Überforderung bei den Bevorzugten – die z.B. auf Positionen befördert wurden, für die ihnen notwendige Fähigkeiten fehlen –, Unzufriedenheit bei den Benachteiligten, die als sinkendes Engagement, innere Resignation oder auch offener Konflikt im Team zu Buche schlägt (siehe dazu auch Kasten „Unconscious Bias – die wesentlichen Risiken für Unternehmen“).

Alle negativen Implikationen zum Trotz hat das Thema „Unconscious Bias“ in hiesigen Unternehmen lange Zeit eher eine untergeordnete Rolle gespielt. So kannten 2018 53 Prozent der deutschen Führungskräfte das Phänomen der unbewussten Vorurteile nicht oder hatten sich zumindest noch nicht damit beschäftigt, wie die Initiative Chefsache – ein Netzwerk, das sich die Förderung eines ausgewogenen Verhältnisses von Frauen und Männern in Führungspositionen auf die Fahnen geschrieben hat – in ihrem damaligen Jahresreport berichtete.

War for Talents spült das Thema unbewusste Vorurteile nach oben

„Heute“, so die Einschätzung von Julia Sperling-Magro, McKinsey-Partnerin und Koordinatorin der Initiative Chefsache, „ist das Thema in den Unternehmen dagegen deutlich bekannter, vor allem die großen haben es auf der Agenda und versuchen, den unbewussten Vorurteilen gezielt entgegenzuwirken.“ Den Hauptgrund dafür sieht sie in der demografischen Entwicklung, genauer gesagt dem War for Talents, der durch diese zunehmend angeheizt wird. „Die Unternehmen können es sich schlicht und einfach immer weniger leisten, dass aufgrund von Unconscious Bias Talente durchs Rekrutierungssieb fallen und wertvolle Fähigkeiten von Mitarbeitenden systematisch übersehen werden.“ Zumal so Einförmigkeit statt Verschiedenheit gefördert wird. Und Letztere ist, auch diese Erkenntnis hat sich in den vergangenen Jahren mit Wucht Bahn gebrochen, in unserer immer komplexeren und diverseren Gesellschaft ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. „Je vielfältiger Teams sind, desto besser können sie die vielfältigen Interessen und Wünsche der Kundinnen und Kunden widerspiegeln“, nennt die promovierte Neurowissenschaftlerin Sperling-Magro einen Grund dafür. Ein anderer: „Diversität im Unternehmen zahlt erheblich auf die Innovationsfähigkeit und auch die organisationale Resilienz ein“, sagt Wissenschaftler Meyer.

Sonderlich effektiv ist das Gros der Unternehmen in ihrem Vorgehen gegen Unconscious Bias bislang allerdings nicht, urteilt Sperling-Magro: „Viele missverstehen es als eine Art Tick Box Exercise: Nach einer einmaligen Schulung, in der über unbewusste Vorurteile und deren Wirkungen aufgeklärt wird, wird die Box 'Unconscious-Bias-Training' abgehakt.“ Dass solche Kurztrainings bei diesem Thema wenig bringen, liegt ihrer Meinung nach auf der Hand – und ist mittlerweile auch wissenschaftlich durch Studien bewiesen.

Reine Sensibilisierung fürs Thema ist oft kontraproduktiv

490 von diesen hat ein Wissenschaftsteam um den Psychologen Patrick S. Forscher 2019 an der University of Arkansas

ausgewertet. Zentrale Ergebnisse der Metaanalyse: Herkömmliche Trainingsangebote zu Unconscious Bias, die lediglich theoretisches Wissen vermitteln, können sich zwar positiv auf die Einstellung der Teilnehmenden auswirken. Doch die reine Sensibilisierung führt kaum dazu, dass sich das Verhalten im Berufsalltag ändert, sprich vorurteilsgeleitetes Handeln und Diskriminierung abnehmen – oft nehmen sie im Gegenteil sogar eher zu. Entweder aufgrund des trügerischen Gefühls, das Wissen von der eigenen Voreingenommenheit schütze künftig vor dieser; oder aufgrund der irrigen Annahme, mangels willentlicher Steuerungsmöglichkeit ließe sich gegen unbewusste Vorurteile ohnehin nichts machen.

Wie Trainingskonzepte aussehen müssen, um effektiv unbewussten Vorurteilen entgegenzuwirken, davon hat Kathrin Mahler Walther, Geschäftsführerin der EAF Berlin, die als unabhängiges Forschungs- und Beratungsinstitut Organisationen bei der Förderung von Vielfalt in Führung unterstützt, eine klare Vorstellung: „Zum einen ist es wichtig, dass die Weiterbildungen in eine ganzheitliche Diversity-Strategie eingebettet sind.“ Dazu gelte es Fragen zu beantworten wie: Warum ist Vielfalt für uns als Unternehmen so wichtig? Was haben wir dafür bereits getan? Was haben wir vor – und können Trainings gegen Unconscious Bias dazu beitragen? „Zum anderen müssen sie unmittelbare Transferbrücken in den Arbeitskontext bieten. Etwa in Form von gemeinsamen Handlungsoptionen für einen möglichst vorurteilsfreien Umgang mit Bewerbern und Mitarbeitenden, die im Rahmen der Trainings gemeinsam entwickelt werden“, so Mahler Walther.

Per Leiter-Modell vorurteilsgeleitete Entscheidungen umgehen

Dass dort weitergemacht werden muss, wo das Bewusstsein für Unconscious Bias geschaffen ist, ist man sich auch bei Siemens bewusst. Der Tech-Konzern, der, wenn man so will, zu den Unconscious-Bias-Pionieren zählt, setzt sich bereits seit 2017 intensiv mit dem Thema auseinander und hat Online-Schulungen für Mitarbeitende aller Hierarchiestufen entwickelt: „Unser Ziel ist es nicht, unbewusste Vorurteile abzustellen, sondern Maßnahmen zu er-

greifen, um trotz dieser Denkmuster so belastbare Entscheidungen wie möglich zu treffen“, erklärt Gerhard Gleitsmann, Head of Global Diversity, Equity & Inclusion Office bei Siemens. Das gelte insbesondere mit Blick auf Einstellungsprozesse und das Führungsverhalten. Genutzt wird dafür etwa die Visualisierungsmethode „Ladder of Inference“ (deutsch: Leiter der Schlussfolgerungen). Sie leitet dazu an, von Stufe zu Stufe über Aspekte der Entscheidungsfindung nachzudenken und so voreilige – und vorurteilsgeleitete – Schlüsse über Bewerberinnen und Bewerber aufzudecken. Ein weiteres Trainingselement ist das „Global Training Toolkit System“ – mit diesem lernen Führungskräfte sogenannte integrative Interview-Praktiken, die gezielt dabei helfen, das Gegenüber unparteiisch und sachlich zu beurteilen.

Ein weiterer Unconscious-Bias-Pionier ist das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Bosch. Dort gibt es seit 2016 ein entsprechendes Trainingsangebot für alle Mitarbeitenden weltweit. „Perspektivisch geht es uns darum, alle Denkprozesse im Alltag möglichst vorurteilsfrei

„Viele Unternehmen missverstehen Unconscious-Bias-Training als eine Art Tick Box Exercise: Nach einer einmaligen Schulung, in denen über unbewusste Vorurteile aufgeklärt wird, wird die Box abgehakt.“

Dr. Julia Sperling-Magro, Partnerin bei der Unternehmensberatung McKinsey und Koordinatorin der Initiative Chefsache. Kontakt: www.initiative-chefsache.de

Unconscious Bias

Die wesentlichen Risiken für Unternehmen

Als Unconscious Bias (deutsch: unbewusste Vorurteile) werden verallgemeinernde positive oder negative Annahmen über die Eigenschaften und Fähigkeiten von Menschen bestimmter Gruppen bezeichnet. Sind Letztere stark verinnerlicht und mithin verhaltensleitend (Vorurteile), führen sie nicht nur schnell zu Diskriminierung, sondern haben auch negative Folgen für Organisationen als Ganzes.

- 📁 Suche nach den falschen Kandidatinnen und Kandidaten im Rekrutierungsprozess.
- 📁 Talente werden im Personalauswahlprozess übersehen.
- 📁 Einseitige Personalauswahl, die zulasten der Diversität im Unternehmen geht – einem immer wichtigeren Faktor für Kreativität, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit.
- 📁 Wertvolle Fähigkeiten und Potenziale von Mitarbeitenden werden nicht erkannt und mithin nicht gefördert.
- 📁 Sinkende Motivation und geringere Loyalität (Fluktuation) bei Mitarbeitenden, die sich ungerecht behandelt oder diskriminiert fühlen.
- 📁 Schlechtes Arbeitsklima und Konflikte im Team.
- 📁 Abstriche bei der Arbeitgeberattraktivität (War for Talents).

Quelle: www.managerseminare.de; u.a. Bertolt Meyer, Technische Universität Chemnitz



Foto: Verena Brühning

„Unconscious-Bias-Trainings sind vor allem dann effektiv, wenn sie in eine ganzheitliche Diversity-Strategie eingebettet sind.“

Kathrin Mahler Walther, Geschäftsführerin der EAF Berlin. Diversity in Leadership. Kontakt: www.eaf-berlin.de

zu gestalten“, erklärt Petra Kama-Welle, Vice President Corporate HR – Leadership, Learning and Organization bei Bosch. Im Fokus stehe die Frage, was jeder und jede Tag für Tag tun könne, um bei sich selbst und anderen stereotype Urteile zu erkennen, zu hinterfragen, ihre Wirkung zu minimieren und bewusst andere Perspektiven bei Entscheidungen hinzuzuziehen. Zugleich liegt, genau wie bei Siemens, ein besonderes Augenmerk auf dem Recruiting-Prozess. Daher werden in Seminaren zum Beispiel „Vorurteilsfallen“ entlang des Einstellungsverfahrens aufgedeckt und praxisorientierte Techniken erarbeitet, um unbewusste Vorurteile zu durchbrechen. So lernen die Führungskräfte unter anderem, konkrete Anforderungsprofile zu erstellen und die weiteren Schritte der Personalauswahl so darauf aufzubauen, dass möglichst die richtigen Kandidaten angesprochen, objektiv wahrgenommen und fair bewertet werden. Team Staffing hat sich dazu mit seinen unterschiedlichen Perspektiven als ein wirkungsvolles Tool erwiesen.

Die umfassenden Weiterbildungsprogramme gegen unbewusste Denkmuster hinterlassen Spuren: „Die Selbstreflexion nimmt zu genauso wie die Sensibilität bei unseren übergeordneten Themen wie Diversität und Inklusion“, benennt Kama-Welle eine davon. Ganz ähnliche Folgen ihres „Trainingsprogramms gegen implizite Vorurteile“, das bislang über 230.000 Mitarbeitende absolviert haben, machen sie bei Siemens aus: „Es gibt bei uns im HR-Bereich fast keine Entscheidung mehr, bei der das Thema Diversität und eine inklusive, wertschätzende Kultur keine Rolle spielen“, berichtet Gleitsmann.

Dass sowohl bei Bosch als auch bei Siemens die Unconscious-Bias-Programme merkbar Wirkung zeigen, könnte neben ihrer strategischen Einbettung und Praxisorientierung auch mit daran liegen, dass sie nicht verpflichtend, sondern freiwillig sind. „Freiwillige Programme, wenn sie gut sind, erzeugen oft eine Sogwirkung“, sagt EAF-Geschäftsführerin Mahler Walther. „Die Mitarbeitenden kommen dann mit Neugier und Motivation in die

Weiterbildung, von der sie bereits so viel Spannendes gehört haben, was sich natürlich auch positiv auf den Lernerfolg auswirkt.“ Bei verordneten Programmen sieht sie dagegen eher die Gefahr, dass bei Skeptikern die Abwehr verstärkt wird, sie in Reaktanz gehen und in der Folge nicht nur den eigenen Weiterbildungserfolg, sondern mitunter auch den anderer Teilnehmenden gefährden. Auf der anderen Seite gibt es aber auch Argumente für die verpflichtende Variante. „Diese hat eine stärkere Signalwirkung“, ist Psychologe Meyer überzeugt. „Das ist uns wichtig, und so machen wir das!“ Mit welcher Variante Unternehmen besser fahren? Letztlich kommt es wohl auf den Versuch an. Denn auch die einschlägigen Studien kommen hier zu unterschiedlichen Ergebnissen.

Unbewusste Vorurteile als „leider treue Begleiter“ akzeptieren

Fest steht: Ob das Unternehmen die eigenen Beschäftigten zu solchen Trainingsmaßnahmen verpflichtet, sie ihnen anbietet oder auch nichts von beidem: Da sich Unconscious Bias aufgrund ihrer tiefen Verankerung im Unterbewusstsein kaum loswerden lassen, betont Organisationspsychologe Meyer, sind alle Beschäftigten – und Führungskräfte insbesondere – gefordert, sie als „leider treue Begleiter“ zu akzeptieren und verantwortungsbewusst mit ihnen umzugehen. Dazu sind laut Expertinnen und Experten drei Verhaltensregeln zentral:

Die Erste: *Die verborgenen Vorurteile aufdecken.* Je früher das geschieht, desto geringer das Risiko, dass sie einen Teufelskreis in Gang setzen: Unbewusste Annahmen fördern selektive Wahrnehmung – wir richten unsere Aufmerksamkeit besonders auf jene Fälle, die zum Vorurteil passen –, die die eigenen Vorurteile verstärkt, wodurch wiederum die selektive Wahrnehmung gefördert wird usw. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, ein Gefühl dafür zu bekommen, wie groß die unbewusste Tendenz ist, in voreingenommenen Bildern zu denken. Die Initiative Chefsache bietet



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS293AR05

Tutorial Unbewussten Vorurteilen entgegenwirken



Unconscious Bias (deutsch: unbewusste Vorurteile) behindern kluges Recruiting, sorgen für systematische Benachteiligung bestimmter Personengruppen und schüren Unzufriedenheit und Konflikte im Unternehmen. Da sie Teil der menschlichen Identität sind, lassen sie sich nicht abstellen. Unternehmen können ihnen aber gezielt entgegenwirken.

► Förderung einer wertschätzenden Kultur

Ein generell wertschätzender und offener Umgang miteinander im Unternehmen bietet zwar keinen Schutz davor, dass Unconscious Bias entstehen, bieten diesen aber immerhin einen schlechten Nährboden. Hervorragend gedeihen sie dagegen in einer Kultur, die durch Druck und Misstrauen geprägt ist.

► Einbettung in eine ganzheitliche Diversity-Strategie

Stand-alone-Themen erfahren oft nur – wenn überhaupt – kurzfristig Beachtung. Wichtig ist es daher, das Thema „größer“ einzubetten, am besten in eine umfassende Diversity-Strategie: Warum ist Vielfalt für uns als Unternehmen so wichtig? Was haben wir dafür bereits getan? Was haben wir diesbezüglich vor – und wie können Weiterbildungsangebote zum Thema Unconscious Bias dazu beitragen?

► Praxisorientierte Weiterbildung anbieten

Trainingsangebote zu Unconscious Bias, die lediglich theoretisches Wissen vermitteln, können zwar für das Thema sensibilisieren, führen laut Studien jedoch kaum dazu, dass vorurteilsgeleitetes Handeln und Diskriminierung abnehmen. Oft nimmt beides in der Folge im Gegenteil sogar zu, etwa aufgrund des trügerischen Gefühls, das Wissen von der eigenen Voreingenommenheit schütze künftig vor dieser. Wichtig ist es daher, dass in den Weiterbildungen unmittelbare Transferbrücken in die Praxis gebaut werden. Etwa in Form von gemeinsam entwickelten Handlungsleitfäden für einen möglichst vorurteilsfreien Umgang mit Mitarbeitenden sowie Bewerberinnen und Bewerbern.

► Klare Kriterien bei der Leistungsbeurteilung und beim Recruiting

Je klarer definiert die Kriterien der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden und zur Auswahl von Bewerberinnen und Bewer-

bern sind, desto geringer die Gefahr, dass in diesen Bereichen unbewusste Vorurteile für Diskriminierung, Unfairness und suboptimale Entscheidungen sorgen. In Bewerbungsgesprächen tragen zudem standardisierte Interview-Leitfäden zu objektiven Vergleichen bei – vor allem, wenn zugleich mögliche, auf objektiven Kriterien basierende Antworten formuliert werden: Was wäre eine gute, mittlere, schlechte Replik? Ebenfalls empfehlenswert mit Blick aufs Thema Unconscious Bias: ein anonymisierter Bewerbungsprozess.



► Selbstreflexionsangebote

Je besser man die eigenen Bias kennt, desto effektiver lässt sich ihnen entgegenwirken. Mithilfe spezieller Selbsttests wie dem kostenlosen der Initiative Chefsache (initiative-chefsache.de/chefsache-test) lässt sich ihnen auf die Spur kommen. Gute Unterstützung beim Bewusstmachen können auch Coaches liefern, vor allem jene, die sich auf das Thema Diversity spezialisiert haben. Weiß man um die eigenen Bias, kann man sich selbst immer wieder kritisch prüfen: Hätte ich das Gleiche gesagt, wenn es um eine Frau gegangen wäre? Oder: Würde ich diese Bewerberin genauso beurteilen, wenn sie 20 Jahre jünger wäre?

► Vorurteilsgeleitetes Verhalten ansprechen

Macht sich vorurteilsbeladenes oder stereotypisches Denken im Team bemerkbar, sollte dieses unbedingt angesprochen werden. Dabei ist jedoch Fingerspitzengefühl gefragt. Faustregel: viel fragen, nicht anklagen – und auf keinen Fall belehren. Niemand lässt sich gerne vorschreiben, was er oder sie zu sagen oder zu denken hat. Im Zweifelsfall wird dadurch Reaktanz ausgelöst, die dazu führt, dass die betroffenen Teammitglieder die Beschäftigung mit diesem Thema ablehnen.

Quelle: www.managerseminare.de; u.a. nach Kathrin Mahler Walther, Bertolt Meyer, Julia Sperling-Magro; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

„Wir spüren die Wirkung unserer Unconscious-Bias-Trainings deutlich: Die Selbstreflexion nimmt genauso zu wie die Sensibilität bei unseren übergeordneten Themen wie Diversität und Inklusion.“

Petra Kama-Welle, Vice President Corporate HR – Leadership, Learning and Organization bei Bosch. Kontakt: www.linkedin.com/in/petra-kama-welle-10a35b62

dafür den interaktiven „Chefsache-Test“ an, mit dem sich unbewusste Assoziationen zum Thema Geschlecht und Karriere überprüfen lassen (siehe Kasten „Mehr zum Thema“).

Die zweite Verhaltensregel lautet: *Die unterschwelligen Wahrnehmungsmuster analysieren und reflektieren*. Warum ist man dem jeweiligen Muster verfallen und was bleibt von ihm bei näherer Betrachtung übrig? Hilfreich ist dabei, jeden identifizierten Vorbehalt anhand eines konkret erlebten Falles mit Fragen wie diesen zu durchleuchten: Was habe ich mit welchen Gedanken und Gefühlen in der Situation wahrgenommen? Wie habe ich die Situation bewertet und welche Schlussfolgerung daraus gezogen? Ist meine Einstellung berechtigt? Worauf führe ich den Bias zurück? Was hat mir diese Sichtweise

gebracht? Wie wäre ich ohne dieses Denkmuster vorgegangen? Damit dieser „innere Tritt gegen das Schienbein“, wie Psychologe Meyer diesen Schritt nennt, funktioniert, braucht es neben Motivation genügend kognitive Reserven, „denn eine Auseinandersetzung mit unangenehmen Wahrheiten über einen selbst ist psychologisch sehr anstrengend.“ Deutlich leichter fällt diese übrigens, wenn sie angeleitet ist, etwa durch einen Coach.

Gezielt Kontakt mit „vorverurteilten“ Personen suchen

Den unbewussten Vorannahmen kontinuierlich bewusst entgegenwirken lautet die dritte Verhaltensregel. Dazu ist es hilfreich, sich anzugewöhnen, andere Menschen und deren Handeln und Verhalten nicht immer sofort (anhand der eigenen Vorannahmen im Kopf) zu bewerten, sondern zu versuchen, sich mit Bewertungen zurückzuhalten und erst einmal genauer zu beobachten. Ebenfalls nützlich: gezielt Kontakt zu Personen, die anders sind als man selbst, zu suchen und ihnen sogar persönliches Mentorship oder sogar reverses Mentorship anzubieten. Denn intuitiv gehen wir bei diesen eher auf Abstand, erklärt Sperling-Magro, um nicht Gefahr zu laufen, dass unsere Vorstellungen über sie „gefährdet“ werden.

Die McKinsey-Partnerin selbst hat übrigens – laut Unconscious-Bias-Test – selbst noch immer einen moderaten Bias gegen Frauen in Führung, den sie mit kleinen Fragen, die sie sich immer einmal wieder stellt, entgegenzuwirken sucht. Zum Beispiel mit dieser: „Hätte ich das Gleiche gesagt, wenn es um einen Mann gegangen wäre?“ Von ihrem eigenen Bias erfahren hat sie ihm Rahmen einer Schulung zum sogenannten Bias Observer. So werden bei McKinsey interne Beobachter und Beobachterinnen genannt, die bei Personalentscheidungen mit im Gremium sitzen und etwa darauf achten, ob Formulierungen und Wörter fallen, die mit unbewussten Bias bezüglich einer Gruppe verbunden sind. „Dazu gehört viel Fingerspitzengefühl“, erklärt sie, „denn wer in dieser Rolle zu dominant oder gar belehrend auftritt, läuft schnell Gefahr, Widerstand und Vorbehalte gegen das Thema zu schüren.“ Niemand lasse sich gerne vorschreiben, was er zu sagen oder zu denken habe.

Sibylle Kallwitz



Mehr zum Thema

► Initiative Chefsache: Testen Sie Ihre unbewussten Vorurteile.

www.initiative-chefsache.de/chefsache-test

Mit dem kostenlosen Online-Test lässt sich herausfinden, inwieweit unbewusste Denkmuster zum Thema „Geschlecht und Karriere“ das eigene Handeln beeinflussen. Der Test basiert auf dem Impliziten Assoziations-test (IAT) der Harvard University, der weitere Testkategorien wie „Alter (Jung–Alt)“, „Rasse (Schwarz–Weiß)“ und Hautfarbe (Helle Hautfarbe–Dunkle Hautfarbe) umfasst (www.projectimplicit.net).

► Nina Rheinheimer: Rassismus in Unternehmen – Mut zur Reflexion.

www.managerseminare.de/MS289AR05

Niemand hält sich für rassistisch, und doch werden täglich Menschen aufgrund ihrer Herkunft, Hautfarbe oder Religion diskriminiert – auch in Unternehmen. Zumeist geschieht dies aufgrund unbewusster Vorurteile, was es umso wichtiger macht, über Rassismus zu informieren und für das Thema zu sensibilisieren. Wie (unbewusste) rassistische Diskriminierung abläuft, was sie bei Betroffenen auslöst, wie sich gegenwirken lässt – und warum es für Unternehmen gefährlich ist, das Thema zu ignorieren.

► Michel E. Domsch, Désirée H. Ladwig und Florian C. Weber (Hrsg.): Vorurteile im Arbeitsleben – Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen.

Springer Gabler 2019, 64,99 Euro.

Vorurteile sind allgegenwärtig im Arbeitsleben und können zu folgenreichen Fehlentscheidungen führen – vor allem in Personalprozessen. In rund 20 Fachbeiträgen erklären Vertreter und Vertreterinnen aus Unternehmenspraxis, Wissenschaft und Beratung mittels Analysen und ausführlicher Praxisbeispiele, wie Unconscious Bias funktionieren und wie sie sich erfolgreich reduzieren lassen.