charta der **vielfalt**

VIELFALT ERKENNEN –

Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen



Impressum

Herausgeber
Charta der Vielfalt e. V., Albrechtstraße 22, 10117 Berlin
www.charta-der-vielfalt.de

Das Online-Dossier wurde auf www.charta-der-vielfalt.de
im Mai 2014 veröffentlicht.

Konzept und externe Redaktion
jbd Jablonski Business Diversity (Hans Jablonski & Tobias Neuhaus)

Redaktion Charta der Vielfalt e. V.
Kerstin Tote

Layout/Satz/Titelbild
www.bernauer-design.de, Düsseldorf

Editorial

Aletta Gräfin von Hardenberg Seite 5

A Unconscious Bias

Seite 6

1. **Michael Kimmel**
   Weshalb Unconscious Bias auch Männern schaden – und den Unternehmen, für die sie arbeiten Seite 7
2. **Armin von Buttlar**
   Ohne Vielfalt keine Zukunft Seite 10
3. **Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke**
   Unconscious Bias – ein erfolgskritischer Faktor Seite 13
4. **Andreas Habermacher, Prof. Dr. Theo Peters, Argang Ghadiri**
   Das Gehirn, Entscheidungen und Unconscious Bias Seite 21
5. **Prof. Dr. Rita Süssmuth**
   Unconscious Bias – unbewusste Vorurteile und ihre Überwindung in der Charta der Vielfalt e. V. Seite 29

B Unconscious Bias in der Wirtschaft

Seite 32

1. **Kathrin Menges**
   Mit System gegen Unconscious Bias Seite 33
2. **Dr. Eva Voß**
   Unconscious Bias im Recruiting – Wie sich vor allem bei Personalprozessen die Stereotypenfalle umgehen lässt Seite 35
3. **Natalie Mankuleyio**
   Anonymisiertes Bewerbungsverfahren Seite 41
4. **Kerstin Pramberger**
   Hemmschuh Unconscious Bias – zur Überwindung unbewusster Denkmuster setzt die Deutsche Bank auf Workshops und E-Learning Seite 44
5. **Sheila Mysorekar**
   Christliche Bombenattentäter und arabische Yogalehrer Seite 47

C Unconscious Bias im Öffentlichen Sektor

Seite 51

1. **Dr. Susanne Schmidt**
   Der Anti-Bias-Ansatz als Bestandteil interkultureller Öffnungsprozesse — Seite 52

2. **Dr. Rita Panesar**
   Vorurteilsbewusste Pädagogik – Anti-Bias-Arbeit mit Lehrkräften — Seite 57

3. **Prof. Dr. Ilse Hartmann-Tews, Dr. Bettina Rulofs, Ulrike Tischer**
   Im Sport zählt nur Leistung!? – Zur Relevanz von Geschlechter und Altersstereotypen im Sport — Seite 65

4. **Katarina Hamberg, Bo Bäckström, Andreas Schulte Hemming**
   Gender Bias in der Gesundheitswirtschaft – Empirische Ergebnisse und Instrumente der praktischen Anwendung in Organisationen — Seite 70

D Instrumente zur Sensibilisierung und Korrektur von Unconscious Bias

Seite 76

1. **Dr. Andreas Hoyndorf, Dr. Olaf Ringelband**
   Unconscious Bias in der Management-Diagnostik — Seite 77

2. **Solveig Wehking**
   Gendersensible Sprache — Seite 83

3. **Tinna C. Nielsen, Lisa Kepinski**
   Nudding the unconscious mind for inclusiveness — Seite 86

Liebe Leserinnen und Leser,



Aletta Gräfin von Hardenberg

Geschäftsführerin des Vereins Charta der Vielfalt e. V.

bevor ich Sie durch unser Dossier „Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen" führe, möchte ich Sie zu einem kleinen Experiment einladen. Stellen Sie sich dazu bitte vor, Sie sind auf dem Weg zu der Geschäftsleitung eines erfolgreichen Unternehmens und betreten das Chefbüro. Wie sieht die Person aus, die dort hinter einem Schreibtisch auf Sie wartet? Wie alt ist sie, wie groß, wie ist die körperliche Statur, welche Frisur und welche Kleidung trägt sie? Schauen Sie genauer hin: Welche Hautfarbe hat die Person, benutzt sie einen Rollstuhl, und handelt es sich um einen Mann oder eine Frau? Sie ahnen bereits, wohin dieses Gedankenspiel führt: Wir alle haben unsere Bilder und Stereotypen, an denen wir uns im Alltag orientieren. Hinterfragen wir sie jedoch kritisch, erkennen wir, dass die Wirklichkeit vielfältiger und komplizierter ist. Indem wir Menschen aufgrund bestimmter Merkmale schnell und automatisch in soziale Gruppen einordnen, schreiben wir ihnen unbewusst auch Eigenschaften zu, die zwar nicht beobachtet, aber instinktiv mit der jeweiligen Gruppe assoziiert werden. So macht es die Kategorisierung schwierig, einer Person „gerecht" zu werden. Wir betrachten Dinge, Sachverhalte und Personen voreingenommen – und verlieren den Blick für das Besondere, das oft hinter augenscheinlichen und oberflächlichen Merkmalen verborgen liegt. Diese subtile Unschärfe meinen wir, wenn wir von Unconscious Bias beziehungsweise von unbewussten Vorurteilen sprechen.

So subtil diese wirken, so unterschätzt ist gleichzeitig ihre Bedeutung. Tagtäglich führt dieses Phänomen dazu, dass Menschen nicht nach ihren Fähigkeiten beurteilt und so wertvolle Potenziale übersehen werden – mit enormen gesellschaftlichen wie auch wirtschaftlichen Folgen. Wie hartnäckig Stereotypen ihren Einfluss ausüben, zeigte sich zuletzt beim Outing des Fußballers Thomas Hitzlsperger. Die mediale Berichterstattung präsentierte diesen Vorgang einerseits als Sensation, beeilte sich aber gleichzeitig zu betonen, dass so etwas heutzutage ja ganz selbstverständlich und eigentlich nicht der Rede wert sei. Das Outing war nicht der Beweis, dass auch homosexuelle Männer in der Nationalelf spielen können. Das war schon lange klar. Seine Botschaft war: Hinterfragt eure Sicht der Dinge und prüft, inwiefern sie von unbewussten Vorurteilen verzerrt wird. Mit dem vorliegenden Dossier gehen wir der Frage nach, welche Anstrengungen in unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft und des öffentlichen Sektors unternommen und welche Konzepte durch das Diversity Management entwickelt werden, um Sensibilität und Aufmerksamkeit für die Wirkung von Unconscious Bias zu entwickeln und Vielfalt zu erkennen.

In unserem einführenden Kapitel beleuchten wir das Phänomen Unconscious Bias aus unterschiedlichen Perspektiven und machen es so greifbarer. Die ehemalige Familienpolitikerin Rita Süssmuth sowie Armin von Buttlar, Vorstand der Aktion Mensch, erschließen uns die gesellschaftliche Dimension von Unconscious Bias. Der renommierte US-Forscher Michael Kimmel zeigt uns auf, dass dieses Phänomen auch jenen Schaden zufügt, die als die vermeintlich dominanteste Gesellschaftsgruppe gelten: junge, beruflich erfolgreiche Männer. Die Wirtschaftspsychologin Martina Stangel-Meseke beschreibt Unconscious Bias schließlich als Gegenstand eines erfolgreichen Diversity Management, während Andreas Habermacher, Theo Peters und Argang Ghadiri die neurowissenschaftlichen Grundlagen des Phänomens erklären.

In den folgenden Kapiteln präsentieren wir Ihnen Beispiele aus der Praxis. Vertreterinnen und Vertreter internationaler Konzerne, mittelständischer Unternehmen sowie unterschiedlicher Einrichtungen aus dem öffentlichen Sektor, dem Sport und der Gesundheitswirtschaft, schildern, welchen Stellenwert die Sensibilisierung für und der Umgang mit Unconscious Bias in ihrer täglichen Arbeit einnehmen. Sie zeigen Strategien auf, wie sie die negativen Auswirkungen von Unconscious Bias mindern oder ausschalten können. Mit dem vierten Kapital bieten wir Ihnen schließlich eine Reihe von praktischen Tipps und einfachen Konzepten, mit denen Sie im Alltagsgebrauch den Umgang mit Unconscious Bias trainieren können.

Die erfolgreiche Arbeit mit Diversity Management hat unseren Blick dafür geschärft, wie sehr Unconscious Bias unseren Alltag durchdringen und Strukturen prägen. Wir alle haben Vorurteile und Stereotype. Gut, dass wir nun angefangen haben, sie zu hinterfragen und zu korrigieren. Die folgenden Beiträge richten sich an alle Menschen, die tagtäglich mit Unconscious Bias zu tun haben: in ihrem Beruf, an ihrer Arbeitsstelle, in der Freizeit oder in der Familie. Sich damit auseinanderzusetzen und es zu thematisieren, ist darüber hinaus ein elementarer Baustein für ein erfolgreiches Diversity Management. Was erfahrene Expertinnen und Experten berichten, soll als Leitfaden dienen, um ein Gespür für Stereotype und Vorurteile zu entwickeln. Sollte es uns gleichzeitig gelingen, Sie zu inspirieren und Ihnen Ideen zu geben, wie Sie Unconscious Bias in Ihrem privaten und beruflichen Umfeld begegnen und ihnen die negative Wirkung nehmen können, dann betrachten wir unser Dossier als vollen Erfolg.

Eine informative und anregende Lektüre wünscht Ihnen
Ihre



VIELFALT ERKENNEN –
Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen

Unconscious Bias

Was ist das eigentlich, Unconscious Bias? Das Grundlagen-Kapitel nähert sich dem Phänomen, das hierzulande oft als „unbewusste Vorannahme" bezeichnet wird, aus unterschiedlichen Richtungen: Der renommierte US-Forscher Michael Kimmel erklärt am Beispiel moderner Männer, welche persönlichen Einschränkungen und wirtschaftlichen Schäden Vorurteile und überholte Rollenklischees bewirken können. Armin von Buttlar, Vorstand der Aktion Mensch, zeigt uns im Interview auf, wie Unconscious Bias gesellschaftliche Vielfalt verhindern und damit Zukunftschancen verbauen. Dasselbe gilt für internationale Unternehmen. Inwiefern für sie auf dem Weg zu multikulturellen Organisationen die Sensibilisierung für Unconscious Bias ein erfolgskritischer Faktor ist, erklärt die Wirtschaftspsychologin Martina Stangel-Meseke. An die Wurzeln unserer Wahrnehmung und unseres Denkens führen uns die Forscher Andreas Habermacher, Theo Peters und Argang Ghadiri. Sie erklären auf beeindruckende Weise, weshalb uns unser Gehirn etwas vorgaukelt, wenn wir glauben, frei von Vorurteilen entscheiden und handeln zu können. Die ehemalige Bundestagspräsidentin Rita Süssmuth beschreibt uns in ihrem Beitrag schließlich, wie der Umgang mit Vorurteilen sowie deren Demaskierung und Überwindung ihre Laufbahn als Familienpolitikerin geprägt haben.

Michael Kimmel

Weshalb Unconscious Bias auch Männern schaden – und den Unternehmen, für die sie arbeiten



Michael Kimmel

Michael Kimmel ist Professor für Soziologie und Genderforschung an der Stony Brook University in New York. Seine Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Publikationen sind Männerforschung, Geschlecht und Sexualität. Zudem ist er Herausgeber der „International Encyclopedia of Men and Masculinities" und von „The Handbook of Studies on Men and Masculinities" sowie Sprecher der Vereinigung Nationale Organisation für Männer gegen Sexismus (NOMAS). Weltweit gilt er als einer der führenden Männerforscher.

Abstract

Michael Kimmel zählt weltweit zu den führenden Autoren zum Thema „Männer und Männlichkeit". In seinem Dossier-Beitrag zeigt der New Yorker Professor für Soziologie und Gender Studies auf, dass stereotypisches Denken nicht nur – wie weithin angenommen – Frauen einschränkt und schadet, sondern insbesondere auch Männern das Berufsleben schwer macht.

Unconscious Bias beschreibt Kimmel als ein Bündel vorauseilender Annahmen, die sich auf Fähigkeiten, Kompetenzen und Tendenzen unterschiedlicher Gruppen beziehen und unter dem Einfluss zahlreicher, häufig physikalischer Faktoren stehen wie etwa der Physiognomie, der Haarfülle oder der Nasengröße. Während Unconscious Bias im Alltag unvermeidbar und harmlos erscheinnen, verursachen sie im beruflichen Kontext Probleme, so Kimmel. Wertvolle Fähigkeiten können übersehen werden, weil sie neben vermeintlich prägnanten Merkmalen einer Person in den Hintergrund rücken und der routinierten, schablonenhaften Wahrnehmung schlichtweg entgehen.

Die Folge ist, dass einem Unternehmen Kompetenzen verloren gehen, die zur Steigerung von Innovation, Produktivität und Profit beitragen könnten – und das langfristig. Denn die Hartnäckigkeit, mit der sich Stereotypen auch in der Kultur von Unternehmen halten, hindert Unternehmen, flexibel und empfänglich auf Marktentwicklungen zu reagieren sowie Potenziale nachhaltig zu bewahren. Gelingt es jedoch, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell und wertschätzend zu behandeln, so argumentiert Kimmel, werden sie ihren Job gerne und motiviert erfüllen, was nicht zuletzt auch enorme Kosten für Neuanstellungen, Umschulungen und Jobwechsel einspart.

Unconscious Bias werden gemeinhin als Einstellung einer dominanten Gruppe gegenüber Mitgliedern einer kleineren, marginalisierten Gruppe verstanden. Das sei jedoch nur die halbe Wahrheit, sagt Kimmel. So erlaubten sich Männer zum Beispiel nicht nur ein vorschnelles Urteil über Frauen. Männer pflegten ihre Vorurteile ebenso gegenüber anderen Männern, wie auch Frauen gegenüber anderen Frauen. Stereotypen verzerren somit nicht nur die Wahrnehmung des oder der anderen, sondern immer auch die Selbstwahrnehmung.

Vor diesem Hintergrund erklärt Kimmel, weshalb Unconscious Bias für Männer immer häufiger zum Problem wird. Sie zwingen sie, so argumentiert Kimmel, überlieferten Rollenbildern zu entsprechen. Weil diese vorgeben, dass „echte Männer" – Kimmel spricht von „Cowboys" – keine Gefühle zeigen, sehen sich zahlreiche Männer gezwungen, Emotionen zu unterdrücken. Gleichzeitig jedoch versuchten Unternehmen, Stellen mit Team-Playern zu besetzen, die kooperativ arbeiten und es verstehen, unterschiedliche Perspektiven wertzuschätzen, um sie zu einer kreativen Synthese zusammenzuführen. Wie kann das der richtige Job für einen Kerl sein, der die bösen Buben niederschießt, um dann allein in den Sonnenuntergang zu reiten?, fragt Kimmel.

Dennoch sind diese Stereotype von Bedeutung und üben ihren Einfluss aus. Immer mehr Männer führe das in eine Zwickmühle, so Kimmel. Einerseits wollen sie dem Bild des „echten Mannes" entsprechen. Andererseits lässt sich das häufig nur zum Preis eines unausgewogenen Verhältnisses von Beruf und Familienleben erreichen. Doch genau dieses gewinnt für viele Männer zunehmend an Bedeutung, während zeitgleich auch Frauen sich endlich ihren beruflichen Ambitionen hingeben können. Beide Partner, erklärt Kimmel, wünschten dasselbe: eine bedeutsame Karriere, ein erfüllendes Familienleben und ein Arbeitsumfeld, das sie dabei unterstützt. Unconscious Bias erschweren oder verhindern, dass Frauen genauso wie auch Männer diese Ziele erreichen. Den Schaden, so Kimmel, tragen nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch ihre Arbeitgeber. Sie verschleißen Arbeitskraft und machen sich für nachwachsende Talente unattraktiv.

How Unconscious Bias Hurts Men – and the Companies they Work For

Dan worked in middle management at a large global accounting firm, combining his skills at marketing and sales with several years of team-building managerial experience. When his wife was pregnant, he told his colleagues (all male) that he intended to

take parental leave for a month – a benefit his company offered. "Well," one of his colleagues said, "I guess you're not really committed to your job after all." Later, when he told his section supervisor of his plans, his boss didn't flinch. "That's okay," he told Dan. "I mean, we'll put you on the Daddy Track. You'll never make partner, of course. But you can definitely take parental leave."

Dan's story is not unique. In research for an article more than 20 years ago for the Harvard Business Review, I interviewed dozens of men who felt constrained and inhibited from balancing work and family, taking parental leave, or even identifying as fathers in the workplace. Each of these men was creative, smart, and dedicated to the companies for which they worked. Each was a good team player and also could be relied on to generate new business and help grow the company. And all of them left the companies for which they worked.


Quelle: norbertg/photocase.de

Why? Each of these men was the victim of unconscious bias. Unconscious bias is a set of assumptions about abilities, competencies and tendencies of different groups of people based on a variety of factors. Many of these unconscious biases feel natural, like which people we find more or less attractive. Often, these factors have something to do with physical characteristics – height, hair color, teeth. When presented a choice (whom to hire, who would make a better spouse or friend) most people are more likely to choose men who are taller, with darker and fuller hair, trim (neither fat not skinny), and clean-shaven. Most of us are likely to choose women who are trim, with long hair, small noses, and radiant smiles.

And for the most part, these unconscious biases may seem harmless, simply a matter of personal preference. In the workplace, however, these biases tend to derive from stereotypes about different groups, and that's where we can run into trouble. By "trouble," I mean two things: we can miss abilities because they may come in a package in which we don't recognize it, or, we can engage in racial, sexual, or gender discrimination by systematically selecting some groups over other groups. The latter is largely prohibited by law: gender or racial discrimination is universally prohibited in the United States and throughout the EU.

But it is that first consequence of unconscious bias that I want to address here. Applying those biases results in missing competencies and abilities that would enhance business, increase productivity, drive profitability, and create a more stable and satisfying workplace.

When we think of the ways in which unconscious bias is evident concerning gender, race, or sexual orientation we are most likely to see it in terms of discrimination against marginalized groups; that is, we would see how negative stereotypes about people of color, women, or LGBT people would color a supervisor's or colleague's perception of those groups' abilities, competencies, productivity, and commitment. Not only do these unconscious biases put women or LGBT people or people of color at a disadvantage for hiring or promotion, but the persistence of these stereotypes holds companies back from being flexible and responsive to changing market conditions, and inhibits their ability to retain the best of their employees.

Unconscious bias also hurts men. Our preconceived ideas of what a "real" man or a "manly" man might look like, do, say, or react in a specific situation may have serious consequences for male workers – and for the companies' bottom line. These stereotypes congeal into biases against those who do not conform to the traditional definitions of masculinity – and especially workplace masculinity.

The traditional definitions of masculinity cluster around several attributes such as being unemotional (not showing one's feelings, being stoic, never crying), being aggressive and competitive (risk taking, competitive, favoring hierarchy), being autonomous and independent (not dependent on others, working alone). In a sense, our unconscious biases tend to favor men who embody what we might call "the cowboy myth" – cold, hard, aggressive, autonomous and isolated, and always willing to settle problems with violence.

At the same time that we may harbor these unconscious biases towards seeing the cowboy as a real man, we also are hiring men for positions in which we expect them to be team players, able to work cooperatively and to value different perspectives to reach creative syntheses. Hardly the job for a guy who shoots all the bad guys and rides off alone into the sunset.

Not only is the cowboy aggressive and competitive – and isolated and lonely – but he also is completely dedicated to the job at had. In many respects, the cowboy is also the ideal "unencumbered worker," the worker who is completely dedicated to his job, available to work 24/7. Since the unencumbered worker is understood to be a male worker – unencumbered by family obligations, either spouse and children, or elderly parents – this notion of the unencumbered worker as the ideal worker harms both men and women – and it is based entirely on unconscious bias. When we encounter a woman who is an unencumbered worker – one who will slavishly devote herself to her work, gore her family, and be ready to travel on weekend and is available for business meetings at 7 AM – we wonder about her femininity. What sort of woman would be so uninterested in family life? What's wrong with her?

And what do we make of a male worker who needs to care for elderly parents, or who shares responsibility to get the children off to school in the morning and is therefore not available for meetings before 9 AM? Or the male worker who coaches his daughter's soccer team, and is therefore unavailable on wee-

kends to entertain clients? Or the man who is so determined to be an involved father and egalitarian partner that he takes off from work to assist in the delivery of his baby, and the takes parental leave to both enable his partner to return to work and also to bond with his child?

We think that she is not a "real" woman and that he is not a "real" man. Think of Dan, whose story I told above. Any reasonable person would see his desire to balance work and family, his enthusiasm for fatherhood to be a net asset to a company: parents are notorious multi-taskers, and their commitment to their family is actually a predictor of being committed to their job (they have family responsibilities, so they are tethered to work and family).



Quelle: wagg66/photocase.de

What's interesting, also, about Dan's story is that it's other men who share this unconscious bias about masculinity. We often think that these biases run across genders, not through them – so that when you might ask people about unconscious bias, they would tell you it's attitudes that the dominant group has about the marginalized group: what white people think about people of color, what men think about women, what heterosexuals think about homosexuals. But that is only half right: it's also what men think about other men, and women about other women. It's the stereotypes we all hold in our heads about others – and ourselves.

So unconscious bias would lead us to consider Dan as something "other" than a real man. A gender nonconformist. Soft. Weak. And thus we would not "see" him as worthy of promotion, but rather worthy of putting him on the Daddy Track. And his male colleagues might think that as well. And so might Dan.

Interestingly, in my research, I found the women were more likely to support male "non-conformity" – men taking parental leave, having more egalitarian family lives, balancing work and family – than they were of other women doing the same thing, along the lines of "I sacrificed for this, and so should they." Similarly, men were far more critical of male gender non-conformity, because it felt like breaking ranks, and that, as the women had also said, they had sacrificed, so everyone should. But the men were equally disapproving of the women. So men who might be nonconformists are negatively sanctioned by other men, but positively valued by women. Women who are nonconformists are negatively valued by both women and men.

This dynamic of applying these unconscious biases is not only bad for Dan, or for women in general, but also bad for his company. When workers feel valued, when they feel that they are able to live the lives they say they want to live, they work harder, and they work better. They show higher levels of productivity and higher rates of retention. Job satisfaction soars. And they are less likely to leave the job – which means lower costs of hiring, and retraining and job turnover. These are enormous labor costs.

The question, then, is not how much it will cost a company to acknowledge these differences among men as a positive asset for the company. The real question is how much is it already costing the company to fail to acknowledge those differences. In my work consulting with companies I often work to engage men to support gender equality initiatives – not because it is the right thing to do (which it is), and not because it will also benefit the company's bottom line (which it will), but also because it will enable the men to live the lives they say they want to live.

Recent research suggests that the most dynamic and creative young male workers entering the labor force today, the ones for whom all companies will soon be competing, have the same expectations and ambitions as their female counterparts. Nearly 96% of both men and women say that being a good and involved parent is either extremely important or very important to them. Ninety per cent say that having a really good marriage is extremely or very important. And about half say that making a lot of money in a successful career is extremely or very important. Men's priorities have shifted towards family life, just as women have finally allowed themselves to lean in enough to embrace their ambitions.

Both women and men want the same things in their lives: meaningful careers, loving families, and a supportive work environment. Unconscious bias prevents women – and men – from achieving these goals. And it hurts all of us.

Armin von Buttlar

Ohne Vielfalt keine Zukunft



Armin von Buttlar

Armin von Buttlar führt seit Mai 2013 als alleiniger Vorstand die Geschäfte der Aktion Mensch. Der gelernte Bankkaufmann und Wirtschaftswissenschaftler war zuvor in verschiedenen Vorstands- und Geschäftsführungspositionen tätig, unter anderem bei der Maxdata AG, der Leybold Vacuum GmbH und der Merz-Gruppe. Sein Ziel ist, durch Förderung und Aufklärung Inklusion in der Gesellschaft voranzubringen, damit Menschen mit und ohne Behinderung ganz selbstverständlich zusammen leben, lernen, wohnen und arbeiten.

Die Vision der Aktion Mensch lautet: „Wir setzen uns für eine Gesellschaft der Vielfalt ein, in der das WIR gewinnt." Was sehen Sie als Gründe dafür, dass in der Gesellschaft eine derartige Aktion notwendig ist?

Armin von Buttlar: Wir erleben immer noch, dass Menschen aufgrund ihrer Herkunft, ihres Alters, ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Orientierung oder aufgrund einer Behinderung in unserer Gesellschaft ausgegrenzt werden. Wir haben zum Beispiel Förderschulen, Werkstätten, Altersheime oder Wohnviertel, in denen vor allem Menschen mit Migrationshintergrund leben. Die Folge dieser Separierung ist, dass Chancen und Möglichkeiten ungleich verteilt sind und dass die gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe erschwert wird. Wenn man sich nicht kennenlernen kann, entstehen außerdem Fremdheit und Ängste. Wir sind davon überzeugt, dass diese Unsichtbarkeit und das Ausschließen sich negativ auf uns alle auswirken. Die Potenziale, die Vielfalt mit sich bringt, nämlich Menschlichkeit, Kreativität, Internationalität, Akzeptanz, die gegenseitige Bereicherung, bleiben dann auf der Strecke.

Daher setzen wir uns für Vielfalt und Inklusion ein – für das selbstverständliche Miteinander, von Anfang an. Zwar hat sich im Laufe der 50 Jahre seit Gründung der – damals noch – „Aktion Sorgenkind" vieles verbessert, aber von tatsächlicher Inklusion und damit mehr Sichtbarkeit von Menschen mit Behinderung in der Gesellschaft sind wir noch weit entfernt. Jeder dritte Deutsche gibt an, keinen Kontakt zu Menschen mit Behinderung zu haben. Was uns immer noch fehlt, ist die Normalität im Umgang mit Menschen mit Behinderung. Und das, obwohl rund zehn Prozent der Menschen in Deutschland eine Behinderung haben. Oft sehen wir immer noch zuerst vermeintliche Defizite, nicht die Stärken und Fähigkeiten eines Menschen. Hier fehlt ein differenzierter Blick auf die individuelle Persönlichkeit mit all ihren Facetten.

Für wie bedeutsam schätzen Sie die gesellschaftliche Vielfalt im Hinblick auf die Zukunft der Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland ein?

Armin von Buttlar: Vielfalt ist aus unserer Sicht der eigentliche Reichtum einer Gesellschaft. Gleichförmigkeit, Abschottung und Ausgrenzung führen dagegen in eine Sackgasse. Eine Gesellschaft ist nur zukunftsfähig, wenn sie die Chancen der Vielfalt erkennt und nutzt. Impulse und Kreativität entstehen durch das Zusammenwirken unterschiedlicher kultureller Einflüsse, Sichtweisen und Fähigkeiten. Das gilt auch und gerade für die Wirtschaft in einer globalisierten und bis in den letzten Winkel vernetzten Welt. Daher haben viele große Konzerne in Deutschland, aber zunehmend auch der Mittelstand das Thema „Diversity" für sich entdeckt. Die Vielfalt unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hat nicht nur eine bessere Arbeitsatmosphäre zur Folge, die Firmen steigern auch ihren wirtschaftlichen Erfolg. Bleiben wir bei den Menschen mit Behinderung, die für uns im Fokus stehen: Die Unternehmen profitieren von ihrem außerordentlichen Engagement, ihrer hohen Loyalität, ihren besonderen Talenten und gleichzeitig von einem deutlichen Imagegewinn. Die Themen Corporate Social Responsibility und Diversity werden auch für die Kundinnen und Kunden immer wichtiger, und das schlägt sich im Kaufverhalten nieder.

Wir sind überzeugt davon, dass inklusive Arbeitswelten einen Mehrwert für alle Beteiligten bieten. Wenn Arbeitgeber Menschen mit Behinderung einstellen und damit ihre Talente verstärkt einsetzen, wirkt das auch dem drohenden Fachkräftemangel entgegen: Die demografische Entwicklung führt dazu, dass es immer weniger junge Bewerber und Bewerberinnen geben wird – die Firmen sollten schon deshalb auf das Potenzial von Beschäftigten mit Behinderung nicht verzichten.

Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach Unconscious Bias im Hinblick auf den Erhalt, die Förderung und die Pflege von gesellschaftlicher Vielfalt?

Armin von Buttlar: Die unbewussten Vorurteile spielen aus unserer Sicht eine herausragende Rolle. Es sind vor allem die „Barrieren in den Köpfen", die eine gleichberechtigte Teilhabe aller Menschen in der Gesellschaft verhindern. Der Umgang miteinander wird vor allem durch Berührungsängste, Unsicherheit und Fremdheit erschwert. Vorurteile speisen sich aus verschiedenen Quellen, selten aber aus tatsächlichen Erlebnissen und Begegnungen. Evolutionär bedingt sollten sie uns vor Gefahren schützen, indem sie schnell signalisierten, ob wir es mit Freund oder Feind zu tun haben. Obwohl wir uns sicher

sind, dass wir vorurteilsfrei auf Menschen zugehen, spielen bei Entscheidungen aber unbewusste Vorurteile oft eine Rolle. Die Herausforderung besteht darin, diese zu erkennen, offen auf Menschen zuzugehen und damit Vielfalt zuzulassen.

In unseren Kampagnen arbeiten wir genau mit diesem Mechanismus: Wir konfrontieren die Menschen mit ihren Vorurteilen, indem wir Fragen stellen wie: Darf man Jungs doof finden, wenn sie im Rollstuhl sitzen? Oder: Wie viel Rock 'n' Roll geht mit Behinderung? So kommt ein Umdenken in Gang, das vorgefertigte Meinungen und Urteile bloßstellt. Die Situationen, die auf den Plakaten und Anzeigen zu sehen sind, zeigen, dass gemeinsame Arbeit, Freizeit und Alltag möglich, ja normal sind, und dass Inklusion funktioniert.

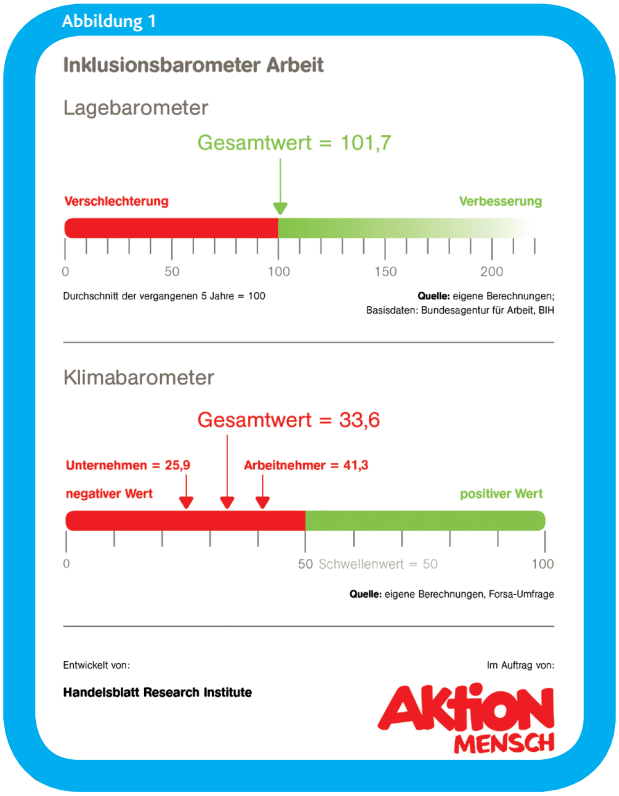
Unconscious Bias führen dazu, dass bestimmten Gruppen von Menschen Aufgaben weniger oder gar nicht zugetraut werden; das führt zu Ausgrenzungen. Wie erleben Sie dieses Phänomen? Welche Auswirkungen hat dies auf die einzelnen Menschen, die Unternehmen und die Gesellschaft?

Armin von Buttlar: Ich beschreibe das Phänomen einmal am Beispiel der Menschen mit Behinderung: Unbewusste Vorurteile sind einer der Gründe, warum die Arbeitslosenquote unter Menschen mit Behinderung mit rund 14 Prozent fast doppelt so hoch ist wie bei Menschen ohne Behinderung. Und das, obwohl sie häufig hervorragend ausgebildet sind. Dass ihnen im Arbeitsleben weniger zugetraut wird, belegen auch die von uns initiierten Studien in Zusammenarbeit mit der Universität zu Köln und dem Handelsblatt Research Institute. Die für das Inklusionsbarometer befragten Mittelständler haben keine Leistungsunterschiede zwischen ihren Angestellten mit und ohne Behinderung feststellen können. Arbeitgeber, die noch keine Erfahrung mit der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung haben, berichteten aber häufig von Bedenken, was die Leistungsfähigkeit behinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeht. Hier kommen offensichtlich die Vorurteile zum Tragen.

Die psychologischen Barrieren – Ängste, Vorurteile, Stigmatisierung – erwiesen sich laut Kölner Studie als das größte Hindernis für das selbstverständliche Miteinander im Arbeitsleben. Die Behinderung stehe oft im Vordergrund, nicht die berufliche Qualifikation, so die befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Sie fühlten sich nicht ernst genommen, und ihre Fähigkeiten würden unterschätzt.

Der Abbau dieser Vorurteile gelingt am besten durch Aufklärung, Information und Sensibilisierung. Wenn Arbeitgeber zuerst Defizite anstatt der Fähigkeiten sehen, vergeben sie die Chance, überaus engagierte, talentierte und loyale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen. Die Gesellschaft insgesamt profitiert ebenfalls davon, wenn Menschen die eigenen Talente und Begabungen einsetzen können: Eine Arbeitsstelle zu haben ist die Voraussetzung dafür, dass jeder seinen Platz in der Gemeinschaft einnehmen und selbst über die Gestaltung seines Lebens entscheiden kann. Das führt zu mehr Gleichberechtigung und Zufriedenheit in der Gesellschaft.

Abbildung 1



Ausgrenzung beginnt aber schon sehr viel früher: Die Separierung von Kindern mit Behinderung in Förderschulen verhindert den Kontakt und das gegenseitige Kennenlernen. Dadurch entstehen erst Berührungsängste und Vorurteile. Wenn das gemeinsame Spielen im Kindergarten und Lernen in der Schule selbstverständlich sind, kann Fremdheit gar nicht erst entstehen.

Inwiefern kann die Aktion Mensch im Hinblick auf den Umgang mit Unconscious Bias ein Vorbild für andere Initiativen, öffentliche Institutionen und Unternehmen darstellen? Welche Hinweise können Sie für eine erfolgreiche Arbeit im Umgang mit Unconscious Bias geben – auch im Hinblick auf andere Diversity-Dimensionen wie Geschlecht, Alter und sexuelle Orientierung?

Armin von Buttlar: Das Engagement der Aktion Mensch für Inklusion bedeutet selbstverständlich auch eine interne Verpflichtung. Bei der Aktion Mensch arbeiten zurzeit 309 Männer und Frauen. 37 von ihnen sind schwerbehindert, ihre Quote liegt damit bei 14 Prozent – ein Spitzenwert in Deutschland, wo viele Unternehmen durch Zahlung der sogenannten Ausgleichsabgabe der Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Behinderung entgehen. Wir haben uns auf die Anforderungen einer inklusiven Arbeitswelt eingestellt – zunächst einmal im technischen und baulichen Bereich. Die Geschäftsstelle in Bonn ist barrierefrei, Arbeitsplätze werden angepasst: von höhenverstellbaren Schreibtischen bis hin zu Spracherkennungssoftware oder Braille-Zeilen für blinde und sehbehinderte Mitarbeiter.

Eine hohe Beschäftigungsquote fällt aber nicht vom Himmel: Bei der Aktion Mensch ist sie Teil der Unternehmenspolitik, zum Beispiel bei der Personalauswahl. Die Bewerbungsunterlagen werden ausschließlich nach Qualifikation durchgesehen. Eine mögliche Behinderung spielt daher zunächst keine Rolle. Bei gleicher Qualifikation werden Bewerber/-innen mit einer Behinderung dann bevorzugt eingeladen. Das ist für uns keine gesetzeskonforme Floskel, sondern gelebte Praxis. Damit ist aber noch nicht Schluss: Wir arbeiten an einem internen Aktionsplan. Dabei geht es uns darum, neue Ideen zu entwickeln und zu sehen, was wir noch besser machen können.

Wir können andere Unternehmen und Organisationen nur ermutigen, Vielfalt zu fördern – und das ist natürlich nicht nur in Bezug auf Menschen mit Behinderung gemeint. Vorurteile trüben den Blick und verhindern, dass wir Fähigkeiten und Talente erkennen. Wer nur Probleme und Einschränkungen sieht, verkennt die Potenziale und Chancen, die uns eine inklusive und offene Arbeitswelt bietet. Gleiches gilt für alle anderen Bereiche wie Bildung, Kultur, Freizeit und Wohnen: Vielfalt bereichert und gibt Impulse für eine Gesellschaft, in der alle willkommen sind und das Wir gewinnt.

Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke

Unconscious Bias – ein erfolgskritischer Faktor



Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke

Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke ist Dekanin für Wirtschaftspsychologie an der BiTS Iserlohn und widmet sich auf wissenschaftlicher Ebene schwerpunktmäßig Gender- und Diversity-Themen. Als geschäftsführende Gesellschafterin der Unternehmensberatung t-velopment berät und begleitet sie Organisationen bei der Umsetzung von Chancengleichheit. Sie engagiert sich in Verbänden für Frauen im Beruf und in Führungspositionen. Als Mitglied der Sachverständigenkommission der Bundesregierung legte sie 2011 den Ersten Gleichstellungsbericht mit vor.

Unconscious Bias als erfolgskritischer Faktor im Diversity Management

Der Erfolg global agierender Unternehmen wird davon beeinflusst, ob und wie es Unternehmen gelingt, gegenüber der externen Umwelt angemessen zu reagieren und ihre internen, differenzierten Umwelten aufeinander abzustimmen. Heutige Unternehmen stehen großen Herausforderungen gegenüber: fortschreitende Globalisierung mit Zunahme der Internationalisierung, Zusammenschlüsse, Kosten- und Rentabilitätsdruck bei gleichzeitigem Qualitätsanspruch. Hinzu kommen Fachkräftemangel durch demografische Entwicklungen, zunehmende ethnische Diversität der Belegschaft sowie Wertewandel der Mitarbeitenden in Richtung Individualisierung. In diesem Kontext nimmt das Management von Diversity einen hohen Stellenwert ein (Stangel-Meseke, Hahn & Steuer, 2014).

Aretz und Hansen (2003, S. 9) zufolge handelt es sich bei Managing Diversity „um eine Grundhaltung und um ein neues Verständnis dafür, wie Unternehmen funktionieren sollen". Dabei muss eine Veränderung von einem monokulturell geschlossenen zu einem multikulturell-offenen Unternehmen vollzogen werden (Schulz, 2009, S. 89f). Es gilt, die vorherrschende Dominanzkultur des Unternehmens zu einer diversitätsbewussten und wertschätzenden Partnerschaftskultur zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund beinhaltet das Managing Diversity einen strukturellen und kulturellen Unternehmenswandel, der nach Aretz und Hansen (2003, S. 9) einen kontinuierlichen Reflexionsprozess erfordert. In diesem wird die soziale Realität der Unternehmen durch die stattfindende Kommunikation der Akteure definiert und in sozialen Interaktionen permanent produziert und reproduziert. Dabei müssen innovationshemmende Routinen durchbrochen, vorherrschende Denk- und Verhaltensmuster reflektiert und interne Unternehmensprozesse durch die Mobilisierung vielfältiger Ressourcen grundlegend überdacht werden. So wird ein Lernprozess bei allen Beteiligten initiiert.

Anstehende Veränderungen erzeugen bei den Beteiligten aber häufig Unverständnis, Widerstand und Unsicherheit (Doppler & Lauterburg, 2014). Insbesondere Willensbarrieren und Verharren am Status quo sind für ein erfolgreiches Managing Diversity hinderlich. In diesem Kontext ist der Umgang mit Unconscious Bias (unbewussten Vorannahmen) erfolgskritisch. Diese müssen im Rahmen einer Unternehmenskulturveränderung aufgebrochen werden, weil sie Vorannahmen über Idealtypen von Mitarbeitenden und Organisationen darstellen, die sich ohne jegliche kognitive Kontrolle automatisch vollziehen, damit nicht bewusst sind und sich in (vor)schnellen Beurteilungen von Personen und Situationen manifestieren. Erschwerend kommt hinzu, dass sie durch den persönlichen Hintergrund einer Person, ihre individuellen Erfahrungen und ihren jeweiligen kulturellen Kontext beeinflusst und geprägt sind. Dies führt zum Beispiel dazu, dass bestimmte wichtige anstehende Veränderungen in Unternehmen und damit verbundene gewünschte Handlungen der Unternehmensleitung von Mitarbeitenden nicht oder nur teilweise vollzogen werden. Dadurch werden innovative Prozesse im Unternehmen gebremst. Häufig entstehen sogenannte In- und Outgroups, die über soziale Kategorisierung und damit einhergehende Vorannahmen zu Einstellungen und Verhalten bestimmter Personengruppen (Abteilungen, Unternehmensbereiche, Personen verschiedener Ethnie) die Entfaltung diverser Potenziale der Belegschaft hemmen.

Erst die Kenntnis der Unconscious Bias führt dazu, dass Unternehmen neue soziale Wirklichkeiten schaffen können, die als Denkmuster und Sinnsystem einen symbolischen Bezugsrahmen für die Mitarbeitenden und das Managing Diversity im internen sowie externen System des Unternehmens bilden können. Der reflektierte Umgang mit Unconscious Bias eröffnet dem Unternehmen über die Identifikation der Mitarbeitenden mit der multikulturellen Unternehmenskultur und deren Umsetzungserfordernissen innovative Marktchancen (Equality Challenge Unit, 2013, S. 1). Die Reflexion beinhaltet die Integration der Vielfalt unterschiedlicher Mitarbeitender und unterschiedlicher Kulturen sowie Management-Strategien und organisationsinterne Regelungen und Funktionen, die in der Organisation bewusst oder unbewusst gelebt werden.

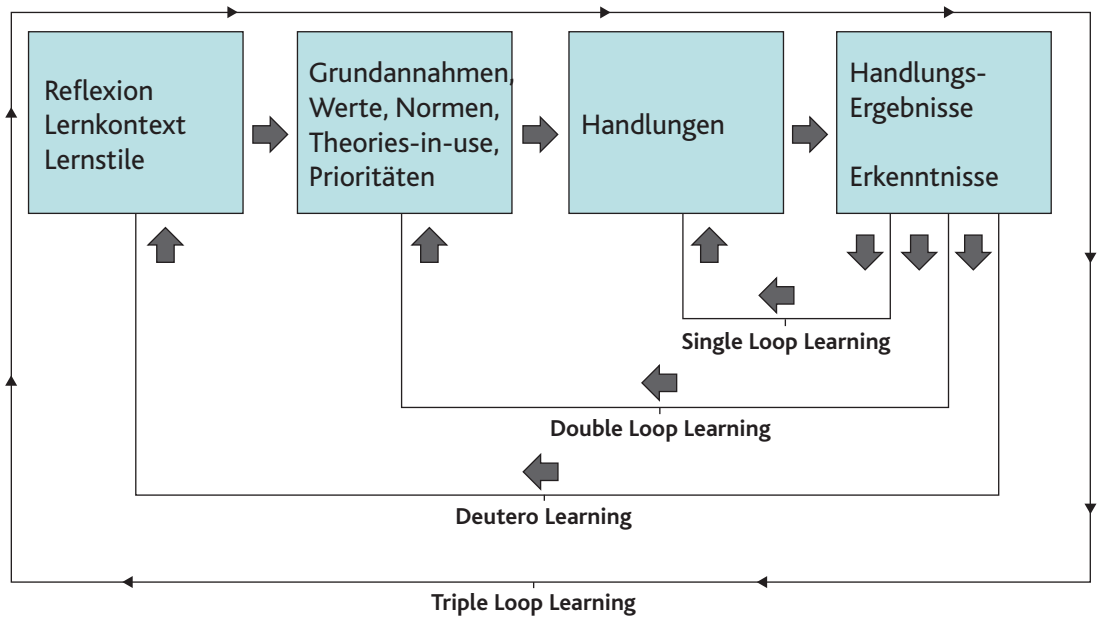
Unconscious Bias im Kontext organisationaler Lernprozesse

Argyris und Schön (1978) verfolgen für Organisationen einen konstruktivistischen Ansatz des Lernens. Das organisationale Lernen stellt dabei ein aktives Auseinandersetzen mit dem

jeweiligen Umfeld dar. Die erfolgreiche Steuerung und Umsetzung der Lernprozesse in der Organisation erfolgt durch das Anregen von Selbstreflexionsprozessen über das eigene Lernen. So kann das kollektive Wissens- und Verhaltensrepertoire der Organisationsmitglieder und die organisationale Effizienz ständig verbessert werden (Groth & Kammel, 1998), was wiederum Veränderungen der Struktur, der Steuerungspotenziale, der Umfeldwahrnehmung, des Wissensbestandes und des Verhaltens ermöglicht. Drei verschiedene Arten der Reflexion und damit einhergehende Rückkoppelungen beim Lernen ermöglichen zunehmend höhere Stufen des Lernens.

Abbildung 1

Verschiedene Stufen des Lernens (eigene Darstellung in Anlehnung an Argyris & Schön, 1978; Reinhardt, 1993; Greif et al., 2004; Kraus et al. 2006)



Organisationales Lernen vollzieht sich durch den Vergleich der Handlungsergebnisse (outcomes) mit den Erwartungen (Planvorgaben).

Bei der ersten Stufe, dem **Single Loop Learning** (Anpassungslernen), erfolgt die Rückkoppelung einfach. Wenn Organisationsmitglieder durch ihre Problemlösung ein angestrebtes Ziel nicht erreichen, dann korrigieren sie die Maßnahmen nach Möglichkeit so lange, bis der Sollwert erreicht ist. Dabei wird der Umgang mit Veränderungen durch das Abrufen von Erfahrungen gleicher Situationen aus der Vergangenheit bewältigt.

Bei der zweiten Stufe, dem **Double Loop Learning** (reflexives Lernen), erfolgt das Lernen mit doppelter Rückkoppelung. Die Reflexion bezieht sich auf die Annahmen der Personen und ihre Voraussetzungen und Bedingungen, auf denen ihre Handlungen und ihr Lernen beruhen. Diese handlungsleitenden Annahmen werden von Aryris und Schön (1978) als Theorien der Handlungen bezeichnet, die als subjektive Theorien das Handeln beeinflussen. Die Theorien müssen reflektiert werden, wenn man das Lernen und Handeln verändern will. Es gilt zwei Arten zu unterscheiden: die öffentlich vertretenen Theorien („Espoused theories") und die tatsächlich praktizierten Theorien („Theories-in-use"). Argyris (1998) beobachtet, dass viele Führungskräfte konstatieren, von dem Konzept der kontinuierlichen Verbesserung und der Idee des lebenslangen Lernens begeistert zu sein (öffentlich vertretene Theorie), aber diese selbst nicht praktizieren, weil sie davon ausgehen, dass sie persönlich in ihrem eigenen Bereich keine Verbesserung benötigen und nicht ständig lernen müssen (tatsächlich praktizierte Theorie).

Das **Deutero Learning** (Lernen durch doppelte Reflexion; Lernen zu lernen), die dritte Stufe, bezieht sich darauf, dass Single und Double Loop Learning gemeinsam analysiert, reflektiert und verbessert werden sollen. Dies erfordert ein ständiges Überdenken der eigenen „Theories-in-use". Hierzu ist eine ganzheitliche Überprüfung oder Evaluation und Verbesserung der Lernprozesse erforderlich: Erfolge und Misserfolge müssen regelmäßig evaluiert und auf dieser Basis Veränderungen abgeleitet werden. So erfolgt Lernen als fortlaufender Prozess, in dem Verhaltensweisen kritisch hinterfragt werden.

Reinhardt (1993) schlägt eine dreifache Rückkoppelung beim Lernen vor, das **Triple Loop Learning**. Diese wird erreicht, wenn die einfachen und zweifachen Rückkoppelungen reflektiert wer-

den und zusätzlich die Organisationsebene berücksichtigt wird. In der gesamten Organisation werden alle Voraussetzungen für eine permanente Selbstprüfung und Herstellung der organisationalen Lernfähigkeit rückgekoppelt.

Unconscious Bias durch veränderungsorientiertes Lernen offenlegen

Auf dem Weg zur multikulturellen Unternehmenskultur sind Unternehmen mit interkulturellen Herausforderungen konfrontiert, die zum Teil mit einem extrem hohen Konfliktpotenzial einhergehen. Letzteres ist umso stärker, je weiter die Kulturen und die damit einhergehenden Werte und Normen der Mitarbeitenden voneinander entfernt sind (Emrich, 2011). Umso dringlicher wird es in multikulturellen Unternehmenskontexten die Unconscious Bias offenzulegen, die sich in den Verhaltensnormen, Kommunikationsformen und Sitten sowie Gebräuchen äußern. Anhand eines Beispiels und mit Bezug auf die Lernstufen von Argyris und Schön (1978) wird diese Offenlegung illustriert.

Abbildung 2

Beispiel für interkulturelles Konfliktpotenzial (modifiziert in Anlehnung an Emrich, 2011, S. 128)

Ein in den Niederlanden tätiger deutscher Manager berichtet über seine Tätigkeit:

„Ich dachte zuerst: Die sprechen alle Deutsch – das läuft wie bei uns. Jedes Mal, wenn ich in den Raum meines Teams komme, verdrehen sie die Augen. An meiner Bürotür klebte eines Tages ein Schild mit der Aufschrift ‚007 – Effizienz zum Ändern'."

„Bei Entscheidungen saßen die Sekretärinnen mit am Tisch und besprachen das neue Projekt. Da fasst du dich als Deutscher an den Kopf."

„Ich hörte fast jeden Tag: „Nee, so geht das bei uns nicht."

„Als Manager muss man in den Niederlanden sympathisch gefunden werden. Wenn man den Boss raushängen lässt, dann klappt es einfach nicht. Das fängt schon beim Vorstellen an: Jemanden als Dr. Ursula B. vorzustellen, funktioniert in den Niederlanden nicht. Der Doktortitel wird nicht erwähnt. Für Niederländer wird dadurch sofort eine negative Distanz geschaffen, aus diesem Grund wechseln sie schnell vom Sie ins Du."

„Der schwerste Fehler überhaupt: Man darf nie sagen, jetzt machen wir es deutscher. Dann gehen die Niederländer kollektiv in den Widerstand. Sie können alles Mögliche einführen, aber sie dürfen es nicht deutsch nennen."

Gemäß dem Single Loop Learning müsste der zitierte Manager sich den Konventionen des Auslands anpassen oder sich gegen diese wehren. Bei beiden Verhaltensweisen würden aber die Unconscious Bias bei dem Manager und den Teammitgliedern unreflektiert erhalten bleiben. Die Situation zeigt, dass bereits ein Konflikt zwischen Vorgesetztem und Teammitgliedern besteht, da bestimmte Vorannahmen der Niederländer/-innen in Bezug auf deutsches Verhalten bestehen, die schon ironisch-abwertende Züge (Betitelung des Managers als „007") angenommen haben. Daher muss hier das Double Loop Learning ansetzen. Angeleitete Reflexionsgespräche und Gesprächsprotokolle (Argyris, 1998) unterstützen hier Praktiker/-innen, ihr Denken und Handeln zu reflektieren. Sie sollen befähigt werden, Widersprüche zu erkennen und ihre eigenen Grundannahmen zu verändern.

Abbildung 3

Beispiel für Leitfragen in einem Reflexionsgespräch (eigene Darstellung, modifiziert in Anlehnung an Klaus, Becker-Kolle & Fischer, 2006, S. 163)

Ein Manager aus den Niederlanden hat von den Teammitgliedern des deutschen Managers gehört, dass diese unzufrieden sind. Er sucht das Gespräch mit dem Team und dem deutschen Manager. In dem Gespräch werden folgende Leitfragen zur Diskussion gestellt, um den Reflexionsprozess anzustoßen.

- *Was soll sich in der aktuellen Zusammenarbeit ändern, was soll beibehalten werden? Welche Gründe gibt es dafür?*
- *Woran würden Sie die Erfolge einer Veränderung erkennen? Was wäre ein erstes Signal, dass der Veränderungsprozess in die falsche Richtung geht?*
- *Was wird wohl passieren, wenn die folgende Änderung … eintreten würde?*
- *Wie werden die Kolleginnen und Kollegen aus Ihrer Sicht auf folgende Änderung … reagieren? Wie wird der Manager, Ihr Vorgesetzter, aus Ihrer Sicht auf folgende Änderung … reagieren?*
- *Was müssten alle im Rahmen der Veränderung … tun, um erfolgreich zu sein?*
- *Gab es solche oder ähnliche Veränderungsideen bereits? Wenn ja: Was ist damals passiert und warum?*
- *Welche Werte, Normen und Spielregeln sprechen gegen die geplante Veränderung? Wie können wir hier eine Lösung herbeiführen?*

Ergänzend zu dem Vorschlag von Argyris bietet sich das Feedback-Instrument „talkSignals" von Eggers und Baudis (2001) an. Es ermöglicht, Anerkennung und Wertschätzung von allen Betei-

ligten akzeptiert auszudrücken. Mit Feedback-Karten wird das individuelle Kommunikationsverhalten unmittelbar visualisiert, und die Teilnehmenden werden über störende oder förderliche Verhaltensweisen informiert. Das Feedback bleibt während des gesamten Gesprächsverlaufs sichtbar und wird nach Gesprächsabschluss ausgewertet. Das Bewusstsein und die Transparenz über die Wirkung des eigenen Gesprächsverhaltens auf andere führen zu einer hohen Sensibilisierung und zu einem wachsenden Verständnis für die Dynamik und die Fähigkeit zur Steuerung von Kommunikationsprozessen.

Ebenso sind Verfahren aus dem Bereich der personenzentrierten Ansätze geeignet, zum Beispiel das diesen Ansätzen nahestehende Konzept des Dialogs nach Bohm (Bohm, 1999), das Appreciate Inquiry (Cooperrider & Whitney, 1999) und das Culture-Scout-Network (Seewald, 2006). Der Dialog nach Bohm (1999) basiert darauf, dass Gedanken, Überlegungen, Vorstellungen von der Welt kulturell geprägt sind. Dabei wird zwischen individuellen und kollektiven Gedanken oder Gedankensystemen differenziert. Soll Neues durch Denken entstehen, muss der Gedankenfluss kollektiv initiiert werden. Hierzu bedarf es der Bereitstellung eines unbesetzten gedanklichen Ortes (zum Beispiel eines externen Tagungsraums außerhalb des Unternehmens). Die Haltung der Gesprächteilnehmer/-innen muss dadurch geprägt sein, dass diese sich auf die kollektiven Annahmen und Meinungen einlassen, sie selbstkritisch hinterfragen und sich im Verlauf des Austausches offen und nicht bewertend begegnen. Dies ermöglicht eine geeignete Atmosphäre für die Entwicklung neuer Inhalte und Sichtweisen.

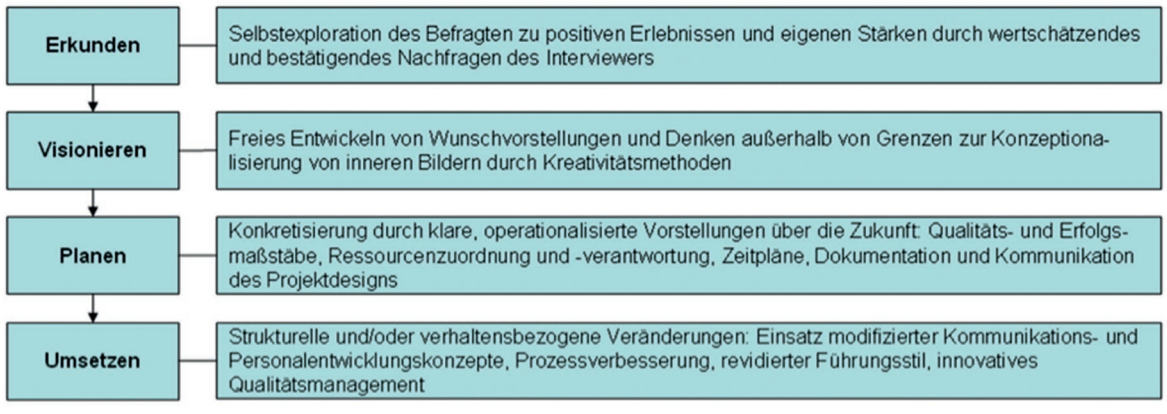
In dem Konzept des Appreciate Inquiry (Cooperrider & Whitney, 1999) werden in der Organisation die mentalen und emotionalen Ressourcen und Möglichkeiten ermittelt, die als das „Beste" der Organisation gelten, das für aktuelle und zukünftige Anforderungen zur Verfügung stehen soll. Es geht darum, offenzulegen und wertzuschätzen, welche Schlüsselfaktoren (zum Beispiel gut funktionierende Zusammenarbeit und Abläufe; Ideale und Werte; Wünsche; Vorbilder in der Organisation) die Organisation erfolgreich machen und gemacht haben. Das Konzept bezieht sich auf das individuelle Potenzial aller Mitarbeitenden und stellt deren Erfahrungs- und Erlebniswelten in den Mittelpunkt. In teilstrukturierten, vierphasigen Interviews werden die Erfahrungswelten aktiviert, erfragt und in der Auswertung zu einem kollektiven diagnostischen Bild zusammengeführt.

Wenn sich die Mitarbeitenden und damit die Organisation als Ganzes ihrer Stärken, Erfolge, Kompetenzen und Kräfte bewusst werden, entwickeln sie Zukunftsentwürfe und Vorstellungen zu deren Realisierung. Dies stärkt die Selbstwahrnehmung der Organisation in Bezug auf ihre potenziellen Erfolgsfaktoren und aktiviert einen wesentlichen Wirkfaktor für deren Umsetzung. Das Culture-Scout-Netzwerk von Seewald (2006) dient bei organisationalen Veränderungen dazu, einander fremde Personen zusammenzuführen und aus Erfahrungen gemeinsam zu lernen. In Unternehmen ist damit das Erkunden von Verhalten, Situationen, Arbeitsergebnissen, das „Who is Who", Spielregeln und Gewohnheiten gemeint, die nicht allen geläufig sind (Seewald, 2006, S. 43). Der wesentliche Zweck des Netzwerks liegt darin, hilfreiches Wissen für die Organisation schnell zu verbreiten. Dabei werden Pro- und Kontra-Punkte für die Zusammenarbeit in der Organisation geprüft und Unvertrautes vertraut gemacht. Freiwillige Mitarbeitende ohne offizielle Rolle im Veränderungsprozess, sogenannte Culture Scouts, befragen Mitarbeitende zu ihren Erlebnissen und dokumentieren diese in Geschichten und mit Fotos. Ein Kernteam kümmert sich um die Organisation, Vervielfältigung und Verteilung des Materials und unterbreitet dem Management Vorschläge für den internen Gebrauch der Ergebnisse.

Im Prozess des Double Loop Learning werden die bisherige Erfahrung der Organisation beziehungsweise ihrer Mitglieder genutzt, deren Erfahrungen transformiert und zugleich die grundsätzlichen institutionellen Normen und damit die grundlegenden Wertvorstellungen der Organisation hinterfragt. In dem Beispiel (Abbildung 2) könnte die Reflexion zwischen dem deutschen Ma-

Abbildung 4

Ablauf des vier-phasigen Appreciative-Inquiry Interviews (eigene Darstellung)



nager und den Teammitgliedern darin münden, dass sie Regelungen für die Zusammenarbeit festlegen. Diese könnten beispielsweise lauten, Störungen sofort anzusprechen und mit Beispielen zu belegen sowie sich nicht dagegen zu wehren, deutsche oder niederländische Sichtweisen und Meinungen zu reflektieren.

Beim Deutero Learning werden die durch das Double Loop Learning entstandenen neuen „Theories-in-use" überprüft. Das heißt die getroffenen Vereinbarungen zu einer verbesserten Zusammenarbeit müssen mit Indikatoren belegt und evaluiert werden. Ein Verfahren, mit dem Indikatoren festgelegt werden können, ist das international empirisch geprüfte Partizipative Produktivitätsmanagement (PPM). Mit diesem auf motivationspsychologischen Prinzipien basierenden Verfahren (Pritchard, Kleinbeck & Schmidt, 1993) erarbeiten Einzelpersonen oder Gruppen unter Anleitung einer methodisch ausgebildeten Moderatorin oder eines methodisch ausgebildeten Moderators Kernaufgaben ihrer Arbeitstätigkeit und darauf aufbauend Indikatoren, die den Grad der Aufgabenerfüllung quantitativ beschreiben. Die Indikatoren werden mit Prioritäten versehen und verschiedene mögliche Leistungsgrade differenziert bewertet, sodass eine sehr genaue Evaluierung der eigenen Leistungen erfolgen kann. Die erzielten Leistungssteigerungen in der Anwendung des PPM-Systems scheinen dabei aus arbeitsbezogenen Lernprozessen zu stammen (Pritchard, Weaver & Ashwood, 2012).

Das Triple Loop Learning, das die vollzogenen drei Lernstufen nach Argyris und Schön (1978) mit Bezug auf die Organisation reflektiert, kann mit wirtschaftspsychologischen Testverfahren aus der Organisationsdiagnostik begleitet werden, die primär den kulturellen Aspekt der Organisation, einzelner Bereiche, Gruppen beziehungsweise Mitarbeitender fokussieren.

Tab. 1

Exemplarische Auswahl wirtschaftspsychologischer Testverfahren zur Begleitung des Triple Loop Learning (Sarges, Wottawa & Roos, 2010)

Testverfahren/Einsatz	Kurzbeschreibung
COOB (Felfe, Six, Schmook & Knorz, 2002) Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform; Analyse der Stärke und Klärung des Bindungsverhaltens der Beschäftigten	• Erfassung unter anderem des normativen Commitment (internalisierte Wertvorstellungen aufgrund von Sozialisierung, die in verpflichtender Bindung münden)
KUK (Jöns, 2005) Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur; Analyse genereller Unterschiede oder Veränderungen der Unternehmenskultur oder der Kultur größerer Unternehmensbereiche mit Fokus auf wesentliche Kulturmerkmale	• Auffassung der Unternehmenskultur als Muster gemeinsamer Prämissen und Wertorientierungen der Unternehmensmitglieder • Erfasste Dimensionen: Strategie (Unterschiede in der Ausrichtung nach marktwirtschaftlichen Wettbewerbskriterien), Struktur (Ausmaß und Konsequenzen hierarchischer Strukturen und bürokratischer Regelungen), Interaktion (Fehler- und Vertrauenskultur sowie Mitarbeiterorientierung im Führungsverhalten; Zusammenarbeit als Offenheit und Kooperationen untereinander sowie das Vertrauen in Führung)
OCAI (Kluge & Jänicke, 2004) Organizational Culture Assessment Inventory; Einsatz zu Beginn einer Organisationsentwicklungs- oder Change-Maßnahme: Erfassung wahrgenommener Werthaltungen in Organisationen sowie Erstellung eines Werteprofils zur Veranschaulichung handlungsleitender Werte im Unternehmen	• Bestimmung verschiedener Kulturtypen: Clan-Kultur (persönliches Einbringen der Mitarbeitenden möglich, angenehme Arbeitsatmosphäre), Adhocratie-Kultur (dynamische, unternehmerische, kreative Arbeitsplätze mit Möglichkeiten zum Risiko für Mitarbeitende und Chancen für eigene Ideenentwicklung), Marktkultur (wettbewerbs- und zielorientierte Personen; Macher und Wettbewerber), Hierarchie-Kultur (formalisierte und strukturierte Arbeitsplätze, Führungskräfte als gute Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie Organisatorinnen und Organisatoren mit Effizienzdenken)

Die Verfahren können als begleitende Instrumente zur Evaluation des Transfers der Lernstufen auf der Organisationsebene eingesetzt werden. Sie ermöglichen das Aufzeigen verschiedener Kulturtypen in Organisationen, Abteilungen und Gruppen und einen Vergleich der Kulturen der betroffenen Unternehmensbereiche (insbesondere KUK, OCAI). Auf der Basis der Fragebogen-Items des COOB kann ein unternehmensspezifischer Fragebogen zur Feststellung der Bindung im Unternehmen erstellt werden.

Ausblick: Erfolgreiches Managing Diversity by Managing Unconscious Bias

Der Ansatz von Argyris und Schön (1978) verdeutlicht, dass in einem reflexiven Lernprozess die Diversität aller Beteiligten transparent gemacht werden muss. Dies erhöht allerdings die Komplexität in der Wahrnehmung und ist für die Beteiligten oft anstrengend, da aufgrund von Unconscious Bias die Annahme besteht, dass die eigenen Verhaltenserwartungen, Perspektiven, Zuschreibungen, Normen und Werte auch für andere Mitglieder der Organisation gelten. Der Umweg über die Erhöhung der Komplexität und die damit eingeleiteten Lernprozesse ermöglicht, den Unconscious Bias reflexiv entgegenzuwirken. Somit wird erfahrbar, dass Menschen stets eigene Vorstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen mit denen der anderen in Einklang bringen müssen. Dies erfordert ein ständiges Ausbalancieren von Unterschiedlichkeiten.

Soll sich eine Organisation zu einer diversitätsbewussten Kultur mit einem konstruktiv-reflexiven Umgang mit Unconscious Bias entwickeln, müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein: Lernen, zu lernen als oberste organisationale Prämisse und stetige Kommunikation mit Reflexionsprozessen.

Lernen zu lernen als oberste organisationale Prämisse

Um ein erfolgreiches Managing Diversity umzusetzen, muss das Lernen, zu lernen durch regelmäßige Reflexion und prozessbegleitendes Feedback der Wahrnehmungen und des Umfelds für die Organisation als oberste Prämisse von der Unternehmensleitung gesetzt werden. Nur so kann ein vertiefendes Wissen der Veränderung gesichert und Lernen in diesem Kontext als wesentliche Dimension eines sozial nachhaltigen Veränderungsmanagements betrachtet werden (Seewald, 2006, S. 17). Gemäß Argyris (1998) besitzt das Double Loop Learning das Potenzial, die Möglichkeiten beim Lernen grundlegend zu erweitern. Dazu müssen die Lernenden aber ermächtigt und bereit sein, die Vorannahmen, Prozesse und Strukturen in ihrem Unternehmen offen zu hinterfragen und zu verändern.

Stetige Kommunikation mit Reflexionsprozessen

In einem Top-down- und Bottom-up-Prozess müssen alle mit Diversität im Unternehmen verbundenen Aspekte (Ziele der Organisation, antizipierter Nutzen) transparent gemacht werden. So werden alle Organisationsmitglieder gleichermaßen zu Akteurinnen und Akteuren. Hier kommt der Unternehmensleitung und den Führungskräften ein hoher Stellenwert zu. Sie müssen zur erfolgreichen Umsetzung einer multikulturellen Unternehmenskultur ihre Kommunikation transparent gestalten, indem sie die Bedeutung des unternehmerischen Kulturwandels inhaltlich auf allen Organisationsebenen verdeutlichen. Dabei können Culture Scouts als Beschleuniger der Informationsweitergabe wirksam eingesetzt werden und als Prozessbeteiligte selbst mögliche Probleme beziehungsweise sich anbahnende Konflikte frühzeitig identifizieren. Zur Steuerung der Informationsübermittlung bieten sich Verfahren aus der Organisationsdiagnostik an, die im Rahmen einer antizipativen Evaluation begleitend eingesetzt werden können. So erfragt der A-B-T (Arbeitsbezogenes Transparenzerleben; Franke & Winterstein, 1996) bei Mitarbeitenden die erlebte Verfügbarkeit arbeits- und organisationsbezogener Informationen, die die Organisation und stattfindende Vorgänge für die Organisationsmitglieder subjektiv durchschaubar machen. Diagnostiziert werden die arbeitsbezogene Transparenz, die erlebte zeitliche Angemessenheit der Informationen, die Beurteilung des eigenen Überblicks über Geschehen in der Organisation, die Angemessenheit der Menge erhaltener Informationen und die erlebten Informationsmöglichkeiten. Auf dieser Basis können Probleme zeitnah in der Informationsweitergabe analysiert und durch abgeleitete Handlungsempfehlungen in der Organisation behoben werden. Gleichermaßen sollten die Ergebnisse an die Organisationsmitglieder kommuniziert werden, um in begleitenden Reflexions- und Feedback-Gesprächen zu eruieren, inwiefern die identifizierten Probleme auf Unconscious Bias der Organisationsmitglieder zurückzuführen sind.

Wenn Teams interdisziplinär abteilungs- und/oder unternehmensübergreifend in der Organisation arbeiten, kann mit dem Fragebogen zur erlebten Zusammenarbeit in multifunktionalen Teams (FEZT von Weber, Lauche & Verbeck, 2010) eine Veränderung in der Projektgruppe rechtzeitig erfasst werden. Dazu werden unter anderem die Einstellungen (kooperativ, kompetitiv, individualistisch) und die erlebte Zusammenarbeit der Teammitglieder identifiziert (kollektive Wirksamkeit, ergebnisorientierte gegenseitige Unterstützung, prosoziales Arbeitsverhalten). So ermöglicht der FEZT eine Aussage darüber, wie Mitglieder multifunktionaler Teams ihre Kooperation erleben, von den Teammitgliedern kooperative oder behindernde Einstellungen zur Teamarbeit eingenommen werden und ob sie im organisatorischen Umfeld förderliche oder beeinträchtigende Bedingungen für ihre Kooperation wahrnehmen. Diese können dann wieder in Bezug auf Unconscious Bias thematisiert werden.

Informationsvermittlung und Änderungen von Projektstrukturen in sich wandelnden Unternehmen erfordern differenzierte Entscheidungen seitens der Entscheidungsträger/-innen. Hier gilt es zu beobachten, wie die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder der Entscheidungen ist, insbesondere wie fair die Beteiligten Entscheidungsprozesse in der Organisation bewerten. Das Verfahren GEO (Gerechtigkeitseinschätzung in Organisationen) von Maier et al. (2007) ermöglicht über die Erfassung von Fairness-Kriterien (zum Beispiel Konsistenz bei Anwendung un-

ternehmerischer Standards) auf die wahrgenommene Fairness zu schließen. Für die Offenlegung von Unconscious Bias spielt die interpersonale Gerechtigkeit eine Rolle, da es hier vor allem um den Respekt gegenüber den von der Entscheidung betroffenen Personen geht. Fühlen sich Organisationsmitglieder bei Entscheidungsprozessen nicht gewürdigt oder aufgrund kulturell bedingter Vorannahmen anderer Subgruppen in der Organisation diskriminiert, werden Lernprozesse in der Organisation behindert und damit letztlich deren Effizienz geschwächt.

Auf der Basis dieser beiden Voraussetzungen kann eine Standardisierung der strukturellen Prozesse gemäß dem relevanten unternehmensspezifischen Business Case für erfolgreiches Managing Diversity erfolgen. Hierzu sollten durchgängig flankierende Diversity-Maßnahmen, wie Awareness- und Skill-Trainings, in Abhängigkeit von unternehmensspezifisch relevanten Diversity-Aspekten angeboten werden (Vogt & Stangel-Meseke, i. Dr.). Ferner sollten die Organisationsmitglieder unternehmensspezifische Leistungs- und Verhaltensindikatoren erarbeiten, die eine Basis für ein konstruktives Lernsetting für organisationales Lernen für die beteiligten Organisationsmitglieder stellen. In den gesamten Lernprozess der Organisation sollten handlungsorientierte Evaluationen integriert werden, in denen unter Beteiligung der Organisationsmitglieder vorhandene Wahrnehmungen, Prozesse und Handlungen in der Organisation kritisch reflektiert, angepasst oder verändert werden.

Literatur:

Argyris, C. & Schön, D. (1978). Organisational learning. A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Argyris, C. (1998). Teaching smart people how to learn. In: Harvard Business Review on Knowledge Management (S. 81 – 108). Boston: MA: Harvard Business Review Paperback.

Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2003). Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In: Zeitschrift für Personalführung, 17. Jg. Heft 1, S. 9 – 36.

Bohm, D. (1999). Der Dialog. Stuttgart: Klett-Cotta.

Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (1999). Collaborating for Change. Appreciate Inquiry. San Francisco: Berret-Koehler.

Daumenlang, K., Müskens, W. & Harder, U. (2004). FEO. Fragebogen zur Erfassung des Organisationsklimas. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 77 – 86). Lengerich: Pabst.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten (13. akt., erw. Aufl.). Frankfurt/New York: Campus.

Eggers, M. & Baudis, H.J. (2001). talkSignals. Feedbackinstrument. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 291 – 296). Lengerich: Pabst.

Equality Challenge Unit (2013). Unconscious bias and higher education. Verfügbar unter: *http://www.ecu.ac.uk/publications/files/unconscious-bias-and-higher-education.pdf/view [20.02.2014]*

Franke, J. & Winterstein, H. (1996). A-B-T. Arbeitsbezogenes Transparenzerleben. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 13 – 17). Lengerich: Pabst.

Felfe, J., Six, B., Schmook, R. & Knorz, C. (2002). COBB. Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 39 – 43). Lengerich: Pabst.

Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Göttingen: Hogrefe.

Groth, U. & Kammel, A. (1998). Lernende Organisation in der Praxis: Führungskräfte als Katalysatoren. Akademie, Nr. 2, S. 39 – 42.

Jöns, I. (2005). KUK. Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 209 – 216). Lengerich: Pabst.

Kluge, A. & Jänicke, G. (2004). OCAI. Organizational Culture Assessment Inventory. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 233 – 240). Lengerich: Pabst.

Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2006). Handbuch Change Management (2. Aufl.). Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG.

Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E. & Woschée, R. (2007). GEO. Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 107 – 112). Lengerich: Pabst.

Pritchard, R. D., Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H. (1993). Das Managementsystem PPM. Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität. München: Beck.

Pritchard, R.D., Weaver, S.J. & Ashwood, M. L. (2012). Evidence-Based Productivity. A Practical Guide to the Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES). New York: Routledge.

Sarges, W., Wottawa, H. & Roos, C. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente. Lengerich: Pabst.

Schulz, A. (2009). Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH.

Seewald, C. (2006). Sozial nachhaltiges Changemanagement. München/Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Sperka, M. & Rósza, J. (2007). KomminO. Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 183 – 190). Lengerich: Pabst.

Stangel-Meseke, M., Hahn, P. & Steuer, L. (2014). Balance durch Diversity Management. Lösungsansätze für unternehmerische Herausforderungen aus Megatrends. In R. Lanwehr, M. Müller-Lindenberg & D. Mai (Hrsg). Balance Management. Vom erfolgreichen Umgang mit gegensätzlichen Zielen (S. 145 – 166). Wiesbaden: Springer Gabler.

Vogt, D. & Stangel-Meseke, M. (i. Dr.). Fit for Future: Der BP-Diversity-Ansatz als nachhaltiger Erfolgsfaktor. In K. Hansen (Hrsg). Erfolgreiche Vielfalt in Unternehmen. Berlin: Springer.

Weber, W.G. & Lauche, K. (2010). FEZT. Fragebogen zur erlebten Zusammenarbeit in multifunktionalen Teams. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente (S. 87 – 95). Lengerich: Pabst.



Prof. Dr. Theo Peters

Zu den Lehrgebieten von Prof. Dr. Theo Peters gehören Organisation, Organisationsentwicklung und Projektmanagement. Bevor der Volkswirt den Ruf an die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften annahm, arbeitete er als Unternehmensberater bei der Gesellschaft für Betriebsorganisation und Rationalisierung im Bereich des Geschäftsprozessmanagements sowie der Personal- und Organisationsentwicklung. Seine aktuellen Forschungstätigkeiten erstrecken sich auf Neuroleadership, Auswirkungen von Stress im Führungsalltag, individuelle Belastungsprofile von Beschäftigten und betriebliches Gesundheitsmanagement.



Argang Ghadiri

Argang Ghadiri, M. Sc. sammelte neben seinen wissenschaftlichen Tätigkeiten am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg Erfahrungen in der strategischen Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung. Seine Arbeiten im Themenbereich des Neuroleaderships wurden mehrfach ausgezeichnet. Außerdem ist er Stipendiat am Neuroleadership Institute und studiert im Postgraduate Program „The Neuroscience of Leadership" in Kooperation mit der Middlesex Universität London.

Andreas Habermacher,
Prof. Dr. Theo Peters, Argang Ghadiri

Das Gehirn, Entscheidungen und Unconscious Bias



Andreas Habermacher

Andreas Habermacher ist zertifizierter Master Coach, Autor und einer der führenden Neuroleadership-Experten in Europa. Er blickt auf über 20 Jahre Erfahrung in der Mitarbeiterentwicklung und -schulung zurück und arbeitet mit erfahrenen Führungskräften multinationaler Konzerne zusammen. Des Weiteren ist er ein gefragter Redner und referiert vor internationalem Publikum über die Verbindung von Mitarbeiterführung und Gehirnforschung. 2014 gründete Habermacher „The Human Brains Foundation", eine gemeinnützige Plattform, die Wissenschaftler und Praktiker im Bereich der Gehirnforschung zusammenbringt. Ziel ist es, die bahnbrechenden Erkenntnisse des Gehirns einem breiten Publikum zugänglich und vor allem anwendbar zu machen.

Einleitung

Seit mehr als einem Jahrhundert gibt es vielfältige Erkenntnisse darüber, wie das Gehirn unbewusste Prozesse verarbeitet. Die Neurowissenschaften ermöglichen uns, klare Einblicke darüber zu gewinnen, wie sich diese Unconscious Bias in der Entscheidungsfindung manifestieren und welche neuronalen Mechanismen sie steuern. Wir sind in der Lage zu sehen, dass das Gehirn neue Verhaltensmuster entwickelt und dabei den Emotionen eine wichtige Rolle zuteil wird. Emotionen spielen sich unter der bewussten Ebene ab und stellen in diesem Zusammenhang die Grundlage dafür dar, dass das Gehirn effizient funktionieren kann. Es ist belegt, dass wir, wenn wir gegen dieses Unbewusste ankämpfen, es nicht mit „psychologischen" Phänomenen zu tun haben, sondern vielmehr an stark verschaltete biologische Mechanismen geraten.

Das Gehirn – Aufbau und Funktionsweise

Unser Gehirn besteht aus 85 Milliarden Nervenzellen – auch als Neuronen bezeichnet –, und jedes Neuron verfügt wiederum über mindestens 1.000 Verschaltungen zu anderen Neuronen, den sogenannten Synapsen. So bildet es ein riesiges Netzwerk an Gehirnregionen und -arealen, das unsere Gedanken und kognitiven Wahrnehmungen steuert. Für ein besseres Verständnis soll nachfolgend eine Einführung in das Gehirn und seine Strukturen gegeben werden. Zunächst erfolgt eine Beschreibung über das Drei-Schichten-Modell, das einen pragmatischen – wenn auch stark reduzierten – Einblick ermöglicht. Darauf folgt die detaillierte Betrachtung des Gehirns hinsichtlich seiner Regionen.

Das sogenannte Drei-Schichten-Modell wurde von dem Hirnforscher Paul D. MacLean entwickelt. Es teilt das Gehirn in drei Metaregionen ein:

1. Das Reptilienhirn: Das Stammhirn, wo unsere Instinkte in Bezug auf die Außenwelt situiert sind. Es ist bei allen Tieren vorhanden, selbst in den primitivsten Gehirnformen.

2. Das Paleo-Mammalian-Gehirn, auch als limbisches System bekannt (eine Bezeichnung, die ebenfalls auf MacLean zurückgeht): Dieser Bereich ist bei emotionalen und motivationalen Komponenten unseres Verhaltens involviert. Je weiter die Lebensform entwickelt ist, desto stärker ist dieser Bereich ausgeprägt.

3. Das Neo-Mammalian-Gehirn: Die Großhirnrinde oder der präfrontale Kortex, also die äußerste Schicht des Gehirns, existiert nur in den höchsten Lebensformen. Die Großhirnrinde beherbergt den Sitz höherer kognitiver Funktionen.

Zu beachten ist, dass diese Schichten nicht isoliert voneinander agieren, sondern vielmehr zusammenarbeiten, um Entscheidungen zu treffen und uns zu steuern. Die Entscheidungsfindung im Gehirn beginnt mit der Aufnahme von sensorischen Stimuli – der Verbindung zur Außenwelt – und durchläuft den Thalamus im Stammhirn sowie die weiteren Schichten – limbisches System und präfrontaler Kortex. Es ist von großer Bedeutung, die vielfältigen Strukturen im Ge-hirn als Netzwerk zu verstehen, das als ganzheitliches System funktioniert. Die oft bemühte Analogie zu einem Computer ist dahingehend irreführend, weil unser Gehirn sich ständig verändert und weiterentwickelt sowie Gehirnareale mehrere Funktionen einnehmen. Besonders wichtig ist die Erkenntnis, dass das Gehirn plastisch ist und sich deswegen unter dem Eindruck von Erfahrungen und dem Erleben von Situationen aus der Umwelt ständig weiterentwickelt. Entgegen der veralteten Vorstellungen, dass das Gehirn ab einem gewissen Alter entwickelt ist und sich nicht mehr verändert, mag das überraschend sein. Doch wenn ein Stimulus in einem Neuron stark genug ist oder oft genug wiederholt wird, bewirkt das die Ausschüttung von chemischen Substanzen, die anschließend die Verschaltungen von Synapsen stimulieren und Verknüpfungen zwischen den Neuronen bilden (Bower 1990). So ist die Stimulierung im Gehirn, insbesondere die durch emotional geprägte Vorgänge, verantwortlich für das Wachstum von zahlreichen Gehirnregionen (was jedoch nicht mit dem Wachstum und dem Abbau von Muskeln zu vergleichen ist). Einer der Ersten, der diese Erkenntnis beschrieb, war Donald O. Hebb, der gleichzeitig auch eine der wohl bekanntesten Aussagen innerhalb der Neurowissenschaften machte: „What fires together wires together." (Hebb 1949.)

Effizienz durch Assoziieren

Es sollte nicht unerwähnt bleiben, dass das Gehirn stets nach Effizienz strebt, denn auch das Gehirn möchte ressourcenschonend arbeiten. Daher greift es auf bereits gespeicherte und erlernte Prozesse zurück. Unsere kognitiven Kapazitäten könnten wir zwar nutzen, tun es aber nicht, weil es manchmal viel zu anstrengend ist. Zum Beispiel: Zählen Sie in Zweierschritten hoch, also 2 – 4 – 6 – 8 usw. Das ist keine große Herausforderung und erfolgt bald rhythmisch. Doch versuchen Sie einmal, in 13er-Schritten hochzuzählen. Sie werden merken, das ist zu schaffen, aber nachdem Sie bei 39 angekommen sind, wird es schon etwas langsamer (viele von Ihnen haben vielleicht gar nicht erst angefangen, weil es zu anstrengend ist). Jetzt zählen Sie von 267 in 18er-Schritten abwärts. Sie werden gar nicht erst damit anfangen, da Sie es womöglich zu schwierig finden – und das zeigt, dass das Gehirn sich gegen diesen kognitiven Stress wehrt. Wenn Sie es doch machen, müssen Sie kognitive Ressourcen aufbringen. Dabei erweitern sich Ihre Pupillen ganz leicht, Ihr Herzschlag steigt an, gleichzeitig engen Sie Ihr Blickfeld ein und konzentrieren sich.

Die Effizienz des Gehirns liegt in der Fähigkeit, Assoziationen zu bilden. Das Gehirn ist nämlich ein guter Detektor für Muster und kann ebenso gut Muster formen. Wenn Sie „Schweiz" hören, denkt jeder an bestimmte Assoziationen. Abgesehen von den Klischees wie Schokolade, Berge und Kühe sind es auch Erinnerungen – persönliche Assoziationen – wie etwa an die Ferien in der Kindheit. Daniel Kahneman – seine Arbeiten werden wir nachher noch genauer ausführen – verwendet das Beispiel von den Begriffen „Apfel" und „Kotzen", welche unterschiedliche Bilder und Assoziationen in uns hervorrufen und somit unterschiedliche Gefühle bewirken. Dies ist auch als somatischer Marker bekannt – eine Bezeichnung von António Damásio. Er hat mit seinem Buch „Descartes' Irrtum" dazu beigetragen, den Mythos rationaler Entscheidungen aufzubrechen. In seinem Beitrag zeigt er, wie Emotionen, die ihre Verankerung in unseren Assoziationen haben, unsere Entscheidungen beeinflussen und Situationen emotional färben können (Damasio 1994; Damasio 1997). Dies stellt den Kerngedanken von Unconscious Bias dar: Wir besitzen Assoziationen in unserem Gehirn, die unsere automatisierten emotionalen Reaktionen stimulieren.

Fassen wir zusammen: Das Gehirn besteht aus vernetzten Gehirnregionen, entwickelt sich ständig weiter und verarbeitet viele Prozesse in unserem Unterbewusstsein. Dabei nutzt unser Gehirn bestimmte Muster, um kognitive Ressourcen zu sparen. Dies stellt den Kern der Unconscious Bias unseres Gehirns dar – man könnte sogar behaupten, dass Unconscious Bias ein Hauptmerkmal unseres Gehirns sind!

Entscheidungen treffen

Wir wollen glauben, dass das menschliche Gehirn ein hoch ausgeprägtes, verdichtetes Netzwerk von Neuronen ist, das anspruchsvollere Prozesse verarbeiten kann als das Gehirn anderer Lebewesen – was auch zu stimmen scheint. Ebenso stimmt es, dass die Mehrzahl der Neuronen für lebenswichtige Funktionen zuständig ist, wie die Motorik und das Verarbeiten von externen Reizen. Das Gehirn funktioniert nun einmal als

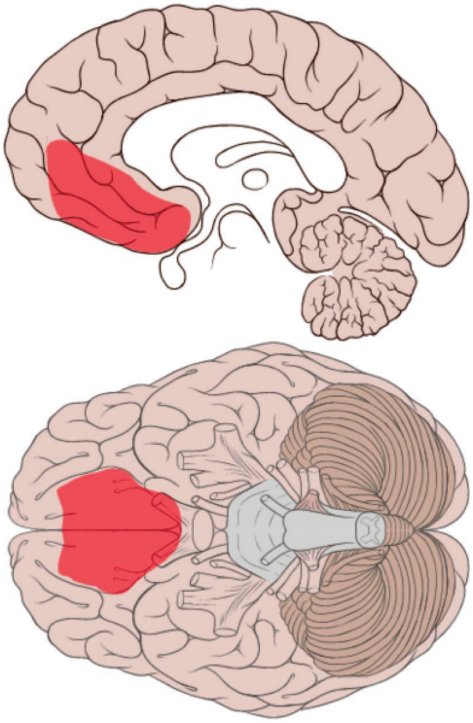
ein großes, zusammenspielendes Netzwerk. Dass unser Gehirn sich dahingehend entwickelt hat, unser Überleben zu sichern, scheint durchaus nachvollziehbar. Es liegt auf der Hand, dass wir unser Leben schützen wollen und gleichzeitig Handlungsweisen entwickeln, um unser Leben einfacher zu gestalten. Dies ist eine wichtige Feststellung, da sie uns die Richtung des menschlichen Denkens und unserer Entscheidungen aufzeigt. Das bestimmt wiederum unsere Rationalität – eine menschliche Rationalität.

Doch wie trifft unser Gehirn diese Entscheidungen? Zunächst ist anzumerken, dass unsere Entscheidungen instinktiv oder assoziativ getroffen werden. Daniel Kahneman, Nobelpreisträger für seine Arbeiten im Bereich der Entscheidungsfindung in ökonomischen Situationen (Kahneman & Tversky 1979), beschreibt das Gehirn in zwei Systemen: System 1 und System 2 (Kahneman 2012). System 1 agiert instinktiv und unbewusst – es stellt einen schnell agierenden Entscheidungsmechanismus dar. System 2 ist das langsame System, das große Anstrengung, also kognitive Ressourcen, abverlangt – erinnern Sie sich an das Zahlenspiel: System 2 ist dann aktiv, wenn wir von 267 in 18er-Schritten rückwärtszählen wollen. Doch wir benutzen System 2 nicht so oft wie das System 1. Im Vergleich greifen wir viel häufiger, wenn nicht sogar hauptsächlich, auf System 1 zurück. Dies geht allerdings mit dem Lernen einher, was außer Frage oft sehr langsam und mühsam erscheint. Dazu ein Beispiel: Stellen wir uns einen Tennisspieler vor. Wenn dieser den Ball schlägt, berechnet er sicher nicht die Schnelligkeit, mit welcher der Ball ankommt, die Größe des Tennisballs, die Flugbahn des Balls, wo der Tennisball bei den Koordinaten X und Y wahrscheinlich aufschlägt usw. Der Tennis-Spieler sieht, wie sich der Ball nähert, und in einem Bruchteil von Sekunden reagiert er mit seinen Bewegungen auf den kommenden Ball. Dies ist kein Prozess von System 2, genauso wenig wie unsere alltäglichen Handlungen. Unsere täglichen Entscheidungen und Handlungen erfordern kaum unsere bewusste Aufmerksamkeit.

Nichtsdestotrotz wissen wir, dass unser Gehirn bewusste Entscheidungen hervorbringt, wenn wir beispielsweise sagen: „Ich habe mich entschieden, dass …" Doch wie ist das zu verstehen – und, besonders wichtig: Was passiert dann in unserem Gehirn? Was wir oft damit meinen, ist, dass uns das Gefühl etwas sagt. Oft haben wir nicht genug Zeit, um unsere Entscheidungen abzuwägen. Bei Entscheidungen wägen wir also ab, aber nicht so, wie wir es vielleicht auf den ersten Blick annehmen. Was genau darunter zu verstehen ist, wird mit dem Verständnis über den präfrontalen Kortex deutlich. Der präfrontale Kortex, auch als Ausführungsinstanz bekannt, unterscheidet uns von den anderen Lebewesen. Wir Menschen haben einen vergleichsweise riesigen präfrontalen Kortex.

Der präfrontale Kortex besteht aus verschiedenen Regionen, die unterschiedliche Funktionen einnehmen, wie zum Beispiel das Kurzzeitgedächtnis (Miller & Cohen 2001). Doch die Gehirnregion, welche die größte Rolle bei Entscheidungen spielt, ist der orbitofrontale Kortex (Morgane et al. 2005). Er sitzt über den Augen und ist mit den emotionalen als auch rationalen Zentren des Gehirns verbunden, die jeweils in den inneren und äußeren Bereichen des Gehirns situiert sind.

Abbildung 2: Ventromedialer präfrontaler Kortex



Ein Teil des orbitofrontalen Kortex, der ventromediale präfrontale Kortex, kann als das Abwägungszentrum angesehen werden (Bechara 2000; Paulus & Frank 2003; Clark et al. 2008; Zald et al. 2002; Pillay 2011). Es erhält Input aus dem Belohnungszentrum, der Amygdala (verarbeitet Angst, Gefahr und Emotionen), dem anterioren cingulären Kortex (verarbeitet Konflikte) und dem Hippocampus (zuständig für das Abspeichern und Abrufen von Erinnerungen). Diese Informationen werden dann gegeneinander abgewogen und verarbeitet, und je nach Ergebnis werden entsprechende Handlungen generiert. Wird einer dieser Parameter verändert, hat dies Einfluss auf die Entscheidung. Verändert man zum Beispiel das Kurzzeitgedächtnis insofern, dass man sich einen Flugzeugabsturz vorstellt, so wird das unsere Entscheidungen, das Flugzeug zum Verreisen zu wählen, beeinflussen (oder zumindest unsere Emotionen während des Flugs). Verändert man das Langzeitgedächtnis hinsichtlich neuer Erfahrungen, Emotionen oder Konflikte, so wird dies ebenfalls unsere Entscheidungen beeinflussen.

Doch interessant ist, dass dies nicht sequenziell verarbeitet und abgewogen wird, sondern vielmehr im Zusammenspiel aller Parameter – stellen Sie sich vor, alle Informationen aus

den Gehirnregionen werden in einen gemeinsamen Topf geworfen. Dieses Zusammenspiel gibt uns die Richtung unserer Gedanken und Entscheidungen vor. Oder denken Sie an einen Buchhalter, der mit Zahlen jongliert: Zu viele negative Zahlen, und wir erhalten ein negatives Ergebnis – was nicht unbedingt rational sein muss, weil Emotionen eine Hauptrolle spielen, wie wir in den nächsten Abschnitten sehen werden. Entscheidungsfindungen sind daher keine rationalen Prozesse, sondern stellen vielmehr das Ergebnis der Abwägung von Emotionen, Erinnerungen und Verhaltensweisen dar. Dies wird alles im Unterbewusstsein verarbeitet – wie in unserem Beispiel der Tennisspieler, wenn er den Ball schlägt. Hier werden die Unconscious Bias verarbeitet. Wir denken dabei nicht an irgendwelche Listen, auf der unsere Emotionen, Assoziationen und Verhaltensweisen stehen, die uns dann erklären, warum wir für oder gegen eine Person oder Sache sind.

Emotionale Entscheidungen

Wenn wir von Emotionen sprechen, denken wir meistens daran, emotional zu sein. Wir denken an die verschiedenen Facetten unserer Emotionen, wie zum Beispiel Freude, Lust, Trauer oder Glück. Doch Emotionen im Gehirn sind vielschichtiger. Die Mehrheit der chemischen Substanzen in unserem Gehirn ist in der Verarbeitung von Emotionen involviert. Wie Douglas Watt sagte: „Emotion binds together virtually every type of information the brain can encode. [It is] part of the glue that holds the whole system together." (Übersetzt: Emotionen binden fast jede Art von Informationen zusammen, die das Gehirn entschlüsseln kann. Sie sind Teil des Klebers, der das ganze System zusammenhält.) (Watt 1999.)

Es wird deutlich, wie komplex die Betrachtung von Emotionen und Rationalität aus neurowissenschaftlicher Sicht sein kann. Emotionen spielen in unserem Gehirn bei jedem Prozess eine wichtige Rolle. Wenn wir aber von emotionalen Entscheidungen sprechen, so meinen wir damit Emotionen, die wir nicht steuern können. Führen wir uns das Modell vor Augen, das wir in unserem Buch „Neuroleadership" (Ghadiri et al. 2012) behandelt haben. Es handelt sich dabei um „SCOAP", die für die fünf menschlichen Grundbedürfnisse aus neurowissenschaftlicher Sicht stehen. Basierend auf Arbeiten der Neuropsychotherapie und insbesondere von Klaus Grawe (Grawe 2004) haben wir fünf Grundbedürfnisse identifiziert, welche die menschliche Motivation hinsichtlich Wohlbefinden und Leistung steuern:

- S = Self-esteem (Selbstwert): Wertschätzung erfahren
- C = Control (Kontrolle): Freiheiten haben, Autonomie und Einflussmöglichkeiten
- O = Orientation (Orientierung): Umfeld und Außenwelt verstehen und wissen, was zu tun ist
- A = Attachment (Bindung): Beziehungen zu Mitmenschen haben
- P = Pleasure (Lustgewinn): Freude und Zufriedenheit

Wir beabsichtigen mit unserem Tun und Handeln, diese Grundbedürfnisse ständig zu erfüllen. Wir wollen zum Beispiel etwas mehr Wertschätzung erfahren, mehr Freiheiten bekommen, unsere Umwelt besser verstehen, angenehmere Beziehungen haben und mehr Freude im Leben verspüren. Werden diese Bedürfnisse erfüllt, so stimulieren wir unser Belohnungszentrum, bei Verletzung jener Grundbedürfnisse entstehen entsprechend negative Emotionen oder sogar ein gestörtes neuronales Wachstum (Shonkoff & Garner 2011; Iglesias & Villa 2006; Zhang et al. 2002). Dies erklärt auch, warum unsere Gehirne (und ihre neuronale Entwicklung) so individuell sind. Besonderen Einfluss haben die Erfahrungen aus unserer Kindheit. Diese Bedürfnisse zeigen uns bei der Führungsarbeit fünf Dimensionen auf, die unsere Entscheidungen und unser Handeln lenken – unbewusst.

Arbeiten zum sogenannten hot und cold reasoning besagen, dass bestimmte Gehirnregionen aktiviert werden, wenn bei Entscheidungen Emotionen aktiv sind (hot reasoning) oder nicht (cold reasoning). Experimente zeigen, dass die „cold reasoning"-Areale, also die eher rationalen Areale, weiter vorne und oben im präfrontalen Kortex sitzen – in einem Bereich, der als dorsolateraler präfrontaler Kortex bezeichnet wird (englisch abgekürzt „DLPFC"). Die emotionaleren Bereiche des „hot reasoning" werden im ventromedialen präfrontalen Kortex verarbeitet (und der DLPFC ist weniger aktiv). Ziva Kunda hatte sich intensiv damit befasst (Kunda 1990). Lesen Sie dazu einfach mal folgende zwei Sätze, und fragen Sie sich, ob diese Aussagen wahr oder falsch sind:

1. Manche Rockstars sind Gitarristen.
2. Manche Ärzte sind Vergewaltiger.

Sie merken vielleicht, dass diese Sätze unterschiedliche Kreisläufe in Gang setzen. Der erste Satz ist eher neutral, und wir reagieren schneller und sicherer. Der zweite Satz aktiviert mehr die emotionale Ebene aufgrund der Tatsache, dass das in der Regel mit positiven Emotionen verbundene Wort „Arzt" mit dem negativ besetzten Wort „Vergewaltiger" zusammengebracht wurde.

Wir sehen, dass Emotionen bei Entscheidungen eine nicht abzustreitende Rolle spielen, im Unterbewusstsein agieren und emotionale Salienz ihre Verarbeitung im Gehirn beeinflusst.

Unconscious Bias messen

Was passiert in unserem Gehirn, wenn Unconscious Bias auftreten, und wie lassen sich diese messen? Einer der bekanntesten Tests zum Messen von Unconscious Bias ist der sogenannte Implicit Asscociation Test (IAT), der von der Universität Harvard entwickelt wurde (Greenwald et al. 1998; Greenwald et al. 2009). Der Test misst die Schnelligkeit unserer Reaktionen auf einen bestimmten Stimulus. Die Theorie dahinter besagt, dass derjenige, der eine starke Assoziation zu einer Sache hat, darauf auch schneller reagiert. Wenn man zum Beispiel davon überzeugt ist, dass Männer in der Karriere erfolgreicher sind als Frauen, wird man auf „Männer und Karriere" schneller

reagieren als im Vergleich zu „Frauen und Karriere" – wodurch sich ein Bias für Männer und Karriere zeigt. Der IAT hat uns riesige Mengen an Daten über solche unterschiedlichen Assoziationen gegeben, wie zum Beispiel über Geschlecht, politische Einstellung, Nationalität oder auch zu anderen Stichworten wie Filmstars oder Marihuana. Die Ergebnisse zeichnen ein dramatisches Bild darüber, welche Verzerrungen wir in unserem Leben haben – zum Beispiel, dass wir Menschen unserer gleichen Nationalität mehr mögen als andere.

Die meisten Menschen geben explizit an, dass sie gegenüber Frauen keine Vorurteile haben. Dennoch hat der IAT gezeigt, wie stark implizite Vorurteile sind. Tatsächlich besteht eine riesige Diskrepanz zwischen expliziten und impliziten Verzerrungen. Doch was passiert in unseren Gehirnen bei solchen impliziten Assoziationen? Stanley und seine Kollegen haben sich genau dieser Frage gestellt, und im Gehirn können wir dazu ein interessantes Muster erkennen (Stanley et al. 2008): Die Amygdala ist essenziell für die Verarbeitung von Angst und Gefahren, aber auch an vielen anderen emotionalen Prozessen beteiligt. Sie wird bei Gesichtern von unterschiedlicher Herkunft stärker aktiviert als bei Gesichtern eigener Herkunft. Das allein ist bereits bemerkenswert. Doch präsentiert man den Probanden Gesichter unterschiedlicher Herkunft unterschwellig, so aktiviert das die Amygdala stärker als wenn es bewusst geschieht. Beim bewussten Zeigen der Gesichter ist der DLPFC, der – wie erwähnt – beim „cold reasoning" als rationales Zentrum aktiv ist, ebenfalls aktiviert, jedoch bei einer geringeren Aktivierung der Amygdala. Das impliziert, dass der DLPFC die Amygdala bei der Regulierung unterstützt. Daher scheint es, dass wir bewusst versuchen, unsere unbewussten Reaktionen des Gehirns ein Stück weit zu moderieren.

Wir wissen bereits, dass der präfrontale Kortex sich in beide Richtungen mit den emotionalen Zentren austauscht. Daher wissen wir auch, dass wir in einem gewissen Maße unsere Unconscious Bias regulieren können. Allerdings nur in einem kleinen Rahmen. Weitere Forschungsarbeiten haben gezeigt, wie tief diese Verzerrungen verankert sind – es handelt sich dabei um Experimente an der Universität Yale zu Gruppenverzerrungen bei Kindern im Alter von drei Monaten (Mahajan & Wynn 2012; Hamlin et al. 2013). In diesem Experiment trafen die Babys auf ein Kuscheltier (Teddybär), das dasselbe Essen „mochte" wie die Babys. Dadurch wurde eine Präferenz zum Teddybär aufgebaut, weil sie beide eine Vorliebe für ein gemeinsames Essen teilten. Dieser Teddybär wurde dann im Vergleich zu einem anderen Teddybär bevorzugt, der ein anderes Essen wählte. Entschied sich der präferierte Teddy (fälschlicherweise) für ein anderes Essen, wurde dies von den Babys verziehen. Die Sanktionierung des anderen Teddys jedoch gefiel den Kindern! Dies zeigt, wie tief die Unconscious Bias bereits schon seit der frühen Kindheit verankert sein können.

Das Gehirn glaubt sich selbst

Die bisherigen Ausführungen haben die unbewussten Prozesse in unserem Gehirn näher durchleuchtet, und es mag wohl sein, dass wir nun annehmen, diese Prozesse unterbinden zu können. Abgesehen von der Schwierigkeit, Unconscious Bias auch als solche wahrzunehmen (mit Ausnahme vom IAT, der uns einige Hinweise auf solche Prozesse geben kann), ist es schwierig, diese auch zu erklären. Wie bereits geschildert, können unterschwellig präsentierte Gesichter stärkere Reaktionen hervorrufen als bewusst wahrgenommene Gesichter. Unsere Erklärungen dafür sind auch plausibel: Wir versuchen, diese Verzerrungen zu rationalisieren und finden oft gute Erklärungen, warum sie entstanden sind. Unser Bedürfnis nach Konsistenz zwischen Handlung und Wahrnehmung erklärt, warum das Gehirn sich so entschieden hat.

Eine der ersten Arbeiten, die sich mit der Rationalisierung dieser Verzerrungen befasste, wurde von Norman F. Maier im Jahr 1931 durchgeführt (Maier 1931). 61 Personen wurden damit beauftragt, zwei Seile, die von der Decke herabhingen, miteinander zu verbinden. Im Untersuchungsraum wurden verschiedene Instrumente zur Verfügung gestellt, da die Seile ohne Zuhilfenahme von Gerätschaften zu kurz und zu weit weg waren, um miteinander verbunden zu werden. Die ersten Lösungen (Verlängerungsstück für die Seile, Verbindung über einen Stuhl) wurden schnell gefunden. Doch eine vierte, elegantere Lösung war weniger offensichtlich, und keiner der Probanden konnte diese Lösung ohne einen Hinweis des Versuchsleiters erkennen. (Es gehörte zum Studiendesign, dass der Versuchsleiter einen versteckten Hinweis gab.) So versetzte der Versuchsleiter ein Seil in eine leichte Schwingung, um die dritte Lösung zu inspirieren, was dann auch folglich im Durchschnitt nach 45 Sekunden von den Probanden aufgegriffen wurde. Doch die Frage war, wie erklären diese Probanden diese Lösung, wenn Sie – wie wir wissen – diesen kleinen Hinweis unbewusst bekommen? Nur einer von 61 Probanden gab die ehrliche Antwort, alle anderen präsentierten fantasierte Antworten – mitunter auch hochgebildete Probanden, wie ein Professor, der berichtete, sich an seine Kindheit und das Spielen auf einer Wippe zu erinnern. Insgesamt 60 Probanden gaben konstruierte und nachvollziehbare Antworten auf diese Frage, nur ein einziger begründete die Lösung durch den versteckten Hinweis des Versuchsleiters.

Dies alles zeigt, dass das Gehirn selbst denkt. Das heißt, es findet immer verständliche und rationale Gründe für unsere unbewussten Reaktionen und Unconscious Bias. Daher sehen wir auch die Welt durch unsere Unconscious Bias, und wir sind alle gut darin, diese Verzerrungen zu erklären und zu belegen – wir mögen es nämlich nicht, Unconscious Bias zu haben. Daher wird es so sein, dass wir Assoziationen anhand von Erfahrungen aufbauen und diese Erfahrungen emotional verankert werden. Dies wiederum führt dazu, dass wir unsere Aufmerksamkeit ständig in einen Teufelskreis bringen, in dem wir uns die Unconscious Bias und Meinungen stets erklären. Man könnte

annehmen, dass wir aus diesem Teufelskreis ausbrechen können, je mehr Bildung wir aufweisen. Doch Nesbitt hat im Jahr 1977 erforscht, dass die Kenntnis einer Verzerrung nicht viel dazu beiträgt, dass man die Verzerrung richtig entschlüsselt. Eine aktuelle Studie hat sogar gezeigt, dass je gebildeter man ist, desto bessere Erklärungen dafür findet, um die Unconscious Bias zu „erklären" (West et al. 2012). Und gleichzeitig zeigen sie damit, dass es umso schwieriger wird, gefestigte Meinungen zu ändern.

Bedeutung für die Führung

Die Unconscious Bias unseres Gehirns beeinflussen die Arbeit einer jeden Führungskraft – unabhängig von der Position oder der Erfahrung. Ironischerweise sind sogar erfahrenere Führungskräfte weniger dazu in der Lage, ihre Verzerrungen und fehlerhaften Entscheidungen wahrzunehmen und zu erkennen. Diese Unconscious Bias sind biologische Pfade, die tief in unserem Gehirn verankert sind. Sie werden durch Sozialisationsprozesse geebnet, durch unsere Interaktionen in unserer Umwelt. Kurz gesagt: unser Leben und unsere Erfahrungen. Sobald wir einen Bias verankert haben, fallen wir immer wieder in dieses Muster zurück, wodurch dieser Bias immer weiter verstärkt wird (zu englisch „Confirming Evidence Trap"). Das bedeutet, dass wir instinktiv Unconscious Bias besitzen und sie unmittelbar unseren Blick auf Diversität prägen – oder uns auf bestimmte Pfade führen.

Wir sehen in Gedanken eher Männer in Führungsrollen, und dadurch zeichnen wir unbewusst ein Bild davon, dass Führungskräfte männlich sind und nicht weiblich: Wir haben eher eine Präferenz für Personen aus unserem eigenen Kulturkreis als für andere. Dies ist allerdings nicht mit Sexismus beziehungsweise Rassismus zu verwechseln, auch wenn sich dies vielleicht so zu manifestieren scheint. Es sind lediglich unsere Erfahrungen, die sich in unseren Gehirnen vernetzt haben, um schnelle und effiziente Entscheidungen zu treffen – zumindest aus der Sicht des Gehirns. Wir haben nicht einmal den Zugang dazu und werden uns dagegen wehren, dies als Bias anzuerkennen. Dies ist der größte Einfluss auf Diversitätsthemen: Es sind die biologischen Verschaltungen, gegen die wir ankämpfen. Es sind keine simplen psychologischen Auseinandersetzungen, die mit Lernen oder etwas Bildung ausgehebelt werden können. Einen Unconscious Bias zu ändern, ist viel komplexer – wir verändern nämlich dabei Pfade in unseren Gehirnen. Dies kann vielleicht für ein Individuum machbar sein, doch für eine gesamte Bevölkerung sollten die damit einhergehenden Herausforderungen nicht unterschätzt werden.

Es bestehen keine Zweifel darüber, dass die richtigen Entscheidungen essenziell für Unternehmen sind. Gerade darin liegt die besondere Herausforderung: Denn die Qualität richtiger Entscheidungen ist immens wichtig für die Führung von Beschäftigten laut Hammond, Keeny und Raiffa. Sie merkten in ihrer Veröffentlichung im Jahre 2006 „The Hidden Traps in Decision Making" im Harvard Business Review an, dass es sieben beliebte Tücken bei Entscheidungen gibt, die immer wieder lauern und nun als wichtige Hinweise dienen (Hammond et al. 2006). Kahnemans aktuelles Buch „Schnelles Denken, langsames Denken" hat ebenfalls viele erfahrene Führungskräfte begeistern können, und die verhaltenswissenschaftliche Sichtweise der Ökonomie ist im Vormarsch. Wenn es jedoch um Unconscious Bias geht, existiert eine große Lücke – ein Bewusstsein dafür und für den Nutzen von Diversität existiert bereits. Auch wird anerkannt, dass dies einen großen Mehrwert mit sich bringt. Aber die Umsetzung gestaltet sich schwierig, weil die verankerten Muster im Gehirn aufgebrochen werden müssen. Wie wir in diesem Beitrag aufgezeigt haben, spielen sich auf biologischer und emotionaler Ebene eine Vielzahl von Prozessen ab, die es Führungskräften erschweren, gegen Unconscious Bias anzugehen.

Die Fähigkeit des Gehirns, Unconscious Bias zu rationalisieren und letztendlich als richtig anzuerkennen, erschwert es, mit erfahrenen (bzw. älteren) Führungskräften umzugehen. Tests wie der IAT helfen dabei, genauso wie das SCOAP-Profil, ein Test, den wir entwickelt haben. Das SCOAP-Profil zeigt unsere Grundbedürfnisse auf, ihre Erfüllung und ob wir proaktiv oder defensiv unsere motivationalen Schemata verfolgen. Wenn wir von Diversität sprechen, denken wir womöglich, dass es sich dabei um ein rationales Thema handelt oder dass es etwas mit Bildung zu tun hat. Ist es aber nicht: Wir blicken auf viele Ergebnisse zurück, welche den hohen Wert der Diversität für die Unternehmensleistung belegen. Und es existiert eine Vielzahl an Studien, welche ökonomischen und finanziellen Vorteile auf Diversität zurückzuführen sind. Führungskräfte aber setzen diese Maßnahmen nicht um, allein aus dem einfachen Grund, dass ihre Gehirne sie daran hindern. Da wir dies glücklicherweise wissen, können wir genau an diesem Punkt ansetzen. Wir können aufzeigen, wie sich Unconscious Bias manifestieren und im Gehirn bemerkbar machen. Mit diesem Wissen können wir Vorgehensweisen entwickeln, um bessere Entscheidungen zu treffen und erfolgreicher zu werden. Wir hoffen darauf, dass diese Gehirne uns erlauben, hier an erster Stelle anzusetzen und etwas zu verändern.

Literatur:

Angier, N., 2009. A Molecule of Motivation, Dopamine Excels at Its Task. *The New York Times*, (October 27, 2009), pp.10–12. Available at: *http://www.nytimes.com/2009/10/27/science/27angier.html?th&emc=th*

Bechara, A., 2000. Characterization of the decision-making deficit of patients with ventromedial prefrontal cortex lesions. *Brain*, 123 (11), pp. 2189 – 2202.

Bower, A.J., 1990. Plasticity in the adult and neonatal central nervous system. *British journal of neurosurgery*, 4(4), pp.253–264.

Clark, L. et al., 2008. Differential effects of insular and ventromedial prefrontal cortex lesions on risky decision-making. *Brain: A journal of neurology*, 131(5), pp.1311–1322.

Damasio, A.R., 1994. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, Putnam.

Damasio, A.R., 1997. *Descartes' Irrtum : Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*, Dt. Taschenbuch-Verlag.

Duman, E.A. & Canli, T., 2010. *Serotonin and Behavior*, Elsevier B.V.

Ghadiri, A., Habermacher, A. & Peters, T., 2012. *Neuroleadership - A Journey Through The Brain for Business Leaders*, Berlin: Springer.

Grawe, K., 2004. *Neuropsychotherapie* 1st ed., Göttingen: Hogrefe Verlag.

Greenwald, A.G. et al., 2009. Understanding and using the Implicit Association Test: III. Metaanalysis of predictive validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), pp.17–41.

Greenwald, A.G., McGhee, D.E. & Schwartz, J.L., 1998. *Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test*, APA AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION.

Hamlin, J.K. et al., 2013. Not like me = bad: Infants prefer those who harm dissimilar others. *Psychological Science*, 24(4), pp.589–94.

Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H., 2006. The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*.

Hebb, D.O., 1949. *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory* Erlbaum, ed., Wiley.

Iglesias, J. & Villa, A.E.P., 2006. Neuronal Cell Death and Synaptic Pruning Driven by Spike-Timing Dependent Plasticity. *Artificial Neural Networks–ICANN 2006*, pp.953–962. Kahneman, D., 2012. *Schnelles Denken, langsames Denken*, München: Siedler Verlag.

Kahneman, D. & Tversky, A., 1979. Prospect Theory. *Econometrica*, 47(2), p.311.

Kunda, Z., 1990. The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108(3), pp.480–498.

Loukas, M. et al., 2011. Korbinian Brodmann (1868 – 1918) and his contributions to mapping the cerebral cortex. *Neurosurgery*, 68(1), pp.6–11; discussion 11.

MacLean, P.D., 1990. *The triune brain in evolution: Role in paleocerebral functions*, New York: Plenum Press.

Mahajan, N. & Wynn, K., 2012. Origins of "Us" versus "Them": Prelinguistic infants prefer similar others. *Cognition*, 124(2), pp.227–233.

Maier, N.R.F., 1931. Reasoning in humans. II. The solution of a problem and its appearance in consciousness. *Journal of Comparative Psychology*, 12(2), pp.181–194.

Miller, E.K. & Cohen, J.D., 2001. An integrative theory of prefrontal function. *Annual Review of Neuroscience*, 24(1), pp.167–202.

Morgane, P.J., Galler, J.R. & Mokler, D.J., 2005. A review of systems and networks of the limbic forebrain/limbic midbrain. *Progress in Neurobiology*, 75(2), pp.143–160.

Nieoullon, A. & Coquerel, A., 2003. Dopamine: a key regulator to adapt action, emotion, motivation and cognition. *Current Opinion in Neurology*, 16 Suppl. 2, pp.S3–S9.

Nisbett, R.E. & Wilson, T.D., 1977. Telling more than we can know: Verbal reports on mental pro-cesses A. Devivo et al., eds. *Psychological Review*, 84(3), pp.231–259.

Olds, J. & Milner, P., 1954. Positive reinforcement produced by electrical stimulation of septal area and other areas of the brain. *Journal of Comparative Physiological Psychology*, 47, pp.419–427.

Paulus, M.P. & Frank, L.R., 2003. Ventromedial prefrontal cortex activation is critical for preference judgments. *Neuroreport*, 14(10), pp.1311–5.

Pillay, S.S., 2011. *Your Brain and Business*, New Jersey: FT Press.

Shonkoff, J.P. & Garner, A.S., 2011. The Lifelong Effects of Early Childhood Adversity and Toxic Stress. *Pediatrics*, 129(1), pp.e232–e246.

Stanley, D., Phelps, E. & Banaji, M., 2008. The Neural Basis of Implicit Attitudes. *Current Directions in Psychological Science,* 17(2), pp.164–170.

Watt, D.F., 1999. Towards a Science of Consciousness III: The Third Tucson Discussion and Debates. In S. R. Hameroff, A. W. Kazniak, & D. J. Chalmers, eds. *At the Intersection of Emotion and Consciousness: Affective Neuroscience and Extended Reticular Thalamic Activating System (ERTAS) Theories of Consciousness*. Cambridge MA: MIT Press, p. 216.

West, R.F., Meserve, R.J. & Stanovich, K.E., 2012. Cognitive sophistication does not attenuate the bias blind spot. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(3), pp.506–519.

Westen, D., 2007. *The Political Brain: The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation*, PublicAffairs.

Wise, R.A., 2004. Dopamine, learning and motivation. *Nature Reviews Neuroscience*, 5(6), pp.483–494.

Zald, D.H., Mattson, D.L. & Pardo, J. V, 2002. Brain activity in ventromedial prefrontal cortex correlates with individual differences in negative affect. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 99(4), pp.2450–4.

Zhang, L.X. et al., 2002. Maternal deprivation increases cell death in the infant rat brain. *Brain research Developmental brain research*, 133(1), pp.1–11.

Prof. Dr. Rita Süssmuth

Unconscious Bias – unbewusste Vorurteile und ihre Überwindung in der Charta der Vielfalt e. V.



Prof. Dr. Rita Süssmuth

Rita Süssmuth wurde am 17. Februar 1937 in Wuppertal geboren. Die Professorin für Erziehungswissenschaften kam als Quereinsteigerin in die Politik. Von 1985 bis 1988 war sie Bundesministerin für Jugend, Familie und Gesundheit (ab 1986 auch für Frauen). Als Präsidentin des Deutschen Bundestags bekleidete sie danach zehn Jahre lang (von 1988 bis 1998) das zweithöchste politische Amt in Deutschland. Sie hat national, europäisch und international den Schwerpunkt ihrer Arbeit auf Migration und interkulturell gelingendes Zusammenleben gelegt. Seit 2006 ist sie Vorsitzende der „EU Hochrangigen Beratergruppe (High Level Group) für Integration von benachteiligten ethnischen Minderheiten in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt".

Vorurteile lassen sich nur schwer korrigieren. So bekannt wie treffend ist in diesem Zusammenhang der Ausspruch Albert Einsteins: Es sei schwieriger, eine vorgefasste Meinung zu zertrümmern als ein Atom. Wie entscheidend es jedoch für uns als Gesellschaft und auch als Wirtschaftsstandort ist, festgefahrene Bilder und Vorstellungen immer wieder zu hinterfragen und zu korrigieren, zeigt sich zum Beispiel an der seit Jahrzehnten währenden Einwanderungsdebatte. Noch bis zur Jahrtausendwende ging man davon aus, dass die Menschen, die hierher gekommen sind, um zu arbeiten, in jedem Fall in ihre Ursprungsländer zurückkehren würden. Heute ist klar, dass Deutschland vom „Rotationsland" zum „Einwanderungsland" geworden ist. Wir leben im Zeitalter der Migration, in dem die Menschen sich ihre Plätze weltweit suchen. Gleichzeitig wissen wir, dass wir in Gesellschaften mit einem ausgeprägten demografischen Wandel und einem damit verbundenen Fachkräftemangel zusätzlich auf Menschen aus Nicht-EU-Ländern angewiesen sind. Ebenso klar ist, dass unsere künftigen Eliten auch aus diesen Gruppen hervorgehen werden. Ansonsten droht nicht nur der ökonomischen Zukunftsfähigkeit sowie unserem Renten- und Sozialsystem der Kollaps. Als weitere Folge bringen ungleiche Bildungschancen, niedrige soziale Mobilität sowie eine geringe gesellschaftliche Teilhabe der Migrantinnen und Migranten den sozialen Frieden und ein gerechtes Miteinander in unserem Land in Gefahr. Vor diesem Hintergrund gehört das Gelingen der Integration als eine elementare Voraussetzung für ein Miteinander zu den größten Herausforderungen dieser Zeit. Sie wird zum Testfall für unsere Gesellschaft.

Die Auseinandersetzung mit diesem Thema ist ein Gebot der Vernunft. Aus meiner Sicht gibt es nur einen Weg, wie die Eingliederung Erfolg haben kann – und der ist gemeinsam zu beschreiten: Migrantinnen und Migranten müssen ebenso ernsthaft und aktiv an diesem großen Projekt mitwirken, wie es auch von uns als Aufnahmegesellschaft unbedingt erforderlich ist. Was uns nach wie vor auf beiden Seiten fehlt – also der Mehrheitsgesellschaft wie der Minderheitsgesellschaft – sind Kenntnisse voneinander, ohne die wechselseitiges Verstehen nicht möglich ist: Was wissen die Migrantinnen und Migranten eigentlich von Deutschland, und was wissen die Deutschen von der Kultur der anderen? Auf beiden Seiten herrscht die Angst vor, die jeweilige Identität zu verlieren. Das Interkulturelle, das diese Identität jedoch ebenso ausmacht, wird dabei zu wenig oder gar nicht wahrgenommen und respektiert. So ist uns in Deutschland zu wenig bewusst, wie sehr wir stets vom Austausch der Kulturen gelebt haben. Unsicherheit und Misstrauen lassen uns die verbindenden Elemente übersehen oder ausblenden – zum Beispiel hinsichtlich der Religionen. Wenn ich in Bürgerversammlungen erkläre, dass 35 bis 40 Prozent der Inhalte im Koran aus der Bibel stammen, ernte ich Staunen, Kritik und Ablehnung.

Die systematische Förderung und Nutzung kultureller Vielfalt war in Deutschland über Jahrzehnte kein Thema. In dieser Zeit haben wir viel versäumt, und dennoch hat sich seitdem die große Mehrheit der Migrantinnen und Migranten in Eigenanstrengung und mithilfe der Zivilgesellschaft bei uns eingelebt. Heute ist es unsere Aufgabe, eine Antwort auf die Frage zu finden, wie wir die teilweise sehr gut ausgebildeten Migrantinnen und Migranten, die unser Land jedes Jahr verlassen, an Deutschland binden können. Diese Herausforderung beschränkt sich jedoch nicht auf den Arbeitsmarkt. Sie richtet sich vor allem auch an das Zusammenleben. Die Frage ist, ob es uns gelingt, Migrantinnen und Migranten als Nachbarn in unseren Städten zu akzeptieren. Zwar haben wir längst Sprach- und Integrationskurse eingeführt und damit eine entscheidende Voraussetzung für unsere Verständigung geleistet. Aber wie wir mit Menschen aus anderen Kulturen, mit anderen Religionen friedlich und produktiv zusammenleben können, in dieser Frage haben wir weiterhin großen Lernbedarf. Zum einen müssen wir also ihre Qualifikationen wertschätzen, indem wir sie entsprechend ihrer Ausbildung in die Berufswelt einordnen. Mindestens genauso wichtig ist jedoch die Wertschätzung ihrer Kultur. Dabei gilt es, einer einseitigen, von Vorurteilen behafteten Sichtweise entgegenzuwirken.

Nehmen wir zum Beispiel die Muslime. Insgesamt leben rund vier Millionen Angehörige des Islams in Deutschland, die oder

deren Familien aus der Türkei, aus Südosteuropa, aus dem Nahen Osten, Süd- und Südostasien, Nordafrika, Iran, Zentralasien und aus dem Afrika südlich der Sahara kommen. Die Zusammensetzung der Muslime ist sehr heterogen. Dennoch wird ihr Glaube in der allgemeinen Wahrnehmung immer wieder mit jenem politisierten Islam gleichgesetzt, der von der großen Mehrheit der Muslime abgelehnt wird. Häufig führt dieser Fehlschluss zu einem Generalverdacht, der einen unvoreingenommenen Dialog verhindert. Dass wir andere Menschen beim ersten Blick auf bestimmte Merkmale hin betrachten, ist nicht außergewöhnlich. Unsere Wahrnehmung konzentriert sich gewohnheitsgemäß auf bestimmte Punkte, um Menschen schnell und effizient eigenen oder übernommenen Erfahrungen zuzuordnen – der Rest wird gefiltert. Häufig verfestigt sich dieser erste zu einem endgültigen Eindruck der – ob aus Bequemlichkeit, Misstrauen oder Angst – nicht weiter hinterfragt wird. Diese durch Stereotype eingeschränkte Sicht der Dinge wird auch als Unconscious Bias bezeichnet, als unbewusste Verzerrung.

Dass wir unsere Sicht immer hinterfragen und korrigieren können, zeigen die Beispiele einer gelungenen gesellschaftlichen Teilnahme. So wie sich die große Mehrheit der Migrantinnen und Migranten aus eigenem Antrieb und mit Unterstützung der Zivilgesellschaft in Deutschland eingelebt haben, so muss es uns auch gelingen, Deutschland zu einem Standort zu entwickeln, der für die Wertschätzung und Pflege kultureller Vielfalt steht. Der Schlüssel zu dieser Zukunft ist meiner Meinung nach die Toleranz. Im Hinblick auf unterschiedliche Religionen bedeutet das einerseits, abweichende Glaubensweisen zu respektieren. Gleichzeitig verlangt sie aber auch, sich darauf zu verständigen, was – bei allen Unterschieden – für beide Seiten Geltung hat. In diesem Sinne wirkt Toleranz nicht nur begrenzend, sondern öffnend, erweiternd und bereichernd. Das friedliche Zusammenleben erfordert Respekt vor dem Anderen und dem Andersartigen, wechselseitige Anerkennung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede in unseren Wertsetzungen und Verhaltensnormen. Hier kann jeder seine eigene Wahrnehmung auf die Probe stellen: Wie gut kennen Sie andere Religionen und deren Angehörige? Sind Sie bereit, Ihre Sicht der Dinge zu hinterfragen – und sie unter Umständen zu korrigieren? Nur so geben Sie sich die Chance, die kulturelle Vielfalt zu erkennen, die sich hinter den vorgeprägten Bildern verbirgt. Es geht um das Miteinander von Kulturen und Religionen, verbunden mit dem Verzicht auf absolute Wahrheitsansprüche.

Wer bereit ist, seine Wahrnehmung zu hinterfragen, kommt seinen Vorurteilen auf die Schliche. Was löst zum Beispiel der Begriff der sogenannten Armutseinwanderung bei Ihnen aus? Haben Sie die Bilder krimineller Banden und überforderter Kommunen vor Augen? Oder sehen Sie vielleicht auch, dass diese Sicht auf Einwanderung den Blick für gut ausgebildete Talente trübt und es den hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund schwer macht, sich gesellschaftlich einzubringen? Wie schwer es uns fällt, offen mit unseren Stereotypen umzugehen, lässt sich ebenso am Thema Homosexualität erkennen. Während Schwulsein für die meisten gesellschaftlichen Bereiche als alltäglich gilt, ist das Outing eines Fußballspielers ein mediales Großereignis. Warum empfinden wir als Sensation, was doch eigentlich bekannt und akzeptiert ist? Eingefahrene Sichtweisen zu erkennen und sich diese einzugestehen, ist der erste Schritt, sie zu korrigieren.

Das gilt für jeden persönlich wie auch für uns als Gesellschaft. Als ich am 26. September 1985 mein Ministeramt im Bundesministerium für Jugend, Familie und Gesundheit antrat, begann für mich ein Crash-Kurs in der Politik. Damals hielt sich die Akzeptanz für meine frauen- und familienpolitischen Positionen noch stark in Grenzen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hieß damals für viele Frauen: entweder Familie oder Beruf. Im günstigsten Fall bedeutete es Berufsunterbrechung und späterer Widereinstig, meistens in Teilzeitbeschäftigung. Heftig umstritten war ebenso die familienergänzende Frühförderung und Betreuung. Der gesellschaftliche Konsens war: Bis zum dritten Lebensjahr gehört das Kind zur Mutter, alles andere schadet ihm.

Dass sich die Vorstellungen von dem, was wir unter Familie verstehen, stark verändert haben, liegt vor allem auch an dem Wandel der Rahmenbedingungen. Vor hundert Jahren war die Welt noch übersichtlich – zumindest was die Geschlechterrollen betrifft. Der Mann hatte das Sagen und für die materielle Sicherheit zu sorgen, die Frau hatte die Kinder zu gebären. Heute, bei weitgehend gleicher Bildung und gleichen Berufschancen hat die gesetzliche Ehe als Versorgungsinstitution ihre Basis verloren. Frauen und Männer leben neue Familienmodelle, sie erproben, was ihnen am meisten entspricht. Das zeigt sich an der Variationsbreite gelebter Familienformen – von der Patchwork-Familie bis zu homosexuellen Partnerschaften. Sie finden nach und nach gesellschaftliche und rechtliche Anerkennung. Die Durchsetzung der im Grundgesetz verankerten Gleichberechtigung ist dagegen schon über Jahrzehnte nach und nach vorangetrieben worden. Vollständig gelungen ist sie bis heute nicht, das belegen allein die Millionen von Frauen, die in geringfügiger Beschäftigung ohne Kranken- und Sozialversicherung arbeiten. Die in Familien geleistete Erziehungs- und Pflegearbeit, die immer noch zum Großteil von Frauen geschultert wird, führt nicht zur sozialen Absicherung.

Auch im politischen und wirtschaftlichen Bereich sehe ich nach wie vor viele Defizite bei der Verwirklichung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen. Zwar gibt es heute deutlich mehr Ministerinnen und weibliche Abgeordnete im Bundestag, im Machtzentrum angekommen sind die Frauen dennoch nicht. Für weibliche Führungskräfte in Unternehmen gilt dasselbe. In Wirtschaft wie Politik, so scheint es, ist das traditionelle Rollenbild – er macht Karriere, sie den Haushalt – selbst nach jahrzehntelangen Bemühungen um eine Korrektur immer noch verbreitet und auch wirksam. Das zeigt, wie schwierig und langwierig es sein kann, überholte Vorstellungen und Stereotypen gesamtgesellschaftlich anzupassen. Je renommierter und etablierter Entscheidungsträger sind, desto einfacher fällt es ihnen, ihre verzerrte Wahrnehmung als einen mit den Jahren geschärften Blick zu legitimieren. Das gilt übrigens auch für Entschei-

dungsträgerinnen. Aber inzwischen haben wir so viele leistungsstarke Frauen, auf die nicht verzichtet werden kann. Hoffentlich bleibt dabei das Menschliche, das Ethische nicht auf der Strecke.

Toleranz und die Fähigkeit zur selbstkritischen Reflektion müssen erlernt werden. Dafür benötigen wir ein offenes, für alle zugängliches Bildungssystem. Eine Zukunft haben Menschen nur in den Ländern, in denen Bildung für den Alltag in der Wissensgesellschaft mit Anforderungen an theoretisches und praktisches Lernen vermittelt wird. Dabei geht es nicht nur um den Erwerb fachlicher Qualifikation. In einer zunehmend komplexen, globalisierten und damit vielfältigen Gesellschaft kommt sozialer Kompetenz, Teamfähigkeit und der Aufgabenbearbeitung in heterogenen Leistungsgruppen eine immer größere Bedeutung zu. Die Förderung der besten Köpfe muss dabei einhergehen mit der Lernförderung aller. Vor allem Gesellschaften mit geringen Geburtenraten, einem wachsenden Anteil an Migrantinnen und Migranten sowie Bildungsbenachteiligten müssen alle Möglichkeiten ausschöpfen, Menschen zu begaben, für das Lernen zu interessieren und lernfähig zu machen. Lernen ist das eine, Erziehung und Bildung – Menschenbildung – das andere, das Unverzichtbare, das Übergeordnete.

Für diesen Schritt heißt es, von überholten, nicht mehr zeitgemäßen Stereotypen und Vorstellungen Abschied zu nehmen. Gefragt sind ein konsequentes Umdenken in den Bildungsstrukturen, den Bildungsinhalten und den Lernmethoden. Einerseits bedeutet das konkret, sich lange aufgeschobenen, aber immer notwendigeren inneren und äußeren Schulreformen zu stellen. Das betrifft die inzwischen anerkannte Frühförderung, die Übergänge vom Kindergarten zur Grundschule, das längere gemeinsame Lernen, die Reduktion der Sitzenbleiber und der Schulabgänger ohne Schulabschluss.

Die Lehrerbildung kehrt zurück ins Rampenlicht und beschäftigt sich ebenfalls mit dem Phänomen der unbewussten Voreingenommenheit. Denn wo Chancengleichheit herrschen soll, geht es darum, auch Pädagoginnen und Pädagogen für unbewusste Ungleichbehandlung zu sensibilisieren. Studien haben gezeigt, dass allein die Vornamen von Schülerinnen und Schülern unmittelbaren Einfluss auf deren Benotung ausüben können. Wie stark Stereotype auch im Bildungssystem verankert sind, offenbarte sich zuletzt in den Protesten gegen den Bildungsplan in Baden-Württemberg, der die Akzeptanz sexueller Vielfalt als Ziel aufgenommen hat. Fast 80.000 Personen hatten in Kürze die Online-Petition eines Realschullehrers unterschrieben, der mit seiner Argumentation „Kein Bildungsplan 2015 unter der Ideologie des Regenbogens" massive Vorurteile gegenüber Homosexuellen verbreitet hatte. Es geht nicht mehr um einen stofflichen Lehrplan, sondern um eine Bildungsidee, um einen Wert der Offenheit, des Respekts gegenüber Menschen mit homosexueller Ausrichtung.

Ein Vorurteil lässt sich nur schwer zertrümmern. Stereotypische Sichtweisen wirken auch im Stillen und mitunter so unterschwellig, dass wir sie nicht bemerken. Der Glaube, ihnen gegenüber immun zu sein, ist oft ihre beste Tarnung und macht sie nur noch schädlicher. Umso wichtiger ist es, dass wir in den großen Debatten unserer Zeit aufmerksam bleiben und uns selbst hinterfragen: Welche Vorbehalte bestimmen unser Handeln, und wie lassen sich eingefahrene Denkweisen korrigieren? Für eine im Umbruch begriffene und von Komplexität geprägte Ära zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist diese Herausforderung größer und wichtiger denn je. Sie muss sich als ihr Ziel die Schaffung einer Gesellschaft setzen, an der jeder Mensch gleichberechtigt teilhaben kann – genau so, wie er oder sie ist. Der Weg dorthin führt über eine Politik der Wertschätzung. Diese pflegt die Vielfalt unterschiedlicher Lebensrealitäten und erkennt diese als gleichberechtigt an, statt sie zu hierarchisieren. Vielfalt bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, unsere Gesellschaft in losgelöste Partikulargruppen zerfallen zu lassen. Gemeinsam entwickelte Wertvorstellungen bilden die Basis für ein soziales Miteinander, in dem es akzeptierte Normalität ist, verschieden zu sein. Der Maßstab dieser Politik der Wertschätzung ist das Recht auf Selbstbestimmung und auf gleiche Lebenschancen – unabhängig von persönlichen Merkmalen. Wenn es uns gelingt, selbstkritisch mit unseren Stereotypen sowie offen und unvoreingenommen mit anderen Kulturen und Lebensentwürfen umzugehen, können wir persönlich, gesellschaftlich und auch wirtschaftlich viel gewinnen. Gelingt es jedoch nicht, uns von überholten Sichtweisen und Stereotypen zu trennen, verspielen wir unsere Zukunft.

VIELFALT ERKENNEN –
Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen

Unconscious Bias in der Wirtschaft

So schwer sie zu fassen sind, so groß ist ihr Einfluss auf wirtschaftliche Entwicklungen. Wenig verwunderlich, dass vor allem internationale Unternehmen, die mit einer großen Vielfalt an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern operieren, systematisch gegen den schädlichen Einfluss von Unconscious Bias vorgehen. Henkel-Vorstandsmitglied Kathrin Menges erklärt im Interview, wie ihr Konzern Unconscious Bias begegnet. Entsprechend stellt Kerstin Pramberger, Diversity-Beauftragte der Deutschen Bank, Workshops und E-Learning-Programme vor, die ihr Unternehmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt hat. Einen Einblick in das Personalmanagement des Beratungsunternehmens Ernst & Young gibt Eva Voß, Managerin Diversity & Inclusiveness. Sie skizziert Strategien, die ein vorurteilfreies Recruiting unterstützen. Die dazu passende Erfolgsgeschichte liefert der Beitrag von Natalie Mankuleyio. Die mydays-Mitarbeiterin qualifizierte sich über ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren für ihren Job als Personalverantwortliche – und wendet es in dieser Position heute selbst an. Die Journalistin Sheila Mysorekar setzt sich mit der Rolle der Medien bei der Verbreitung und Einschreibung von Stereotypen auseinander. Sie weist Wege auf, wie eine ausgewogene Berichterstattung Unconscious Bias entgegenwirken kann.

Kathrin Menges

Mit System gegen Unconscious Bias



Kathrin Menges

Kathrin Menges, geboren 1964 in Pritzwalk, ist seit 2011 im Vorstand der Henkel AG & Co.KGaA – als erste Frau in der Unternehmensgeschichte. Als Mitglied des Vorstands ist sie zuständig für den Unternehmensbereich Personal sowie Infrastruktur-Services. Nach nur zwei Jahren Lehramtstätigkeit zog es die gelernte Lehrerin in die freie Wirtschaft. Von 1990 bis 1999 arbeitete Menges bei der Bankgesellschaft Berlin AG, zuletzt als Arbeitsdirektorin. Seit 15 Jahren ist sie bei Henkel in verschiedenen Management-Positionen im Personalbereich tätig.

Welchen Stellenwert räumt Henkel in der Umsetzung von Diversity Management dem Thema Unconscious Bias ein?

Kathrin Menges: Das Thema ist essenzieller Bestandteil unseres Diversity Management. Wir sind davon überzeugt, dass unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Nationalitäten, Geschlechter und Generationen maßgeblich zu unserem wirtschaftlichen Erfolg beitragen. Das setzt aber voraus, dass wir Andersartigkeit und Unterschiedlichkeit nicht nur zulassen und akzeptieren, sondern begrüßen und bewusst als Vorteil nutzen. Doch das Thema Unconscious Bias ist kein reines Thema des Diversity Management. Es betrifft das ganze Unternehmen. Wir sind eines der am stärksten international ausgerichteten Unternehmen in Deutschland, und in einem solchen interkulturellen Arbeitsumfeld ist es wichtig, Vorurteilen entgegenzuwirken. Jeder Mensch trifft in alltäglichen Situationen unbewusste Vorannahmen. Sich dessen überhaupt bewusst zu werden, ist schon ein erster Schritt. Zunächst einmal geht es daher um die Sensibilisierung für das Thema. Unbewusste Wahrnehmungen lassen sich nicht vollständig verhindern, und das ist auch nicht unser Ziel. Man kann sich ihrer aber bewusst werden, sie durch gezieltes Training reduzieren und lernen, die eigene Wahrnehmung und Entscheidungen besser zu reflektieren und einzuschätzen.

Unconscious Bias spielen im Personalmanagement eines jeden Unternehmens eine wichtige Rolle. Wie geht Henkel im Hinblick auf Personalentscheidungen bei Mitarbeitenden mit diesem Phänomen um?

Kathrin Menges: Sie sprechen hier einen wichtigen Punkt an. Wir legen einen besonderen Fokus auf die Sensibilisierung und Schulung unserer Führungskräfte, also der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Personalverantwortung tragen. Wir haben verschiedene Instrumente entwickelt, um Unconscious Bias bei Personalentscheidungen entgegenzuwirken. Die erste Auswahl der Bewerber/-innen erfolgt über unsere Henkeleigenen „Shared Service Center" allein anhand eines detaillierten Profils der Kandidatinnen und Kandidaten. Anschließend führen wir kompetenzbasierte Interviews, auf die wir unsere Führungskräfte intensiv vorbereiten. Sie werden zum Beispiel trainiert, in den Gesprächen neutrale Beobachtungen zu notieren und persönliche Interpretationen zu vermeiden. Zudem führen wir in der Regel mehrere Interviews und setzen dabei gezielt unterschiedliche Gesprächspartner/-innen ein – also zum Beispiel einen Mann und eine Frau –, um das Risiko von Unconscious Bias zu verringern. Außerdem haben wir bei der Neueinstellung die Vorgabe, dass unter den letzten drei Bewerbern und Bewerberinnen mindestens einer ein „Diversity-Kriterium" erfüllen muss. Das bedeutet, er oder sie muss sich im Hinblick auf Internationalität, Geschlecht oder Alter von den übrigen Bewerberinnen und Bewerbern deutlich unterscheiden. Letztlich sind aber immer die persönliche Qualifikation und Erfahrung ausschlaggebend, sprich der beste Kandidat oder die beste Kandidatin bekommt den Job. Außerdem achten wir bei der jährlichen Evaluation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf, unbewusste Vorannahmen zu vermeiden. Mitarbeitende werden nicht etwa allein von der oder dem jeweiligen Vorgesetzten bewertet, sondern in sogenannten Development Round Tables von einer heterogenen Gruppe aus Managerinnen und Managern, und das anhand sehr transparenter und weltweit einheitlicher Kriterien. In dieser Bewertungsrunde ist auch immer ein gemischtes HR-Kollegium, das unter anderem darauf achtet, bei Anzeichen von Unconscious Bias einzuschreiten.

Wie werden Führungskräfte für das Thema Unconscious Bias sensibilisiert?

Kathrin Menges: Grundsätzlich betrifft das Phänomen Unconscious Bias das gesamte Unternehmen, und wir arbeiten daran, alle Unternehmensprozesse davon freizuhalten. In einem globalen Unternehmen, bei dem Kolleginnen und Kollegen aus 120 Nationen zusammenarbeiten, ist es wichtig, dass man einander respektiert und versteht und sich in andere Kulturkreise hineinversetzen kann. Das gilt natürlich auch für unsere Kundinnen und Kunden sowie unsere Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner. Es ist Teil unserer Strategie, unsere Präsenz in den Wachstumsmärkten auszuweiten. Um das erfolgreich umzusetzen, brauchen wir eine starke, internationale Führungsmannschaft. Deshalb schulen wir unsere Führungskräfte in speziellen Seminaren auch zu dem Thema Unconscious Bias, zum Beispiel in Kultur- und Kommunikationstrainings. In der asiatischen Kultur gelten beispielsweise

ganz andere Höflichkeitsregeln als bei uns. Wir führen diese Trainings jedoch nicht nur mit unseren Führungskräften durch, sondern bieten sie für alle Beschäftigten an. Gerade in den letzten Jahren haben wir unsere Lernangebote zu dem Thema ausgeweitet. In unserer internen Online-Lernplattform bieten wir zum Beispiel entsprechende E-Learnings an.

Unconscious Bias spielt nicht nur im Personalmanagement, sondern auch in anderen Geschäftsbereichen eine Rolle, zum Beispiel bei der Ansprache der Kundinnen und Kunden. Welche Auswirkungen von Unconscious Bias sehen Sie im Hinblick auf Entscheidungen und das Geschäft?

Kathrin Menges: Um in den hoch kompetitiven Konsumgütermärkten zu bestehen, müssen wir auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kundinnen und Kunden eingehen. Dazu brauchen wir Management-Teams, die die Vielfalt unserer Märkte widerspiegeln. Nur so können wir mit Innovationen erfolgreich sein. Hinter der Ansprache unserer Konsumentinnen und Konsumenten stehen bei Henkel immer diverse Teams, die auf Sales-Beratung, Marketing oder Verpackungsgestaltung spezialisiert sind, um nur einige zu nennen. Dank intensiver Marktforschung – zum Beispiel direkt in den Haushalten – beziehen wir unsere Kundinnen und Kunden frühzeitig mit ein. Denn gerade bei der Einführung neuer Produkte können unbewusste Vorannahmen gravierende Auswirkungen haben. Nehmen wir einmal an, dass wir eine neue ökologische Zahnpasta auf den Markt bringen wollen. In Deutschland wird mit ökologischen Produkten oft die Farbe Grün assoziiert, daher wäre die Zahnpasta hier vielleicht grün-weiß, und das käme in Deutschland gut an. In anderen Ländern jedoch assoziieren die Kundinnen und Kunden mit der Farbe Grün allgemein eher etwas Giftiges, und eine grüne Zahnpasta würde dort niemals gekauft. Das Beispiel verdeutlicht, wie wichtig es ist, die lokalen Bedürfnisse und kulturellen Gegebenheiten unserer Konsumenten und Konsumentinnen zu verstehen. Das geht aber – überspitzt formuliert – nicht, wenn ein Team bestehend aus rein deutschen, männlichen Beschäftigten in China ein neues Haarpflegeprodukt für die weibliche Kundschaft auf den Markt bringen will.

Können Sie konkrete Beispiele aus dem Unternehmensalltag nennen, in denen Unconscious Bias typischerweise zu Herausforderungen führt? In welchen Bereichen muss besonders für dieses Thema sensibilisiert werden?

Kathrin Menges: Eine besondere Herausforderung stellt sich sicherlich für Führungskräfte, die ein internationales Team führen. Da bei Henkel interkulturelle Teams oft projektbasiert zusammenarbeiten, müssen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb kurzer Zeit neu aufeinander einstellen. Hier können unbewusste Vorannahmen leicht zu Missverständnissen führen. Die Sensibilisierung für das Thema und spezielle Schulungen, nicht nur unserer Führungskräfte, sind deshalb von hoher Bedeutung.

Frau Menges, ich danke Ihnen für das Gespräch!

Das Interview führte Tobias Neuhaus
(jbd Business Diversity, Köln)

Dr. Eva Voß

Unconscious Bias im Recruiting – Wie sich vor allem bei Personalprozessen die Stereotypenfalle umgehen lässt



Dr. Eva Voß

Dr. Eva Voß promovierte an der Universität Freiburg im Fach Politikwissenschaft und wirkte dort anschließend als Leiterin der Stabsstelle Gender and Diversity. Danach wechselte sie zur Bertelsmann SE & Co KGaA, wo sie als Director Diversity Management arbeitete. Seit 2014 ist sie Managerin Diversity & Inclusiveness für Deutschland, Schweiz und Österreich bei EY, einem internationalen Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuer-, Transaktions- sowie Risiko- und Managementberatung.

Die gute Nachricht zuerst: Jeder Mensch – egal ob Mann, Frau, alt oder jung und unabhängig von der Berufserfahrung, dem Bildungsstand oder Migrationshintergrund – hat unterschiedliche unbewusste Vorurteile und Wahrnehmungsmuster (Unconscious Bias). Darin sind wir also alle gleich. Vorurteile und Stereotype bergen durchaus Vorteile, denn sie vereinfachen uns den Alltag und reduzieren die Komplexität der stetig fließenden und zu verarbeitenden Informationen.

Die eigentliche Krux mit den unbewussten Wahrnehmungsmustern liegt im Zusammenspiel von Beobachtung, Interpretation und Bewertung – also Mechanismen, die ebenfalls größtenteils unbewusst ablaufen. Das bedeutet, dass wir in der Regel Dinge nicht einfach nur wahrnehmen („Ich sehe ein Gebäude"), sondern bereits in der Informationsaufnahme interpretieren („Es sieht sehr gepflegt aus und gehört sicherlich wohlhabenden Menschen"), um sie dann – entweder positiv oder negativ – zu bewerten („Toll, dass sich die Bewohner so viel Mühe mit der Instandhaltung geben" oder aber „Naja, reiche Leute zeigen immer gerne, was sie haben").

Die Landkarte ist nicht die Landschaft

Was wir sehen, ist also nicht das, was wirklich, also objektiv abbildbar ist. Versuchen Sie dazu einmal folgende kleine Übung: Lassen Sie eine Gruppe von Menschen gemeinsam aus dem Fenster schauen. Nach zwei bis drei Minuten bitten Sie jeden, das jeweils Gesehene den anderen Mitgliedern der Gruppe zu beschreiben. Sie werden feststellen: Jede oder jeder von ihnen hat etwas anderes gesehen, beobachtet und wahrgenommen (ein weiteres Beispiel sind etwa Zeugenaussagen bei Unfällen).

Hinzu kommt, dass wir unsere Überzeugungen, die auf unseren Wahrnehmungen basieren, für die objektive Wahrheit halten. Wir verallgemeinern einzelne Aspekte und bilden hieraus unsere Überzeugung (zum Beispiel reiche Hausbesitzer = angeberische Snobs).

Diese unbewussten Vorurteile beeinflussen uns ganz erheblich im beruflich-professionellen Umgang mit anderen Menschen, etwa bei der Personalauswahl, der Personalbewertung oder der leistungsabhängigen Entgeltvergabe.

Wenn der Kreislauf aus Beobachtung, Interpretation und Bewertung aber so unbewusst wie beschrieben abläuft, heißt das, dass wir uns deshalb unseren Vorurteilen geschlagen geben müssen? Nicht unbedingt. Denn der oder die Einzelne kann eigene Wahrnehmungsmuster kritisch hinterfragen, neu ausrichten und schließlich zu anderen Einstellungen gelangen (etwa „nicht alle reichen Menschen müssen auch Snobs sein"). Dieser Transfer kann auch mit einem konsequenten Management von Vielfalt in ganzen Organisationen gelingen.

Individualiy talented, collectivly powerful.

„Wir bei EY wissen, dass die Vielfalt eines Teams entscheidend für seinen Erfolg ist. Unsere Highest Performing Teams liefern nicht nur maximale Leistung und optimale Ergebnisse, sondern auch den Beweis, dass die Integration verschiedenster Perspektiven und (Lebens-) Hintergründe ein Erfolgsrezept sein kann. So haben wir in unserer „Studie Mixed Leadership" die positiven Auswirkungen von gemischtgeschlechtlichen Führungsteams direkt nachweisen können."

Ana-Cristina Grohnert, Managing Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei EY, Vorstandsvorsitzende der Charta der Vielfalt e. V.

Wozu überhaupt mehr Vielfalt?

Wenn Organisationen (und vor allem ihre Führung) für mehr Vielfalt unter den Beschäftigten und damit für mehr Heterogenität in der Entwicklung von Produkten und innovativen (Kunden-)lösungen eintreten, gibt es gute Chancen, die blinden Flecken zu reduzieren, die sich aus unserer vorgeprägten Wahrnehmung ergeben.

Deshalb lautet die Prämisse bei EY für die Personalauswahl, dass wir nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen, die zu uns passen, sondern vor allem solche, die uns ergänzen. Der Kerngedanke einer Vielfalt inkludierenden Unternehmenskultur ist dabei für uns, die Kombination aus sichtbaren und nicht sichtbaren Merkmalen eines Menschen bewusst wahrzunehmen und wertzuschätzen. In einer inklusiven Kultur, das heißt in einer Arbeitsumgebung, in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren individuellen Ausprägungen ihr volles Potenzial entfalten können (individualy talented), werden Teams bessere Ergebnisse liefern (collectivly powerful). Letztlich geht es immer um die Diversity of Thought – also die Vielfalt im Denken.

Das Bekenntnis zur Vielfalt ist nur ein Anfang

Das offizielle Bekenntnis einer Firmenleitung zu mehr Vielfalt ist ein wichtiges Signal nach innen wie außen. Denn ohne die intensive Unterstützung der Top-Führungsebene lässt sich das Thema kaum in die Organisation integrieren oder beim Kunden glaubwürdig erscheinen. Allerdings sollte man sich nicht in die berühmte „eigene Tasche lügen", wenn man annimmt, dass das Bekenntnis allein schon ein flächendeckendes Umdenken pro Diversity mit sich bringt.

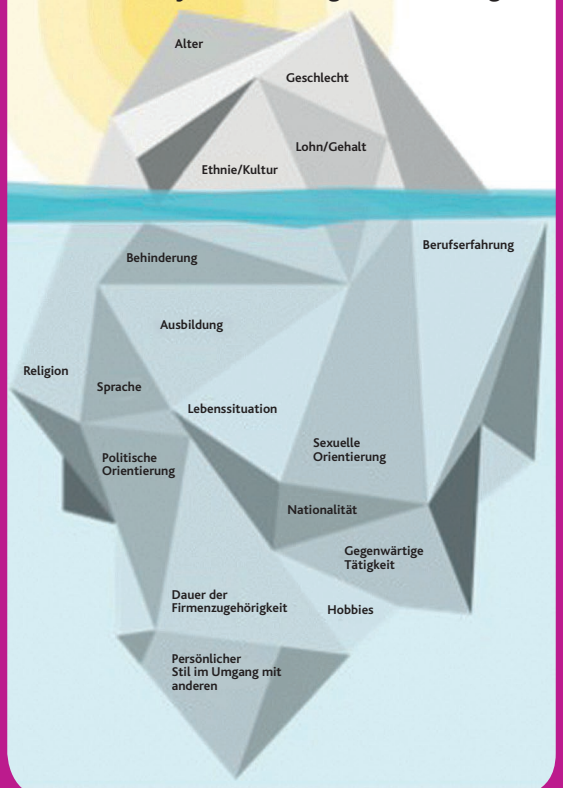
Ein Ja zu mehr Vielfalt der Top-Führungsebene kann nur ein erster Schritt sein. Er ersetzt keineswegs die kritische Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Wahrnehmungsmustern in den vorhandenen Strukturen, Prozessen und – ganz wichtig – bei den durchgängig daran beteiligten und involvierten Menschen (vgl. Kahneman et al. 2011: 6ff). Dabei greift auch der Blick allein auf Führungskräfte und damit auf originäre Entscheiderinnen und Entscheider zu kurz. Denn im täglichen Geschäft sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter– auch solche ohne direkte Führungskompetenz – verantwortlich für die gelebte Kultur, für die Offenheit und Wertschätzung gegenüber andersdenkenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Der Mix bestimmt die Kultur – die Kultur bestimmt den Mix

Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft baut auf ein entsprechend sensibilisiertes Recruiting auf (vgl. Kay 2012: 242f). Recruiting-Verantwortliche sind die Visitenkarte der jeweiligen Unternehmenskultur und festigen das nach außen bestehende Bild der gelebten Unternehmenswerte und -normen. Durch ihre Verantwortung bei der Personalauswahl sorgen Recruiting-Verantwortliche weiterhin dafür, dass auch nachfolgende Generationen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diesen Werten und Bildern entsprechen. Das Ergebnis der Auswahl beeinflusst auf Jahre die Geschäfte. Aber: Nur die nach Potenzial und Leistung ausgesuchten Kandidatinnen und Kandidaten schaffen nachhaltig Mehrwert.

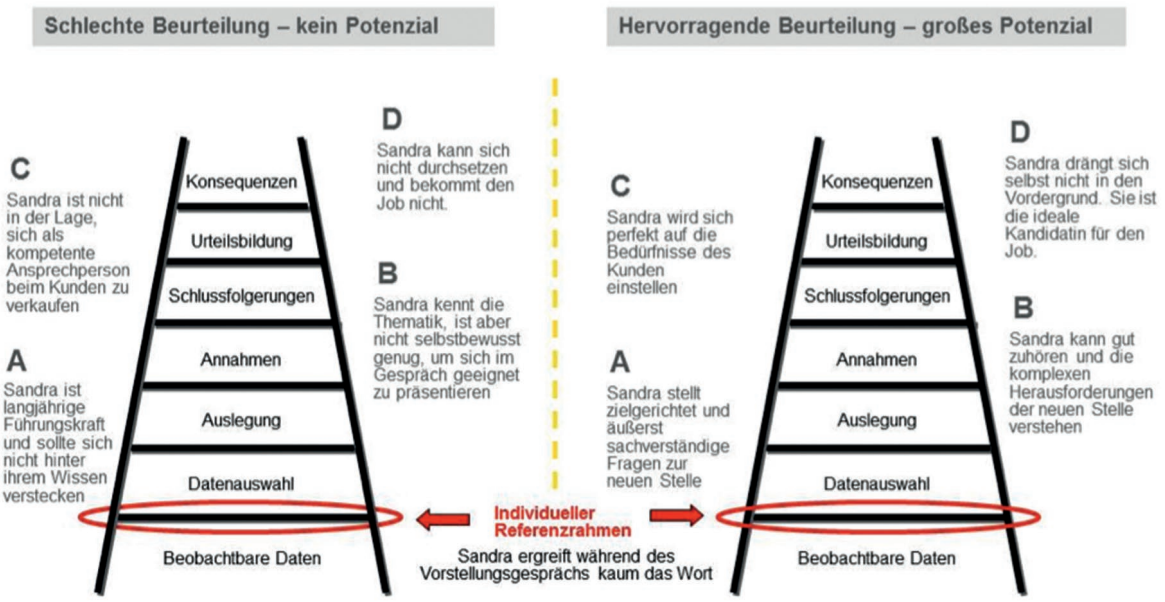
Abbildung 1

Eisberg der Vielfalt – sichtbare und nicht sichtbare Diversity-Merkmale, eigene Darstellung



Ein Diversity-sensibles Recruiting muss daher sowohl strukturelle als auch personelle Kriterien berücksichtigen. Zu den strukturellen Kriterien (siehe auch die Checkliste weiter unten) zählen unter anderem Standardisierungen des Auswahlverfahrens und einheitliche Beobachtungsbögen. Personelle Maßnahmen können beispielsweise Schulungen sein. So haben wir etwa bei EY in Deutschland und der Schweiz für zirka 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für Führungskräfte, die im Recruiting involviert sind (bei Messen, an Hochschulen, bei den EY-Auswahltagen usw.) entsprechende Schulungen zu aktuellen Trends im Arbeitsmarkt, Eignungsdiagnostik sowie AGG und unbewussten Wahrnehmungsmustern bei der Auswahl von Kandidatinnen und Kandidaten durchgeführt.

Abbildung 2: Eigene Darstellung nach Senge et al. 1994, S. 243



Unconscious Bias: Wahrnehmungsmuster und Verzerrungseffekte im Recruiting

Stellen Sie sich vor: Sie wollen die Vertriebsleitungsstelle neu besetzen und sollen eine Bewerberin beurteilen. Die Informationsbasis ist jeweils gleich, das heißt rein theoretisch müssen zwei Recruiter zur gleichen Schlussfolgerung kommen, ob die Kandidatin geeignet oder ungeeignet ist. Aber was passiert?

Die Verarbeitung der Informationen über die Kandidatin („Sandra ist im Vorstellungsgespräch zurückhaltend") erfolgt aufgrund des individuellen Referenzrahmens (Wahrnehmungsmuster) von Recruiter 1 und Recruiter 2 unterschiedlich. So legt Recruiter 1 die Zurückhaltung bei Sandra als Mangel an Durchsetzungswillen aus, während Recruiter 2 die wenigen Rückfragen im Gespräch als sachverständig und kompetent erlebt. Während Recruiter 1 schlussfolgert, dass Sandra nicht selbstbewusst ist und daher auch später beim Kunden keinen kompetenten Eindruck hinterlassen wird, geht Recruiter 2 davon aus, dass Zuhören eine Stärke ist, die Kundinnen und Kunden schätzen werden, weil Sandra sich auf ihre Bedürfnisse einstellen und sich selbst zurücknehmen kann. Je nach Sichtweise würde Sandra also die Stelle als Vertriebsleiterin bekommen oder eben auch nicht.

Der Referenzrahmen für die Beurteilung von zunächst sachlichen Informationen ist durch die anschließende Interpretation und Bewertung bei beiden Recruitern höchst individuell ausgeprägt und wird von verschiedenen Verzerrungseffekten beeinflusst, zu den beispielsweise folgende zählen (vgl. unter anderem Krell 2012: 267f):

Verzerrungseffekte	Erklärung & Beispiel
Halo-Effekt (Halo = Lichtring um Sonne oder Mond)	Beim Halo-Effekt „überstrahlt" eine besonders auffällige Eigenschaft einer Person (zum Beispiel das Alter, eine Behinderung, das Aussehen) alle weiteren Eigenschaften. Von dieser sichtbaren Eigenschaft wird – positiv oder negativ – auf die Gesamtheit der Person geschlossen. *Beispiel: Einem älteren Bewerber (auffällige Eigenschaft ist das Alter) werden automatisch mangelnde Motivation und fehlende Technikaffinität zugeschrieben.*

Primacy-Effekt (Primäreffekt oder: Der erste Eindruck zählt)	Der Primacy-Effekt ist der erste Eindruck, den eine Person in einem Auswahlverfahren hinterlässt und der dann für die Gesamtbeurteilung zählt, auch wenn weitere Informationen das Gegenteil nahelegen. Die Person erscheint dann durchweg sympathisch oder eben unsympathisch. *Beispiel: Eine Kandidatin ist zu Beginn des Auswahltages sehr schüchtern. Der Recruiter hält sie für zu zurückhaltend und nicht durchsetzungsstark. Diesen Eindruck kann die Kandidatin auch dann nicht mehr korrigieren, obwohl sie bei der Fallstudie und der Präsentation einen starken Auftritt hinlegt.*
Mini-me	Die Beurteilung einer Person erfolgt beim Mini-me-Effekt nach dem Maßstab der Ähnlichkeit. *Beispiel: Der Recruiter erkennt in dem Kandidaten sich selbst vor zehn Jahren, und teilt mit ihm einen ähnlichen Werdegang (gleiche Schule, gleiche Uni), vergleichbare Hobbys (derselbe Fußballclub) usw. Diese Ähnlichkeit ruft Sympathie hervor und führt zur Einstellung des Kandidaten.*
Kontrasteffekt	Beim Kontrasteffekt werden Kandidaten mit ihrem Vorgänger oder Nachfolger verglichen und nicht mehr ausschließlich an den eigentlichen Kriterien für die Stelle gemessen. *Beispiel: Eine zurückhaltende Kandidatin wird schlechter eingeschätzt, wenn ihre Vorgängerin redegewandter wirkte, unabhängig von der sonstigen Kompetenz der Kandidatin.*
Stereotype	Stereotype sind Eigenschaften, die sozialen Gruppen zugeschrieben werden „alle Reichen sind Snobs, alle Frauen sind kommunikativ, ältere Beschäftigte sind häufiger krank usw." und vermeintlich für jedes einzelne Gruppenmitglied gelten. *Beispiel: Ein Bewerber für eine Consulting-Stelle ist Absolvent der Philosophie und wird aufgrund der Studienrichtung als zu weltfremd eingeschätzt, um eine strategisch wichtige Führungsaufgabe zu übernehmen.*

Was können also Unternehmen tun, die die Auswahl ihrer Kandidatinnen und Kandidaten möglichst objektiv und vielfältig gestalten wollen?

Checkliste Recruiting: Drei Dinge, auf die Sie achten sollten

Es gibt viele Möglichkeiten, den unbewussten Verzerrungseffekten in einer Organisation entgegenzuwirken. Letztlich sind alle Personalprozesse – von der Personalauswahl über die Beurteilung und Vergütung – davon betroffen. Es empfiehlt sich daher folgendes Vorgehen bei der Überprüfung von Einstellungsprozessen:

1. Analyse der strukturellen Gegebenheiten,
2. Erkennen der vorherrschenden Verzerrungseffekte und
3. Handeln auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse.

Die nachfolgende Liste ist nicht abschließend und kann durch eigene Erfahrungen kontinuierlich erweitert werden (vgl. Kay 2012: 249ff, Kersting 2008):

1. Analyse der strukturellen Gegebenheiten

- Stellenausschreibungen
  - Definition von spezifischen Kompetenzen für eine Stelle auf Basis einer Tätigkeitsanalyse: Was wird konkret von der Bewerberin oder dem Bewerber erwartet? Sind diese Erwartungen zum Beispiel altersunabhängig und geschlechtsneutral?
  - Wird die Möglichkeit zur direkten Ansprache von Minderheiten genutzt? Findet sich in der Ausschreibung also eine aktive Aufforderung an Menschen mit Migrationshintergrund oder mit einer Behinderung, sich zu bewerben?
  - Zusatz von Zertifikaten und Selbstverpflichtungen, die Chancengleichheit, Familienfreundlichkeit usw. attestieren (z. B. Charta der Vielfalt und Total E-Quality-Prädikat)
- Überprüfung des verwendeten Bildmaterials in Anzeigen und auf der Homepage (wer wird wie gezeigt?)
- Diversifizierung der Kanäle, über die Stellen bekannt gemacht werden
  - Diversity-Messen (zum Beispiel women@work, womenpower, Sticks&Stones)
  - Angebote eigener Events (zum Beispiel bei EY Women@Consulting *http://www.de.ey.com/DE/de/Careers/Students/Joining-EY/Events---WomenatConsulting*)
  - Auswahl an Plattformen (eigenes Stellenportal, Anzeigen in Online-Stellenbörsen, regionale und nationale Printmedien)
  - Aktive Ansprache potenziell geeigneter interner Kandidatinnen und Kandidaten
  - Sensibilisierung von Headhuntern und Personalberatern für D&I-Anforderungen des Unternehmens – z. B. durch Festlegen vertraglicher Rahmenbedingungen und Briefings, weibliche oder internationale Kandidatinnen und Kandidaten zu suchen und aktiv im Namen des Unternehmens anzusprechen, sowie schließlich Zielvorgaben für die Shortlist aufzustellen.

2. Erkennen der Verzerrungseffekte

- Erkennen Sie die oben aufgeführten Verzerrungseffekte bei sich und anderen in Ihrer Firma?
- Erstellen Sie ein typisches Mitarbeiterinnen- oder Mitarbeiter-Profil („ideal worker syndrom") und hinterfragen Sie, ob es auch strategisch das Ideal für Ihre Firma darstellt.
- Testen Sie sich selbst mit dem Implicit Association Test der Harvard University *https://implicit.harvard.edu/implicit/demo/*
- Vertrauen Sie nicht allein auf Ihr Bauchgefühl. Hinterfragen Sie Ihren Referenzrahmen und überprüfen Sie diesen regelmäßig (vgl. McKinsey 2010 *http://www.mckinsey.com/insights/strategy/strategic_decisions_when_can_you_trust_your_gut*).
- Untermauern Sie Ihre Sichtweise mit objektiven, an Leistung messbaren Beispielen.
- Bleiben Sie offen für Unterschiede und neugierig auch gegenüber anderslautenden Meinungen.

3. Handeln auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse

- Einführung regelmäßiger Schulungen von Recruitern, die idealerweise in bestehende Schulungen integriert werden, sodass Diversity nicht als „Zusatzschleife", sondern als fixer Bestandteil des Schulungskonzeptes sowie der Firmenstrategie deutlich wird.
- Eine Schulung könnte die folgenden Bausteine umfassen:
  - Warm-up: z. B. gemeinsame Fensterübung
  - Aufzeigen der Vielfalt (im eigenen Arbeitsumfeld): Was steckt alles dahinter? Welche Merkmale gibt es?
  - Erläuterung des Nutzens von Vielfalt: Was bringt uns das? Welche globalen Trends beeinflussen unser Geschäft/unsere Kundschaft, und wie reflektieren wir diese Veränderungen in unseren Teams? Wie passt das Thema Diversity in unsere Firmenstrategie und Personalplanung?
  - Erkennen von Wahrnehmungs- und Verzerrungseffekten (siehe oben) sowie Reflexion von Beispielen aus der eigenen Praxis
  - Sammeln von Ansätzen und Lösungen im Team, wie sich diese Unconscious-Bias-Effekte zukünftig stärker vermeiden lassen
- Standardisierung von Auswahlverfahren
- Strukturierte Interviews
  - Selbstvorstellung von Kandidatinnen und Kandidaten anhand vordefinierter Steckbriefe
  - Weitestgehende Vereinheitlichung des Inhalts und der Reihenfolge der zu stellenden Fragen an den Bewerber/die Bewerberin
  - Definition spezifischer, überprüfbarer Kompetenzen, die für die Stelle als relevant erachtet werden
  - Strukturierung der Bewertung durch Beobachtungslisten mithilfe einheitlicher Bewertungsskalen. Diese sollten in geschlechtergerechter Sprache verfasst sein. (Siehe dazu auch den Beitrag auf Seite 83.)
  - Vier-Augen-Prinzip (sowohl Vertretung aus Fach- wie auch Personalabteilung, idealerweise gemischtgeschlechtlich)
  - Trennung von Informationssammlung (während des Gesprächs) und -bewertung (nach Beendigung des Gesprächs)
- Gegebenenfalls Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen; gute Erfahrungen bei dem Bundesprojekt der Antidiskriminierungsstelle *http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Kurzfassung-Abschlussbericht-anonymisierte-Bwerbungsverfahren-20120417.pdf?__blob=publicationFile gesammelt;* vgl. dies. 2012: 9
- Ggf. Beteiligung von Gleichstellungsakteurinnen und -akteuren an Auswahltagen

Mit diesen Maßnahmen wird das Fundament für eine vielfältige Belegschaft gelegt. Allerdings kann Diversity Management im Recruiting nur dann nachhaltig von Erfolg gekrönt sein, wenn sich die Diversity-Strategie auch in allen anderen Maßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter widerspiegelt sowie Teil der übergreifenden Personalstrategie ist.

Literatur:

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2012): Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren". Zusammenfassung und Ergebnisse, Berlin, Bonn und Frankfurt/Oder.

EY (Hrsg.) (2013): Shaping the future together. Male champions for gender equity: experiences, drivers and lessons learned.

EY (Hrsg.) (2012): Gemeinsam Zukunft gestalten. Gender Equity als gemeinsame, unternehmenskulturelle Veränderung. Überlegungen und Positionen.

EY (2012): Mixed Leadership. Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance.

EY (2010): Individually talented, collectively powerful. EMEIA Diversity & Inclusiveness review 2010.

Kahnemann, Daniel/Lovallo, Dan/Sibony Olivier (2011): Before you make that big decision ... Dangerous biases can creep into every strategic choice. Here's how to find them – before they lead you astray, in: Harvard Business Review June 2011, S. 3 – 12.

Kay, Rosemarie (2012) 6: Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden, S. 241-260.

Kersting, Martin (2008): Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN-Ansatz, Göttingen.

Krell, Gertraude (2012)6: Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden, S. 261-275.

McKinsey (2010): Strategic decision – When can you trust your gut?

Senge, Peter/Kleiner, Art/Roberts, Charlotte/Boss, Richards/Smith, Bryan (1994): The Fifth Discipline Fieldbook, New York/London/Toronto.

Natalie Mankuleyio

Anonymisiertes Bewerbungsverfahren

Als ich vor zwei Jahren die Stellenausschreibung von mydays las, war ich gleich interessiert. Nicht nur die ausgeschriebene Stelle klang spannend. Was meine Aufmerksamkeit erweckte, war vielmehr der Hinweis auf das anonymisierte Bewerbungsverfahren, welches mydays im Rahmen eines Pilotprojektes der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) durchführte.

Anonymisiert für die eigene Person und eigenen Qualifikationen zu werben, stellte ich mir aber als eine zwar machbare, aber komplizierte Herausforderung vor. Schließlich muss der Lebenslauf von sämtlichen identifizierbaren Eigenschaften, die Rückschlüsse auf Alter, Familienstand und vor allem Herkunft geben könnten, bereinigt werden. Rückblickend war dies zugegebenermaßen nicht einfach, lässt bereits der Titel „Mediengestalterin" auf das Geschlecht schließen. Gelohnt hat sich der Aufwand, den das Verfahren anfänglich mit sich brachte, und zwar nicht nur für mich als Bewerberin, sondern auch für die mydays GmbH, bei der mittlerweile zirka die Hälfte der Stellen mit dem anonymisierten Verfahren besetzt werden. So zeichnet mydays eine Mitarbeiterstruktur von 110 Beschäftigten aus 15 Ländern aus.

Paul statt Hassan

Dass bei gleicher Qualifikation eine Bewerberin oder ein Bewerber mit deutschem Namen einem mit türkischem vorgezogen wird, ist schwer nachvollziehbar, in vielen deutschen Unternehmen aber leider alltäglich. Eine 2010 erschienene Studie des Forschungsinstituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) bekräftigt diese Vermutung: Die Angabe eines türkisch klingenden Namens verringert bei der Bewerbung die Chancen auf eine Einladung zum Vorstellungsgespräch für einen Praktikumsplatz um durchschnittlich 14 Prozent. Bei kleineren Unternehmen sind es sogar 24 Prozent (vgl. Kaas und Manger, 2012). Ursächlich hierfür, so die Studie, sei eine „statistische Diskriminierung", die insofern zustande käme, als dass das Personalmanagement die Eigenschaften von Bewerberinnen und Bewerbern mit ausländischen Wurzeln schlechter einschätzen könne. Vorurteile spielen dabei zwar eine Rolle. Viel entscheidender sei aber, dass es schlichtweg an Erfahrungen fehle, und Personalverantwortliche glaubten, die entsprechende Person aufgrund fremder Wurzeln schlechter einschätzen zu können. Aber nicht nur die Herkunft, auch das Geschlecht und vor allem das Alter stellten häufig einen Grund dar, einen Bewerber oder eine Bewerberin trotz guter Qualifikationen aus Vorsicht nicht einzuladen.

Recruiting nach Leistung, nicht nach Foto

Um der anhaltenden Diskriminierung bei deutschen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern entgegenzuwirken, hatte das IZA in Zusammenarbeit mit der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) 2010 zu einem Modellprojekt in Deutschland für anonymisierte Bewerbungsverfahren aufgerufen. Von der Initiative waren wir sofort begeistert, da wir hier die Chance sahen, als positives Beispiel für andere Unternehmen voranzugehen und ein Recruiting nach Leistungskriterien weiter fördern zu können. Als Erlebnisgeschenkanbieter wollen wir schließlich nicht nur unseren Kundinnen und Kunden mit außergewöhnlichen und vielfältigen Erlebnissen magische Momente bereiten. Für die gelebte Kreativität und Vielfalt eines Unternehmens ist es unabdingbar, mit einem bunt gemischten Team zu arbeiten, in dem jeder seine Stärken zeigen kann – unabhängig von seiner Herkunft, seinem Alter oder Geschlecht.

Profitiert haben davon seither beide Seiten: Mit der Teilnahme am Pilotprojekt verfolgten wir von mydays die Intention, die Qualifikation der Bewerbenden in den Mittelpunkt zu rücken und somit die Vielfalt der Belegschaft weiter zu fördern. Aufgrund unserer Unternehmenskultur und entsprechenden Maßnahmen waren wir uns schon vor dem Projekt sicher, dass wir bei mydays Diskriminierung im Allgemeinen keine Bühne bieten. Das Projekt erschien uns jedoch als eine Möglichkeit, uns selbst auf den Prüfstand zu stellen und eine Personalauswahl anhand objektiver Kriterien zu fördern. Aber auch auf Bewerberseite haben wir seitdem einige Fortschritte verzeichnet. So konnten wir auch jene Bewerberinnen und Bewerber gewinnen, die sich bisher trotz adäquater Qualifikationen aufgrund von vorher erfahrener Diskriminierung gehemmt fühlten.

Diskriminierungsrate im Bewerbungsprozess abnehmend

Auch bei mydays stellte man sich anfänglich die Frage, ob man durch das anonymisierte Verfahren eine mögliche unbewusste Selektierung nicht in einen späteren Abschnitt des Bewerbungsverfahrens verlagere. Überspitzt gesagt: Würde man einer Frau, der man aufgrund ihres Alters einen baldigen



Natalie Mankuleyio

Natalie Mankuleyio hat eine Mutter aus der Lüneburger Heide und einen Vater aus Kenia. Vor zwei Jahren kam sie durch das anonymisierte Bewerbungsverfahren an ihren neuen Job bei der mydays GmbH in München. Nun wendet sie dort als verantwortliche Personalmanagerin die Methode selbst gezielt an. Mit dem Ergebnis, dass mehr als die Hälfte aller neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die anonymisierte Bewerbung gewonnen wurden.

Kinderwunsch unterstellen könnte, auch über das Bewerbungsgespräch hinaus eine Chance geben? Doch Forschungen zeigen, dass die Chancen gut stehen, wenn erste Hürden genommen wurden. So nimmt die Diskriminierungsrate im Verlauf des Bewerbungsprozesses ab, wie Untersuchungen zeigen. Das heißt, dass in der ersten Stufe des Bewerbungsverfahrens, also bei der Entscheidung über eine Einladung zum Bewerbungsgespräch, am ehesten bewährte Einordnungsmuster zum Tragen kommen. Sind diese aber durch das standardisierte Bewerbungsverfahren überwunden, kann die Bewerberin oder der Bewerber im Vorstellungsgespräch neben seinen Qualifikation mit Persönlichkeit punkten. Es wird allgemein angenommen, dass mögliche unterschwellige Vorurteile nach einem persönlichen Gespräch geringer ausfallen und somit die letztendliche Entscheidung weniger beeinflussen. Dem kann ich aus meinen Erfahrungen als Personalleiterin nur zustimmen: Wie oft ich schon freudig überrascht war, wenn ich merkte, dass ich etwas anderes erwartet habe.

Chancengleichheit schaffen

Entscheidend ist auch, dass es oftmals gar nicht explizite Vorurteile sind, die darüber entscheiden, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber eingeladen wird oder nicht. Laut der Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Christine Lüders, verwenden deutsche Personalverantwortliche durchschnittlich zwei bis vier Minuten für die Durchsicht einer Bewerbung. Dabei rückten Aspekte wie das Bewerbungsbild oder Angaben zu Alter und Familienstand – wenn auch ungewollt – in den Vordergrund. Genau an dieser Stelle gilt es jedoch, eingefahrene Selektionsmuster zu eliminieren und somit gleiche Chancen für alle Bewerber zu schaffen.

Unconscious Bias kontrollieren

Selektionsprozesse finden oftmals gar nicht absichtlich statt. Wie aus der Psychologie bekannt ist, sind Unconscious Bias unsere natürlichen Präferenzen. So gibt es gar eine biologische Erklärung dafür, dass wir eher Menschen präferieren, die uns ähnlich sind, als solche, die uns anders erscheinen. In der Sozialpsychologie wird dieses Phänomen „Soziale Kategorisierung" genannt, was bedeutet, dass wir trotz unseres rationalen und logischen Denkens Menschen grundsätzlich in Gruppen einordnen. Das menschliche Gehirn hat wenig Kapazität, diese „unconscious bias" zu kontrollieren und greift folglich auf altbekannte Muster zurück. Um die „unconscious bias" im Bereich des Personalmanagements zu überwinden, sehe ich das anonymisierte Verfahren als große Chance. Einerseits kann der erste Entscheidungsprozess mithilfe des anonymisierten Bewerbungsverfahrens ohne die Unconscious Bias durchlaufen werden. Zweitens wird durch das Etablieren des Verfahrens das Bewusstsein für die unbewussten Selektionsprozesse geschärft. Durch die Kenntnis über die unbewusst ablaufenden Prozesse kann gegen diese gearbeitet und so Diskriminierung in jeglicher Form vermieden werden.

Internationaler Vergleich lässt Erfolg versprechen

Im internationalen Vergleich ist Deutschland mit der Anwendung des anonymisierten Verfahrens noch rückständig. Dabei wird in den USA, Großbritannien und Kanada bereits seit Jahrzehnten auf persönliche Angaben bei Bewerbungen verzichtet. Auch in Skandinavien und in der belgischen Verwaltung hat sich das anonymisierte Verfahren bereits erfolgreich durchgesetzt.

„Nur wenn es einem Unternehmen gelingt, Beschäftigte für ihre Aufgaben zu begeistern und zu motivieren, kann ein gutes Ergebnis erzielt werden – und nur ein Team kann gemeinsam eine exzellente Leistung erbringen. Woher diese Teammitglieder stammen, welches Geschlecht sie haben oder wie alt sie sind, spielt dabei keine Rolle. Losgelöst von persönlichen Präferenzen fördern und unterstützen wir Talente."

Fabrice Schmidt, Geschäftsführer
des Erlebnisgeschenkanbieter mydays GmbH

Wir bei mydays haben uns dazu entschlossen, auf Angaben zum Namen, Geschlecht, Nationalität, Geburtsdatum und Familienstand im ersten Schritt zu verzichten. Auch ein Foto sowie Zeugnisse und Zertifikate werden im ersten Bewerbungsschritt nicht berücksichtigt. Nachdem die Bewerber/-innen auf unserer Homepage die einheitlichen Kontakt- und Bewerbungsformulare ausgefüllt haben, werden Letztere an den verantwortlichen Abteilungsleiter beziehungsweise die Abteilungsleiterin weitergegeben, wo die angegebenen Informationen insbesondere nach fachlicher Qualifikation und Motivationsanschreiben bewertet werden. Daraufhin werden ein Termin für ein (Telefon-)Interview vereinbart und die kompletten Bewerbungsunterlagen eingefordert. Wenn Bewerberinnen und Bewerber uns im ersten Interview überzeugen, laden wir sie und drei bis fünf weitere Kandidatinnen und Kandidaten im zweiten Schritt beispielsweise zu unserem „mydays Match" ein.

Zufriedenheit und Effizienz steigern

Nicht nur für uns als Unternehmen ist die Anonymisierung mit einem standardisierten Bewerbungsformular effizienzsteigernd, da wir die Informationen über Bewerber/-innen in komprimierter Form vorliegen haben. Auch die Bewerberinnen und Bewerber sagten uns, dass sie die Vorteile des anonymisierten Verfahrens im Nachhinein sehr schätzen und den anfänglich empfundenen Mehraufwand sowie die Komplexität, mit der

wir ihnen begegnen, gerne in Kauf nehmen. Aus der Pilotphase des Projekts der ADS ist sogar hervorgegangen, dass 31 Prozent der Bewerberinnen und Bewerber nach eigener Einschätzung für anonymisierte Bewerbungen weniger Zeit benötigten als für herkömmliche Verfahren. 44 Prozent sahen keinen Unterschied, und lediglich 25 Prozent der Befragten gaben für das anonymisierte Verfahren einen höheren Zeitaufwand an.

Individuelle Lösungen finden

Auch wenn wir bei mydays insgesamt sehr überzeugt von einer Anonymisierung des Bewerbungsprozesses sind, nutzen wir das Verfahren nicht für jede Neubesetzung. Insbesondere bei Ausschreibungen mit spezifischen Anforderungen würde es uns schwerfallen, Positionen auf diese Weise zu besetzten. Dies gilt vor allem für jene Stellen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind. Das Ausfüllen eines Formulars beziehungsweise Umschreiben der Bewerbung könnte hier hinderlich wirken. Auch bei kreativen Stellen für Texterinnen und Texter sowie Webdesignerinnen und -designern haben wir uns gegen das Verfahren entschieden, da Schreib- und Arbeitsproben unabdingbar sind, um Fähigkeiten hinreichend beurteilen zu können.

Aber auch über den Bewerbungsprozess hinaus möchten wir bei mydays Diskriminierung keine Chance geben und arbeiten deshalb mit objektiven Kriterien wie Zielvereinbarungen, die ganz klar die Qualifizierung der Mitarbeitenden in den Vordergrund rücken. Denn schon seit der Firmengründung 2003 legt mydays besonderen Wert darauf, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, die die mydays-Unternehmenskultur leben und gerne ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Chancengleichheit aktiv zu praktizieren, ist dabei unser oberstes Ziel. Das fordert, schafft aber auch Leistung, Befriedigung und Motivation zugleich, wenn es gelingt, alle für ihre Aufgaben zu begeistern. Die Verfolgung dieser Ziele hat aus unserer Erfahrung nichts mit Faktoren wie Herkunft, Geschlecht und Alter zu tun, weshalb wir gut und gerne auf ihre Erhebung während des Bewerbungsprozesses verzichten.

Pilotprojekt

Das ausgesprochene Ziel des deutschen Pilotprojektes der der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) zum anonymisierten Bewerbungsverfahren war es, die Vielfalt der Belegschaften zu fördern und Qualifikation der Bewerbenden in den Mittelpunkt zu rücken. Darüber hinaus wollte die ADS die Akzeptanz gegenüber dem anonymisierten Bewerbungsverfahren bei Unternehmen erhöhen. Zudem sollten in der Pilotphase Erkenntnisse darüber gesammelt werden, in welcher Form anonymisierte Bewerbungsverfahren in Deutschland ratsam wären.

Insgesamt haben sich 2011 acht Organisationen (Unternehmen, Behörden und Kommunen) freiwillig und über einen Zeitraum von zwölf Monaten beteiligt. Dabei kamen verschiedenste Methoden der Anonymisierung zum Tragen: Online-Masken, Bewerbungen mit bereitgestelltem Formular, nachträgliches Anonymisieren durch Schwärzen oder Übertragen in Excel-Listen.

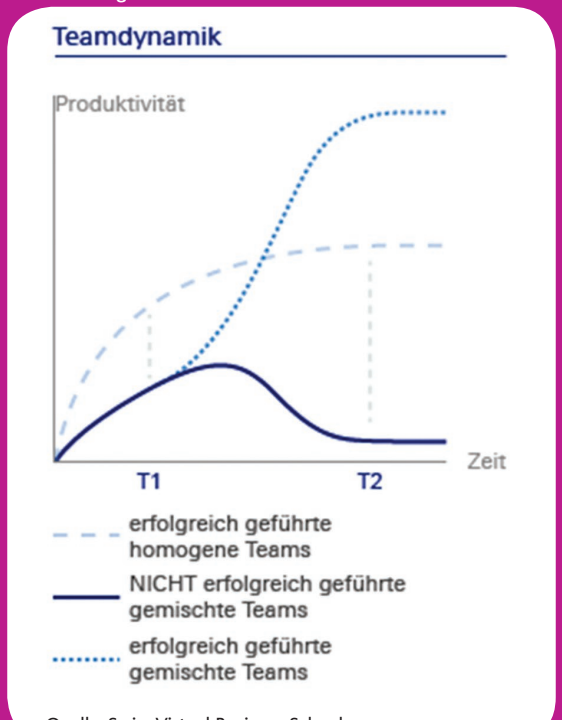
Kerstin Pramberger

Hemmschuh Unconscious Bias – zur Überwindung unbewusster Denkmuster setzt die Deutsche Bank auf Workshops und E-Learning

Individuelle Lebenserfahrungen, spezielles Wissen und Können, unterschiedliche Denkweisen und kulturelle Prägungen – dies und mehr sind wertvolle Potenziale, die Menschen in Unternehmen einbringen können. Aktivieren lassen sich diese Potenziale jedoch nur in einer Unternehmenskultur, in der Vielfalt geschätzt und gefördert wird. Bei der Deutschen Bank, die Menschen aus mehr als 130 Nationen beschäftigt, gehört Diversity seit den 90er-Jahren zur globalen Unternehmensstrategie. Das Diversity Management der Bank versteht die Förderung von Vielfalt als Führungsaufgabe und legt einen Schwerpunkt seiner praktischen Arbeit im Bereich Diversity auf das Thema Unconscious Bias.

Wie sinnvoll die Auseinandersetzung mit unbewussten Denkmustern ist, bestätigt eine aktuelle Studie des amerikanischen Center For Talent Innovation: Ihr zufolge sind heterogene Teams zwar produktiver als homogene – aber nur dann, wenn sie auch gut geführt werden. Ist dies nicht der Fall, leisten sie auf Dauer weniger als gut geführte homogene Gruppen. Als größte Hemmnisse für eine effektive Zusammenarbeit in gemischten Teams benennt die Studie tief sitzende Vorurteile gegen Mitglieder, die als „anders" empfunden werden. „Mit dem Workshop ‚Umgang mit unbewussten Denkmustern', den wir seit 2011 weltweit anbieten, möchten wir Führungskräfte für das Problem der Stereotypisierung sensibilisieren und sie dabei unterstützen, ihrer Vorbildfunktion noch besser gerecht zu werden", sagt Kerstin Pramberger, Head of Diversity & Inclusion Germany bei der Deutschen Bank. Zusätzlich bietet die Bank seit September 2013 ein elektronisches Lernprogramm für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an: „Kluge Köpfe denken anders – Von der Bedeutung unterschiedlicher Sichtweisen."

Abbildung 1



Quelle: Swiss Virtual Business School



Kerstin Pramberger

Kerstin Pramberger trat 1996 in die Deutsche Bank AG ein. Nach ihrem dreijährigen Studium, das sie als Diplom-Betriebswirtin abschloss, begann sie bei der Corporate and Investment Bank (CIB) als Sales Managerin für Devisen- und Zinsderivate. 2004 übernahm Kerstin Pramberger die Verantwortung für das spanische Capital-Market Sales-Team. Von 2006 bis 2010 war sie als Head of Capital Market Sales Western Europe tätig. Seit 2011 leitet sie das deutsche Diversity-Team in Frankfurt. Ihr Ziel ist es, diese HR-Rolle mit einem geschäftsorientierten Ansatz zu verknüpfen, um die Diversity-Strategie in allen Geschäftsbereichen optimal umzusetzen. Sie repräsentiert die Deutsche Bank bei externen Diversity-Aktivitäten, wie zum Beispiel der DAX-30-Arbeitsgruppe „Frauen in Führungspositionen" oder der Charta der Vielfalt e. V.

Ein Workshop zum Umgang mit Stereotypen

Der Führungskräfte-Workshop der Deutschen Bank verfolgt drei wesentliche Ziele. Er soll

- Vorbehalte gegen das Thema Diversity abbauen, indem anhand hirnphysiologischer Erkenntnisse gezeigt wird, dass es keine völlig vorurteilsfreien Situationen geben kann,
- den Teilnehmern und Teilnehmerinnen in interaktiven Szenarien helfen, ihre Rolle bei der Gestaltung vorurteilsfreier Arbeitsumfelder besser zu verstehen und Lösungen zu finden sowie
- ihnen Gelegenheit bieten, den Einfluss eigener Ansichten und Verhaltensweisen auf das Arbeitsklima in ihrem Team zu reflektieren.

Um dem Workshop eine möglichst breite Akzeptanz zu sichern, wurde die Ausgestaltung an die kulturellen, sprachlichen und

gesellschaftlichen Besonderheiten der Regionen angepasst, in denen die Deutsche Bank tätig ist.

Phase 1: Die Kraft des Unbewussten bewusst machen

Das Training beginnt mit der Darstellung kognitiver Prozesse und der Kraft des Unbewussten. Die Seminarleitung stellt Erkenntnisse der neueren Hirnforschung vor, die einen zentralen Gedanken Sigmund Freuds bestätigen. Danach ist „das Ich nicht Herr im eigenen Hause". Denn: Nur ein Bruchteil der Sinnesreize, die unablässig in unser Gehirn einströmen, dringen bis ins Bewusstsein vor. Vielmehr filtert das Unterbewusstsein alle Eindrücke schon vorab: Es kategorisiert sie nach unbewussten Denkmustern und blendet Unwesentliches aus. Kurz: Es fällt Vor-Urteile. Diese unbewussten Prozesse prägen unser Verhalten in erheblichem Maße.

Das gilt auch und gerade für das soziale Verhalten. Lernen wir einen uns bis dahin unbekannten Menschen kennen, ordnet das Gehirn ihn automatisch einer oder mehreren Gruppen zu, zum Beispiel Männern, Frauen, Jungen, Alten, Europäern, Asiaten etc. Eigenschaften, die für diese Gruppen als typisch gelten, schreiben wir dann auch dem Individuum zu. Solche unbewussten Kategorisierungen erfüllen einen evolutionären Zeck. Sie reduzieren die Komplexität der Welt und helfen uns, rasch Entscheidungen zu fällen, insbesondere unter Stress und Zeitdruck. Sie sind aber hinderlich, wenn es darum geht, eine Frage in Ruhe von allen Seiten zu betrachten und sachlich fundiert zu entscheiden. Dazu kommt: Wenn sich negative Stereotypen so sehr verhärten, dass Menschen grundsätzlich nicht mehr als Individuen, sondern als Angehörige einer bestimmten Gruppe wahrgenommen werden, kann dies in diskriminierendes Verhalten münden. Umgekehrt laufen wir Gefahr, die Defizite einer Person zu übersehen, weil eine ihrer Eigenschaften alle anderen überstrahlt und wir sie nur noch unter diesem einen Aspekt beurteilen.

Der Workshop veranschaulicht solche unbewussten Prozesse des menschlichen Gehirns unter anderem mit Fallstudien und Testverfahren. Dazu gehören etwa Bilddarstellungen, der Stroop-Test (ein Gedächtnis-Beeinflussungs-Test) und implizite Assoziations-Tests. Bei Letzteren müssen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Begriffe oder Bilder, die ihnen auf einem Bildschirm präsentiert werden, per Mausklick zuordnen oder bewerten. Auf diese Weise lassen sich Unterschiede von Assoziationsstärken zwischen verschiedenen Gruppen messen. Ein als sehr unterhaltsam empfundenes Element des Workshops ist eine Rätselaufgabe, deren Auflösung viele Teilnehmende überrascht. Denn sie zeigt, dass Vorurteile unsere Entscheidungen – im Beruf wie im Privatleben – beeinflussen. Die Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer lernen so, dass der Nachteil nicht darin besteht, Vorurteile zu haben, sondern darin, sie nicht zu erkennen und unreflektierte Entscheidungen zu treffen.

Abbildung 2



Phase 2: Das eigene Führungsverhalten reflektieren

Im zweiten Teil des Workshops diskutieren die Teilnehmenden ihre bisherigen Erkenntnisse, um das eigene Führungsverhalten bewusst zu hinterfragen. Dabei helfen ihnen interaktive Rollenspiele, in denen sie realistische Situationen nachstellen. Beispielsweise besprechen zwei Manager oder Managerinnen die Besetzung einer Stelle in einem Projektteam und wägen dabei die Fähigkeiten und Kompetenzen zweier Kandidatinnen oder Kandidaten ab. Die Manager/-innen werden dabei aufgefordert, in der Argumentation des Gegenübers auf mögliche Vorurteile zu achten und diese zu erkennen. Nach dem Rollenspiel werden die Ergebnisse in der Gruppe besprochen.

Abschließend erarbeiten die Teilnehmenden praktische Maßnahmen, mit denen sie ihr Arbeitsumfeld so verbessern können, dass in Zukunft alle ihre Teammitglieder ihre Potenziale voll zur Entfaltung bringen können. Dabei kann es sich um Sprachkompetenzen oder Bildungshintergründe handeln, um Kenntnisse und Fähigkeiten, die ihre Arbeit in der Bank unmittelbar betreffen, um kulturelle Prägungen und vieles mehr.

Vor allem will das Seminar die Fähigkeit zum Perspektivwechsel stärken. Nur wer die eigene Sichtweise wenn nötig zurückstellen und sich in seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hineinversetzen kann, wird ihre Beweggründe verstehen. Generell ermutigt das Training zu einer integrativen Führung, die allen Teammitgliedern Gelegenheit gibt, sich in Entscheidungsprozesse einzubringen.

Im reflektierenden Teil des Workshops wird den Führungskräften auch vermittelt, wie sie für sich und ihr Team bessere zeit-

liche Rahmenbedingungen für ihre Entscheidungsfindungen ermöglichen können. Denn wer sich Zeit verschafft, verringert damit das Risiko, unter Termindruck in unbewusste Denkmuster zu verfallen und erhöht die Wahrscheinlichkeit, optimale, sachlich fundierte Lösungen zu finden.

Nicht zuletzt sollten Führungskräfte, die am Diversity-Workshop der Deutschen Bank teilnehmen, die Kultur der Vielfalt in das eigene Team hineintragen – indem sie unter anderem die Ergebnisse des Trainings mit ihm besprechen.

E-Learning: Kluge Köpfe denken anders

Seit September 2013 hat die Deutsche Bank schrittweise ein E-Learning-Programm eingeführt. Es stellt die Inhalte des Workshops komprimiert dar und steht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Deutsche Bank-Lernplattform zur Verfügung. Ebenso wie der Workshop wurde auch dieses Programm so gestaltet, dass es global anwendbar ist. Es steht in einer deutschen und einer englischen Version zur Verfügung.

Auch dieses Training soll

- vermitteln, wie unbewusste Denkmuster im Gehirn entstehen,
- aufzeigen, wie Vorurteile Geschäftsentscheidungen beeinflussen können sowie
- Verhaltensänderungen ermöglichen und dabei helfen, eigene Vorurteile zu erkennen und zu überwinden.

Das Programm nutzt die Form eines Animationsfilms und stellt verschiedene Situationen im Arbeitsalltag dar. Die Protagonisten sind acht sehr unterschiedliche Mitglieder eines Teams. Bei der Arbeit an einem gemeinsamen Projekt werden sie immer wieder vor Entscheidungen gestellt, in denen die Unterschiede zwischen ihnen eine Rolle spielen, etwa das Alter, das Geschlecht, die sexuelle Orientierung oder die ethnische Herkunft. Auch Themen wie flexibles Arbeiten und Führung in Teilzeit kommen in dem Training zur Sprache.

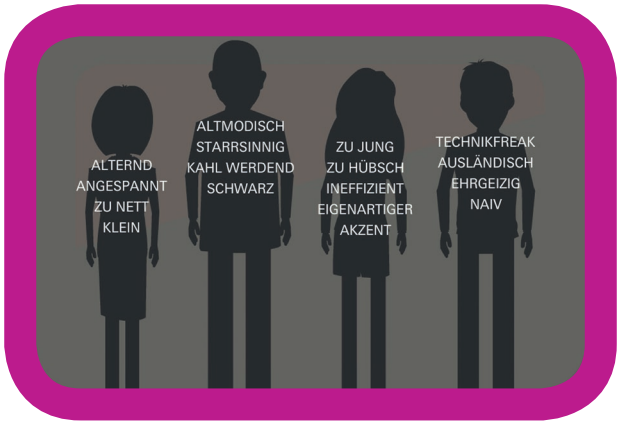


Eine Besonderheit des Programms: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können in einigen Fällen selbst die erforderliche Entscheidung treffen. Dies ermöglicht es ihnen, eigene Erfahrungen in das Training einzubringen und möglicherweise zu überdenken.

Letztlich geht es darum, zu verstehen, wie die unterschiedlichen Perspektiven der Teammitglieder die Entwicklung ihres Projektes beeinflussen. Das Training vermittelt, wie wichtig es ist, die eigenen unbewussten Denkmuster zu erkennen und adäquat mit ihnen umzugehen. Ein Erzähler führt die Anwender im Verlauf der Handlung durch ein 7-Schritte-Modell mit klaren Handlungsaufforderungen:

1. Werden Sie sich Ihrer Vorurteile bewusst.
2. Erkennen Sie den vermeintlichen Nutzen Ihrer Vorurteile.
3. Selektieren Sie Ihre Vorurteile.
4. Analysieren Sie Ihre Vorurteile.
5. Finden Sie Gemeinsamkeiten.
6. Schieben Sie Ihre Vorurteile beiseite.
7. Achten Sie auf das Wiederaufleben von Vorurteilen.

Das Lernprogramm gibt den Nutzern zudem Ressourcen und Materialien an die Hand, die den Wissenstransfer in den Arbeitsalltag unterstützen.



Evaluation und Feedback

Um die Lernergebnisse zu evaluieren, nutzt das Diversity & Inclusion Team bewährte Feedback-Maßnahmen, wie sie auch nach anderen Trainingsmaßnahmen üblich sind. Dazu gehören beispielsweise Teilnehmerbefragungen, die in einem gewissen zeitlichen Abstand zum Workshop stattfinden. Außer Standardfragen beantworten die Teilnehmenden dabei auch themenspezifische Fragen, um den Lernprozess weiter zu vertiefen.

Die beiden Trainings tragen dazu bei, die generelle Akzeptanz für das Thema Diversity zu erhöhen. „Sowohl auf das Führungskräfteseminar als auch auf das E-Learning-Programm erhalten wir sehr positives Feedback", sagt Kerstin Pramberger. Zahlreiche Teilnehmende des Seminars berichten begeistert über die praxisnahe Vermittlung des Themas. Fazit: Beide Maßnahmen werden fast ausnahmslos als wertvolle Angebote und als positive Beiträge zu gelebter Vielfalt beurteilt.

Sheila Mysorekar

Christliche Bombenattentäter und arabische Yogalehrer



Sheila Mysorekar

Sheila Mysorekar ist Vorsitzende der Neue deutsche Medienmacher e. V., einer Organisation von Journalist/innen und Medienmacher/innen mit Migrationsgeschichte. Sie ist Indodeutsche und lebt in Köln. Ihr Studium absolvierte sie in Köln und London. Heute ist sie als Journalistin (Politik/Wirtschaft) tätig, unter anderem in Jamaika, Indien, den USA und vielen Ländern Lateinamerikas. Elf Jahre engagierte sie sich als freie Korrespondentin für die ARD in Argentinien. Sie arbeitet als Beraterin für konfliktsensitiven Journalismus und Medien in Post-Konflikt-Staaten, unter anderem in Libyen und dem Südsudan.

Nehmen wir mal an, wir wären in Botswana, im Haus einer Familie vom Volk der Khoi. Im Kinderzimmer liegen Kleider und Spielzeug auf dem Boden, und die Mutter schimpft mit den Kindern: „Jetzt räumt endlich mal auf, hier sieht's ja aus wie bei den Deutschen!" Blödes Gefühl? Beleidigt? Sich ungerecht behandelt gefühlt? Ja, und das mit Recht. Natürlich ist das unfair. Deutsche sind ja ordentlich! Andere Leute hingegen sind unordentlicher als wir, so etwa die Khoi – vielleicht kennen Sie dieses Volk unter anderem Namen, aber mit der gleichen Redensart: „Hier sieht's ja aus wie bei den Hottentotten!" Hat Ihre Mutter bestimmt auch früher gesagt. Oder vielleicht auch: „Die hausen wie die Hunnen." Eine Redensart, die die Hunnen – wenn es sie noch gäbe – eher so nicht stehen lassen möchten.

So lernt man Stereotypen – nämlich ohne, dass man es merkt. Stereotypen ordnen Völkern, Hautfarben, Geschlechtern und so weiter Eigenschaften zu, in der Regel meist negative. Diese Stereotypen hört man von frühester Kindheit an, und sie werden dadurch ganz selbstverständlich akzeptiert. Zum Beispiel haben die meisten kleinen Jungen – wenn sie aus irgendeinem Grund in Tränen ausbrachen – wahlweise gesagt bekommen: „Heul nicht wie ein Mädchen" oder „Indianer weinen nicht". Damit werden einem kleinen (hellhäutigen deutschen) Jungen gleich zwei Stereotype vermittelt:

a) Mädchen sind wehleidig, und
b) Indianer ertragen Schmerzen, ohne zu klagen.

Schlaue kleine Jungs stellen sich dann die Frage, was indianische Mädchen eigentlich machen – heulen wie Mädchen, oder nicht heulen wie Indianer ...?

Diese Stereotypen ordnen unser Leben, ohne dass wir es merken. Sie bestimmen unser Bild über Männer und Frauen, Schwarze und Weiße, Heterosexuelle und Schwule/Lesben und so weiter. Selbst wenn wir nie sagen würden, „klaut wie ein Zigeuner" oder „faul wie ein Neger", dann haben wir das so oft gehört im Laufe unserer Kindheit, von Eltern oder Nachbarn, in der Zeitung, im Fernsehen, in Büchern, dass uns gar nichts auffällt, wenn diese Stereotypen uns in anderer Form wiederbegegnen. Zum Beispiel, wenn in der Presse rumänische Roma als kriminell bezeichnet werden – es wundert uns nicht, und wir hinterfragen diese Aussage nicht, denn es bestätigt nur ein Stereotyp, das wir schon von Kindheit an kennen.

Nun kommt oft der Einwand, es sei ja ganz natürlich, verschiedene Kulturen an ihren Besonderheiten festzumachen. Ja, schon richtig. Aber die Eigenschaften, die mit den verschiedenen Kulturen verbunden werden, haben eine klare Hierarchie. Manche werden mit positiven Eigenschaften belegt, manche mit negativen. Deutsche sind pünktlich und arbeitsam, Schweizer konservativ, Amerikaner freiheitsliebend, Franzosen gute Liebhaber, Engländer schrullig, Japaner geduldig, und ab da geht es bergab. Russen saufen, Griechen können nicht rechnen, Italiener sind arbeitsscheu, Rumänen betrügerisch, Türken rückständig, Araber frauenfeindlich. Der Rest der Welt wird nicht mal mehr nach Ländern unterschieden: Lateinamerikaner sind Hallodris, Afrikaner faul, Asiaten undurchdringlich.

So extrem formuliert treffen wir diese Stereotypen – außer in der BILD – selten an, aber in nett verpackter Form durchaus: Zum Beispiel waren während der jüngsten Finanzkrise Island und Irland als erste europäische Länder pleite, aber die gesamte deutsche Presse schoss sich auf die „Südländer" ein. Griechen und Spanier, die faul in der Sonne liegen, ihre Steuern nicht bezahlen, und wir müssen dann deren maroden Staatshaushalt sanieren. Nein, so geht das nicht. Die müssen endlich sparen lernen und so hart arbeiten wie wir! Von faulen Isländern, die arbeitsscheu im Schnee umherstapfen, war nicht die Rede.

Bisher hat dieser Text „wir" gesagt – „wir kennen Stereotypen von Kindheit an", „wir haben das oft gehört" etc. Aber wer ist eigentlich „Wir"? Hellhäutige deutsche Männer denken in der Regel gar nicht darüber nach, sondern nehmen selbstverständlich an, dass sie gemeint sind. Sie sind ja die Mehrheit, sie sind „normal". Alle anderen sind Minderheiten, also nicht „normal", und deswegen muss man das dazusagen. (Obwohl Frauen ja genau genommen die Mehrheit sind, aber lassen wir das.) Was als „normal" gilt, merkt man zum Beispiel, wenn man „Fußballspieler" sagt: Da denkt man an einen hellhäutigen Spieler. Erst wenn man „schwarzer Fußballspieler" hört, wird klar, dass das einfache Wort „Fußballspieler" gar nicht neutral ist, sondern

in Deutschland „weißer Spieler" bedeutet. Nun können Sie sagen, ja klar, die sind ja auch die Mehrheit. Richtig (obwohl das auch nicht mehr bei allen Vereinen zutrifft). Trotzdem ist die Frage wichtig, bei welchen Worten in der vorgeblich neutralen Bezeichnung impliziert ist, dass es sich um einen Hellhäutigen handelt, und wann es impliziert ist, dass die Person nicht hellhäutig ist oder eine Migrationsgeschichte hat. Zum Beispiel das Wort „Wissenschaftler". Denken Sie da spontan an einen Hell- oder Dunkelhäutigen? Na?

Oder das Wort „Klaukinder". Mal ganz ehrlich: Denken Sie da an den kleinen blonden Lars-Olav oder die blauäugige Charlotte? Nein, natürlich nicht. Sie denken an „Zigeunerkinder". Denn Lars-Olav und Charlotte würden nie klauen gehen. Irgendwelche Romakinder hingegen schon. Genau das sind Stereotypen.

Bestimmte Kulturen oder Hautfarben werden mit negativen Eigenschaften belegt, einem Stigma – Faulheit, Unehrlichkeit, Dummheit, Rückständigkeit –, und das ist für schwarze Deutsche beziehungsweise Deutsche mit Migrationsgeschichte oder Angehörige dieser Kulturen, die in Deutschland leben, äußerst schwierig. Egal, wie angepasst und unauffällig und „deutsch" man lebt, allein Name oder Hautfarbe oder Religionszugehörigkeit stellen einen in eine bestimmte Ecke. Und da kommt man nicht mehr raus.

Betroffene entwickeln ein sogenanntes Stigma-Management; das heißt, sie wissen genau, was ihr hellhäutiges Gegenüber von ihnen annimmt, denn sie sind ja ebenfalls mit den vorherrschenden Stereotypen aufgewachsen. Also müssen sie permanent mit den negativen Erwartungen der hellhäutigen Deutschen umgehen, die sie als Vertreterinnen oder Vertreter einer bestimmten Volksgruppe oder Kultur auferlegt bekommen. Sie sind praktisch auf einer lebenslangen Mission, negative Stereotype widerlegen zu müssen. Auf Dauer ist das verdammt anstrengend.

Diese negativen Stereotypen, mit denen Menschen, Hautfarben, Völker, Religionen oder Kulturen belegt werden, sind rassistisch. Oh nein, schreien hellhäutige Deutsche auf, Rassismus, das ist doch was ganz anderes, nämlich wenn Menschen umgebracht werden, also zur Nazizeit. Wir reden doch hier lediglich von Vorurteilen! So einfach ist es nicht. Wenn aufgrund rassistischer Überzeugungen Menschen getötet werden, ist das bereits das Ende der Skala. Am Anfang der Skala stehen vermeintlich harmlose Vorurteile.

Die Publizistin Noah Sow schreibt dazu – Augenblick mal, wenn man „Publizistin" sagt, dann denken Sie wieder, Schriftsteller sind doch Hellhäutige, und überlegen sich dann, woher jemand mit dem Namen „Noah Sow" eigentlich kommt, und dass „Noah" doch eigentlich ein Männername ist –, also, die afrodeutsche Publizistin Noah Sow schreibt dazu:

„Um rassistisches Gedankengut zu beherbergen, muss man kein prügelnder Neonazi sein. In der Mehrzahl geht Rassismus von Leuten aus, die viel Unsinn, den ihnen ihr Umfeld/die Schule/die Öffentlichkeit beigebracht und eingeredet hat, noch nicht unter Einsatz von Logik selbst hinterfragt haben. Die uncoole Wahrheit ist: Kein Mensch ist ganz frei von -ismen. Rassismus heißt nicht, eine bestimmte ‚Rasse' zu ‚hassen', sondern unter anderem:

- zu glauben, dass Menschen wegen ihrer biologisch-geografischen Herkunft ‚angeboren' oder ‚naturgemäß' über spezifische Vorlieben, Talente, Neigungen oder Charaktereigenschaften verfügen
- so zu handeln, dass dadurch objektiv Angehörige diskriminierter kultureller Minderheiten dadurch Schaden oder Nachteile erfahren"

(aus: der braune mob e.V.)
(www.derbraunemob.info/)

Diese Dinge werden über viele Wege schon an Kinder vermittelt, wenn sie aufwachsen. Da der gesellschaftliche Diskurs in Deutschland (beziehungsweise in ganz Europa und noch darüber hinaus) von Hellhäutigen bestimmt wird, insbesondere von Männern, die auch die politische und wirtschaftliche Macht haben, ist es leicht, diese Stereotypen als „Normalität" zu verkaufen. Der spezielle Blickwinkel wird durch das Machtgefälle als der „neutrale" Blick definiert. Dadurch werden die Vorurteile zur Norm. Ethnische, kulturelle oder religiöse Minderheiten müssen permanent gegen diese Normen ankämpfen, die ihre Hautfarbe, Kultur oder Religion als minderwertig definieren. Griechen müssen zeigen, dass sie arbeitsam sind; afrikanische Männer müssen glaubhaft machen, dass sie nicht nur an Sex interessiert sind; arabische Frauen müssen beweisen, dass sie nicht unterdrückt sind.

Aber auch „positive" Vorurteile sind nicht besonders angenehm: Rechenschwache Inder müssen dauernd erklären, warum sie zwar indisch, aber dennoch keine Computergenies sind. Dazu noch einmal Noah Sow: „Rassismus ist unter anderem, zu ignorieren, dass unsere Gesellschaft hellhäutige Menschen strukturell und institutionell stark bevorzugt, und dadurch das eigene weiße Privileg zu leugnen.

Rassismus hat es so an sich, dass ihn vor allem diejenigen bemerken, die davon betroffen sind. Falls hellhäutige Deutsche Rassismus an sich selbst nicht ständig erfahren, dann ist das sehr erfreulich für sie, heißt aber nicht, dass es ihn nicht oder nur selten gäbe, sondern nur, dass sie ihn nicht mitbekommen (möchten), weil sie nicht die Zielscheibe sind und sich bislang nicht wirklich dafür interessiert haben.

Kein Mensch ist dagegen immun, Vorurteile und bescheuerte Verhaltensweisen aufzunehmen, die durch unsere Gesellschaft beständig serviert und bestätigt werden. Oft liegt Unwissenheit über eigenes rassistisches Verhalten an Wissenslücken.

Wer beispielsweise nie gesagt bekommen hat, dass und warum bestimmte Ausdrücke Beleidigungen sind, mag sich selbst nicht für rassistisch halten, das ändert aber nichts daran, dass es jedes Mal objektiv rassistisches Verhalten ist, wenn beleidigende Ausdrücke verwendet werden.

Oft ist auch rassistische Sozialisierung schuld; viele möchten das Privileg nicht aufgeben, trotz Wissenslücken bei jedem Diskurs die Oberhand zu behalten, sich die eigene Meinung als ‚neutral' einbilden zu können, oder das Selbstbenennungsrecht von Menschen, die nicht weiß sind, ignorieren zu dürfen."

(aus: der braune mob e.V.)
(http://www.derbraunemob.info/)

Jetzt sagen sich viele: Wie, Privilegien? Ich habe doch keine Privilegien! Ich habe nur wenig Geld, oder: Ich bin eine Frau, oder: Ich komme aus dem Osten. Natürlich haben die wenigsten Deutschen sichtbare Privilegien wie einen dicken Mercedes oder geerbte Millionen auf dem Konto oder eine Position im Aufsichtsrat einer großen Firma. Aber sie haben strukturelle Vorteile, einfach dadurch, dass sie hellhäutig sind. Peggy McIntosh hat einen einfachen Privilegien-Test für die Mehrheitsgesellschaft erstellt. Schauen Sie ihn mal durch und kreuzen ganz ehrlich an, was für Sie zutrifft:

- ☐ Wenn ich mich um einen Job bewerbe, denke ich nicht darüber nach, ob meine Hellhäutigkeit für die Auswahl eine Rolle spielt.
- ☐ Ich kann ein teures Auto fahren, ohne dass ich für kriminell gehalten werde.
- ☐ Ich kann einkaufen gehen, ohne dass mir ein Kaufhausdetektiv misstrauisch folgt.
- ☐ Wenn ich Make-up mit der Farbe „naturell" kaufe, oder einen Buntstift in „Hautfarbe", kann ich ziemlich sicher sein, dass die Farbe meiner Hautfarbe ähnlich ist.
- ☐ Bei Wochenendausflügen muss ich mir nicht aufgrund meiner Hellhäutigkeit überlegen, an welchen Ort ich fahre.
- ☐ Wenn ich den Fernseher einschalte, sehe ich hellhäutige Personen, die Namen und Berufe haben und alle sozialen ökonomischen Positionen einnehmen. Ihre Repräsentation ist vielfältig und nicht stereotypisiert.
- ☐ Wenn ich meine Zukunft plane, stellt meine Hellhäutigkeit keine Barriere dar.
- ☐ Auf dem Wohnungsmarkt ist meine Hellhäutigkeit kein Hindernis.
- ☐ Wenn es um Themen wie Fortschritt, Entwicklung oder Moderne geht, habe ich gelernt, dass dies ein Verdienst hellhäutiger Menschen ist.
- ☐ Wenn ich von der Polizei angehalten werde, dann ist meine Hellhäutigkeit nicht der Grund dafür.

(vgl. Peggy McIntosh 1990: White Privilege: Unpacking the Invisible Knapsack)

All das sind Dinge, die hellhäutige Menschen für selbstverständlich nehmen, die es aber für dunkelhäutige Deutsche oder ethnische Minderheiten in Deutschland nicht sind. Schwierigkeiten im Alltag, zum Beispiel bei der Bewerbung um einen Job, sind eine Folge der Stereotypisierung von Menschen.

Viele der gängigen Vorurteile werden in den Medien aufgegriffen und weiter vertieft. Mit der gleichen Selbstverständlichkeit, in der eine Mutter sagt: „Hier sieht's ja aus wie bei den Hottentotten!", schreiben Zeitungen beispielsweise, dass die schleichende Islamisierung unsere Grundwerte ins Wanken bringe. Übersetzt heißt das: Je mehr rückständige, fanatische Moslems – in Form von Türken – in Deutschland leben, umso mehr sind Freiheit und Gleichheit bedroht, Pünktlichkeit und Ordnung sowieso. Viele Leute sagen: „Aber das ist doch wahr! Da muss man sich doch nur mal diese Taliban, Scheichs, Selbstmordattentäter ansehen! Das wollen wir hier doch nicht haben!"

Nein, natürlich will das keiner hier haben. Die türkischen Deutschen wollen das übrigens auch nicht. Sie haben ja auch gar nichts damit zu tun. Nur zum Vergleich: Wie viele Christen haben Mord-, Morde und Bombenattentate in Nordirland unterstützt? Kaum jemand. Christliche Deutsche hätten sich empört dagegen verwahrt, wenn man sie – als Christen – für die Bombenattentate der christlichen IRA-Kämpfer in Nordirland verantwortlich gemacht hätte. Aber bei muslimischen Menschen wird das selbstverständlich verlangt – sie sollen sich jederzeit erklären und entschuldigen, wenn irgendwo auf der Welt muslimische Selbstmordattentäter ein Verbrechen begehen. Außer, dass sie zufällig dieselbe Religion teilen, haben muslimische Türken in Deutschland jedoch mit einem irakischen Selbstmordattentäter rein gar nichts zu tun. Ebenso wenig, wie christliche Deutsche mit christlichen Bombenwerfern in Nordirland zu tun haben. Oder normale, durchschnittliche Italiener mit der Mafia. Oder normale, durchschnittliche Rumänen mit Betrügereien. Oder normale, durchschnittliche Sinti und Roma mit Diebstählen.

Journalistinnen und Journalisten (und andere Menschen) wehren sich oft mit dem Argument, es sei ja einfach „die Wahrheit", dass es polnische Autodiebe und thailändische Prostituierte gäbe. Ja, die gibt es. Aber die Zauberworte in der medialen Darstellung heißen „Vielfältigkeit" und „Kontext": Sicherlich kann man über polnische Autodiebe berichten. Aber bitte auch über polnische Wissenschaftlerinnen und polnische Kleingärtner. Das heißt, indem über ein bestimmtes Volk oder eine ethnische Gruppe möglichst vielfältig berichtet und ein weites, kontrastreiches Bild gezeichnet wird, arbeitet man einer Stereotypisierung entgegen. Da kann in einer Sendung gut und gerne ein polnischer Autodieb dabei sein, aber wenn dann auch eine polnische Lehrerin vorkommt oder ein polnischer Papst, dann ist das Bild der Polen differenziert dargestellt. Also alles in Ordnung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Kontextualisierung des Dargestellten. Natürlich kann und muss über thailändische Prostituierte berichtet werden. Aber der Kontext der Sexarbeiterinnen ist wichtig – wie sind sie zu diesem Beruf gekommen, was ist der soziale und politische Kontext, was sagen sie selber dazu und so weiter. Und auch hier ist eine differenzierte, vielfältige

Berichterstattung wichtig: Die nächste Sendung sollte dann zur Abwechslung mal von thailändischen Sportlerinnen oder Computertechnikerinnen handeln, zum Beispiel.

Aber leider passiert das nur selten. Zu oft werden in den Medien altbekannte Stereotypen wiederholt – zum hundertsten Mal ein arabischer Attentäter, aber kein einziges Mal ein arabischer Yogalehrer. Zum hundertsten Mal ein philippinisches Dienstmädchen, aber keine philippinische Pilotin.

Dies verfestigt die Vorurteile, mit denen hellhäutige Menschen in Deutschland ohnehin aufwachsen. Aber man kann dies durchbrechen. Es gibt immer die Möglichkeit, bewusst zu hinterfragen, ob die Annahmen über andere Völker oder Religionen eigentlich auf Tatsachen beruhen, oder ob man durch eine bestimmte, negative Erwartungshaltung auch nur bestimmte Dinge wahrnimmt. Es gibt Bücher und Websites zu diesem Thema. Alle Hellhäutigen können aufmerksam zuhören, wenn Angehörige ethnischer, kultureller oder religiöser Minderheiten in diesem Land von ihren Schwierigkeiten mit Vorurteilen berichten. Und sich fragen, ob und an welcher Stelle man es besser machen kann. Und das Wichtigste: Jede Hellhäutige und jeder Hellhäutige kann sich erst einmal klarmachen, dass er oder sie „weiß" ist, und nicht einfach „normal". Denn – so simpel ist das – für einen Schwarzen ist Schwarzsein normal. Mit dem Hellhäutigsein kommen bestimmte Privilegien, die so selbstverständlich sind, dass sie niemandem mehr auffallen – außer man ist nicht hellhäutig. Doch darüber zu lernen und ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, ist allen möglich.

Vor 40 Jahren wurden Frauenrechtlerinnen von den Männern (und von manchen Frauen) belächelt. Heute sind viele der damaligen Forderungen nach Gleichstellung der Frau eine Selbstverständlichkeit. Ebenso wird es mit ethnischer Vielfalt und antirassistischer Politik gehen – was heute noch der vorurteilsbehaftete Umgang mit den „Anderen" ist, wird bald eine selbstverständliche ethnische und kulturelle Diversität in Schulen und Betrieben sein. Wenn Deutschland in einer globalisierten Welt nicht den Anschluss verlieren möchte, dann steht ein positiver Umgang mit Diversität ganz oben auf der Liste.

www.neuemedienmacher.de

VIELFALT ERKENNEN –
Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen

Unconscious Bias im Öffentlichen Sektor

Unsere Gesellschaft ist vielfältiger denn je. Deshalb führen auch im Öffentlichen Bereich Stereotypen und Vorurteile immer häufiger zu Missverständnissen und Problemen. Das folgende Kapitel zeigt beispielhaft auf, welche Wege beschritten werden, um mehr Nutzen aus Unterschiedlichkeit und Heterogenität zu ziehen. Die Sozialwissenschaftlerin Susanne Schmidt stellt in diesem Rahmen das Institut zur Interkulturellen Öffnung vor, das unter anderem öffentliche Einrichtungen beim Umgang mit kultureller Vielfalt berät und unterstützt. Rita Panesar nähert sich einem bislang kaum diskutierten Thema: dem Vorurteil im Lehrerzimmer. Die Beraterin zeigt, weshalb sich pädagogische Einrichtungen kritisch auf Stereotypen überprüfen sollten. Wie stark Unconscious Bias den Blick auf den Sport prägen, zeigte unlängst das Outing des Fußballers Thomas Hitzlsperger. Drei Wissenschaftlerinnen der Sporthochschule Köln legen dar, wie Stereotype die Bewertung sportlicher Leistungen verzerren und was der Sport als Institution dagegen unternehmen kann. Je routinierter und eingespielter Arbeitsabläufe abgewickelt werden, desto schwieriger lassen sich Unconscous Bias erkennen. Der Beitrag zum Thema Gender-Bias in der Gesundheitswirtschaft zeigt, wie schwedische Kliniken ihr Personal für eine angemessene Behandlung von Patientinnen und Patienten sensibilisieren.

Dr. Susanne Schmidt

Der Anti-Bias-Ansatz als Bestandteil interkultureller Öffnungsprozesse



Dr. Susanne Schmidt

Susanne Schmidt studierte Ethnologie und Islamwissenschaften in Köln und Istanbul (M. A.) sowie Soziologie bei den Bielefelder Entwicklungssoziologen (Dr. rer. soc.). Sie absolvierte Forschungsaufenthalte zum Thema Migration in der Türkei (18 Monate) und in der Mongolei (13 Monate). In Deutschland betrieb sie von 1996 bis 2000 Forschungen zu „Selbstbilder von Jugendlichen kurdischer Herkunft" bei Navend e. V. und leitete von 2002 bis 2004 das Modellprojekt „Interkulturelle Öffnung von Einrichtungen der Seniorenarbeit" beim Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Köln e. V. Seit 2006 arbeitet sie für das „Institut zur Interkulturellen Öffnung" der Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Mittelrhein e. V.

Das Institut zur Interkulturellen Öffnung (IzIkÖ) hat sich zum Ziel gesetzt, durch Beratung und Trainingsmaßnahmen Prozesse zur interkulturellen Öffnung von Diensten und Einrichtungen zu unterstützen und zu begleiten. Anfragen an das IzIkÖ sind daher häufig mit der Idee verbunden, dass erlernbares Wissen über „andere Kulturen" hilft, die Adressaten sozialer Arbeit – also die Kundinnen und Kunden, Klientinnen und Klienten sowie Patientinnen und Patienten – besser zu verstehen sowie die eigenen Kommunikationsmuster anpassen und optimieren zu können. Im Rahmen einer Unterstützung wird erfahrungsgemäß immer wieder deutlich, wie die angenommene Dichotomie von „Wir" und „die Anderen" die Sicht auf Vielfalt einengt. Gleichzeitig wird die eigene Perspektive und Wahrnehmung selten, dafür jedoch die der „Anderen" beziehungsweise der zu Anderen gemachten fast immer hinterfragt.

Anfragen nach Wissensvermittlung zu anderen Kulturen führen in vielen Fällen zu ausführlichen Erstgesprächen, in denen aufgezeigt wird, warum eine Kategorisierung kultureller Hintergründe nicht hilfreich ist. Ebenso wird deutlich, weshalb es irreleitend sein kann, Individuen mit Stereotypen über „ihre Kultur" zu begegnen. Wenn bei Bedarf in der Folge Hintergrundwissen vermittelt wird, dann bezieht sich dieses in erster Linie auf aufenthaltsrechtliche Bestimmungen, Fluchtgründe, Migrationsgeschichten oder – beim Thema Seniorenarbeit – auf Bedingungen kultursensibler Pflege. In den meisten Öffnungs- beziehungsweise Orientierungsprozessen wird die Perspektive jedoch auf die eigene Person, die professionelle Rolle und die der Einrichtung gelenkt. Zunächst widmen sich Seminarinhalte den konkreten Fragestellungen der Teilnehmenden und ihren Erfahrungen, um dann – mittels Fallarbeit – Irritationen und Missverständnisse zu verstehen. Damit einher gehen Methoden, mit deren Hilfe sich Herkunft, Prägung, Vorstellungen und Vorurteile der Teilnehmenden fokussieren lassen. Ein kritischer Umgang mit diesen Punkten und die Entwicklung eines Vorurteilsbewusstseins kann schon als ein Ziel der Veranstaltungen gesehen werden.

Unconscious Bias, also „unbewusste Schieflagen bzw. Verzerrungen", lassen sich durch das Erkennen und Erleben der eigenen Vielfältigkeit und Widersprüchlichkeit entdecken. Aus dieser Perspektive werden Individuen und deren Geschichten wahrnehmbar. Die Reduzierung von Individuen auf ein Merkmal, das von der in der Mehrheitsgesellschaft herrschenden internalisierten Definition von Normalität abweicht, kann im Prozess interkultureller Öffnungsprozesse schrittweise einer differenzierteren Wahrnehmung weichen und Wege erschließen, die die Inklusion aller Menschen mit ihren Besonderheiten ermöglichen. Voraussetzung ist die Einsicht, dass der Schlüssel zum Verständnis von Verhaltensweisen weniger bei den „Expertinnen und Experten" im IzIkÖ liegt als vielmehr im Dialog mit dem Gegenüber. Als Beispiel sei hier die immer wieder auftauchende Beschwerde zitiert, in der ein muslimisch geprägter Mann einer Beraterin zur Begrüßung nicht die Hand gibt. Unverständnis oder Empörung können verhindert werden, wenn direkt und höflich nachgefragt wird, warum das so ist. Dazu muss aber die Bereitschaft vorhanden sein, dem Gegenüber auf Augenhöhe zu begegnen und ihn oder sie als Dialogpartner/-in anzuerkennen. Je nach ihren persönlichen Vorerfahrungen können Kundinnen und Kunden Beratungssituationen, die in strukturell hierarchischen Settings stattfinden, als verunsichernd oder sogar bedrohlich erleben. Umso wichtiger ist es, dass die Berater/-innen die eigene Befindlichkeit zurücknehmen und die des Gegenübers anerkennen, also Interesse an den Gründen von Verhalten haben und das auch zeigen.

Anti-Bias in Trainings

Der Anti-Bias-Ansatz hilft zu unterscheiden, wann unreflektierte Vorurteile zu Ausgrenzung führen und wann die Beachtung von Unterschieden bedeutsam für die Umsetzung von Chancengerechtigkeit wird. Konkret wird bei den Trainings gefragt: Welche Besonderheiten und Befindlichkeiten haben die Individuen, mit denen wir umgehen, und welche haben die Individuen in unserem Team? Wie können diese gegenseitig wertgeschätzt werden? Welche Rolle spielt die eigene Wahrnehmung im Kommunikationsprozess, und wie hängen die Wahrnehmungen mit meinen Vorannahmen und Vorurteilen zusammen?

Der Anti-Bias-Ansatz – verstanden als ein Bündel von Methoden zur Reflexion von Machtverhältnissen – ist darüber hinaus

hilfreich bei der Betrachtung der Einrichtung beziehungsweise des Trägers. Mit ihm lässt sich aufzeigen, welche Möglichkeiten sich Mitarbeitenden bieten, um den persönlichen sowie den strukturellen Leitbildern der Einrichtung nachzuspüren und daraufhin Diskussions- oder Veränderungsprozesse anzuregen. So wird den Kunden und Kundinnen verdeutlicht, dass Sensibilisierungs- und Öffnungsprozesse nur Sinn machen, wenn Mitarbeitende von Einrichtungen nicht extern, sondern vor Ort geschult werden und die Interkulturelle Öffnung als umfassende Querschnittsaufgabe der personalen, professionellen und Organisationsebene verstanden wird.

Bei der Entwicklung von Modulen für Fortbildungen legt das IzIkÖ Wert auf einen differenzierten Umgang mit jeder Anfrage, ausgerichtet an den Kontaktsituationen der Einrichtung mit den Adressatinnen und Adressaten ihrer Arbeit: Angehörige der Berufsfeuerwehr müssen beispielsweise am Einsatzort innerhalb weniger Sekunden die für den Einsatz nötige Kommunikation regeln. Einrichtungen im Elementarbereich haben dagegen eine jahrelange Kontaktmöglichkeit mit den Kindern und deren Familien. Mit unterschiedlichen Voraussetzungen gehen also unterschiedliche Methoden für Lernprozesse einher. Grundsätzlich geht es aber immer darum, unbewusste Generalisierungen, individuelle und kollektive Vorurteile, die Wirkung von Stereotypen (zum Beispiel ethnischen und/oder kulturellen Zuschreibungen) zu beleuchten und alternative Strategien zu entwickeln. Allerdings können zusätzlich kulturell bedingte Aspekte – etwa im Gesundheitsbereich oder in der Seniorenarbeit – für eine adäquate Versorgung wichtig sein. Das betrifft zum Beispiel die „erste Generation" von Zugewanderten, deren Angehörige kultursensible Pflege benötigen, in der ihre Sozialisationserfahrungen in den Herkunftsländern und ihre Konzepte von Gesundheit, Krankheit und einem Altern in Würde den Einrichtungen bekannt sind.

Erfreulicherweise wird das Angebot des IzIkÖ von den Kundinnen und Kunden positiv angenommen, sodass in einer Bedarfsanalyse mit allen Beschäftigten einer Einrichtung deren Fragestellungen aufgenommen werden können. Diese münden dann in das Design der Veranstaltungen. Die Leitlinien des IzIkÖ werden im Folgenden anhand der Beschreibung einiger Übungen und konkreter Beispiele skizziert. Priorität hat dabei zunächst die Wertschätzung aller Aussagen und Wahrnehmungen der Teilnehmenden.

Beispielübungen und ihr Nutzen

Aufstellungsübung

Zum Start in ein eintägiges Seminar werden die Teilnehmenden gebeten, sich zu unterschiedlichen Fragen im Raum zu positionieren. Von allgemeinen Fragestellungen nähert sich die Moderation dem Tagungsthema an. Die Frage nach den Sprachkompetenzen der Teilnehmenden zeigt, wie vielfältig bisher unerkannte Ressourcen im Team sein können. Die Frage nach Geburtsorten der Eltern und Großeltern zeigt, dass Themen wie Migration, Flucht, Vertreibung auch in deutschstämmigen Familien historische Bedeutung und oft auch noch gegenwärtig Relevanz besitzen können. Gemeinsame Erfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen, die in der Familie jüngere Migrationserfahrungen haben, werden auf diese Weise erkannt.

Auch die Abschlussfrage dieser Runde kann den Blick auf gemeinsames Erleben richten: Wer hat schon einmal eigene Diskriminierungserfahrungen gemacht? Die Positionierung ist nicht einfach, und es zeigt sich, wie weit das Spektrum der Differenzlinien ist: Sie beziehen sich auf Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter, sozialen Status, ethnische Herkunft oder auf besondere persönliche Merkmale. Die Übung vergegenwärtigt immer wieder, wie tief entsprechende Erfahrungen sitzen können, die teilweise niemals zuvor zur Sprache kamen. Als Auftakt zu einem Seminar der interkulturellen Öffnung und Orientierung hat diese Frage vielfältige Implikationen, die in den Fortbildungen von Teilnehmenden erlebt und thematisiert wurden: Diskriminierung bezieht sich auf alle Lebensbereiche beziehungsweise Merkmale, die ein Individuum von anderen unterscheidet. Es zeigte sich, dass ähnliche oder gleiche Erfahrungen in einigen Fällen individuell unterschiedlich interpretiert wurden. So war eine Teilnehmerin, die als Kind eine auffällige Brille tragen musste, ständig von anderen Kindern darauf bezogen geärgert worden. Sie wertete diesen Umstand als verletzende Diskriminierungserfahrung. Eine andere Teilnehmerin mit der gleichen Erfahrung erzählte, wie ihre Familie sie bestärkt habe, diesen Angriffen entschieden entgegenzutreten, was ihr gelungen war. Die gleiche Tatsache war ihr nicht als Diskriminierungserfahrung in Erinnerung geblieben. Hier liegt also eine Chance für das Individuum, sich der Verletzung zu entziehen. Auf Gruppen bezogen aber kann Rassismus weiterreichende Wirkungen haben. Er kann stellvertretend für die Gruppe und ebenso heftig erlebt werden. Die Herabsetzung von Gruppen, die ihre Basis in gesellschaftlich legitimiertem Rassismus hat und sich auf gemeinsame Merkmale der als sozial schwächer Definierten bezieht, lässt dem Individuum keine Chance, sich diesen Mechanismen durch Interpretation zu entziehen. Dieser Aspekt wird besonders in den Gruppen deutlich, deren Teilnehmende ausschließlich aus Familien mit Migrationsgeschichte stammen.

Ein Schritt nach vorn – in der Mitte der Gesellschaft

Bei dieser Übung der Anti-Bias-Werkstatt Berlin Oldenburg zur Sensibilisierung für Lebenslagen von Minderheiten nehmen die Teilnehmenden anhand von Rollenkarten gesellschaftliche Positionen ein, die sie entweder an den Rand oder in die Mitte der Gesellschaft stellen. Diese Karten beziehen sich auf alle möglichen Besonderheiten, die Menschen haben können, und unterstützen die Teilnehmenden, sich von der Idee zu lösen, dass Menschen sich in erster Linie durch nationale, kulturelle oder religiöse Herkunft unterscheiden. Die Rollen beinhalten unterschiedliche Milieus, geistige oder körperliche Beeinträchtigungen oder Vorteile, Statusunterschiede im Aufenthaltsrecht oder der ökonomischen Ausstattung sowie geschlechtsspezifische Aspekte. Auf Fragen der Moderation nach Handlungsmöglichkeiten, die sie mit „ja" beantworten können, gehen die Teilnehmenden einen Schritt vorwärts, andererseits verharren sie in ihrer Position.

Dazu gehören Fragen wie:

- Können Sie wie selbstverständlich davon ausgehen, dass Sie in Zeitungsberichten und Nachrichtenmeldungen „mitgedacht" werden?
- Können Sie bei der nächsten Kommunalwahl wählen?
- Können sie davon ausgehen, dass Ihre Kinder in der Schule nicht diskriminiert werden?
- Können Sie sich relativ problemlos (barrierefrei) in Ihrem Umfeld bewegen?
- Können Sie Ihre Partnerin oder Ihren Partner ohne Vorbehalte auf der Straße küssen?

Nach der letzten Positionierung wird deutlich, wer „in der Mitte der Gesellschaft" angekommen ist beziehungsweise wer am Rand stehenbleibt. Bei der Aufdeckung der Rollenkarten werden Statusunterschiede, Privilegierungen und Deprivilegierungen beziehungsweise Chancenungleichheit deutlich und das eigene Erleben bei der Identifikation diskutiert.

„Der Siebte Sinn" – Eigene und Fremdwahrnehmung, Perspektivwechsel

Bei dieser Methode wird eine Begehung der gesamten Einrichtung unter folgenden Fragestellungen vorgenommen: Wie wirkt das Erscheinungsbild der Einrichtung? Entsprechen die visuellen Botschaften (Aushänge, Ausstattung wie zum Beispiel Zeitschriften, Kinderbücher, Hinweisschilder) gesellschaftlicher Vielfalt, wen sprechen sie an? Wer ist in der Einrichtung für interkulturelle Fragen/Themen und deren Repräsentanz zuständig? In der Diskussion werden anstehende Veränderungsprozesse im Erscheinungsbild der Einrichtung, der alltäglichen Organisation, im Team und in der Konzeptentwicklung für interkulturelle Öffnung deutlich.

Im Anschluss empfiehlt es sich zu erörtern, wie auf individuelle Ausprägungen reagiert werden kann, um alle Menschen mit ihren Besonderheiten willkommen zu heißen. Es geht darum zu unterscheiden, wann milieu- oder migrationsbedingte Unterschiede (Bedeutung der Erstsprachen, Symbole unterschiedlicher Lebenswelten) im Alltag der Einrichtung eine Rolle spielen, und wann unreflektierte Vorurteile, zum Beispiel über Herkunftskulturen, zu Ausgrenzung führen können. Ein Beispiel ist der wohlgemeinte Wunsch in vielen Familienzentren, Kinder mit Migrationshintergrund ein Frühstück oder Einrichtungsgegenstände aus ihrer „Kultur" von zu Hause mitbringen zu lassen. Die Stigmatisierung und Ethnisierung, die damit einhergehen kann, reduziert die Kinder auf das Merkmal „mit Migrationshintergrund", auch wenn sie sich viel lieber durch andere Besonderheiten bemerkbar machen würden beziehungsweise wenn dieser Wunsch in der realen Lebenssituation der Kinder keine Basis hat.

Supervision und Teamentwicklung

Anhand verschiedener Methoden werden Ressourcen und Entwicklungspotenziale in Teams identifiziert und danach gefragt: Sind in der Einrichtung Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit besonderen Merkmalen und Fähigkeiten (zum Beispiel Sprachkompetenzen) beschäftigt? Wie werden ihre individuellen Stärken sowie Unterschiede wahrgenommen und genutzt? Was wird im Umgang mit den Nutzerinnen und Nutzern der Einrichtung von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern explizit und implizit erwartet? Wie werden Kontaktsituationen im Team kommuniziert? Gibt es bei Missverständnissen und Irritationen Raum zur Reflexion? Beispielhaft ist der Fall einer Pädagogin mit türkischen Sprachkompetenzen. Sie wurde jahrelang als Kontaktperson für alle Eltern mit Migrationshintergrund eingesetzt, ohne dass sie jemals nach ihren interkulturellen Kompetenzen beziehungsweise ihrer Bereitschaft gefragt wurde, sich auf diesen Bereich zu spezialisieren. Ein Nachteil, den die Mitarbeiterin dadurch hatte, dass sie häufig zu Elterngesprächen gerufen wurde, war unter anderem die fehlende Zeit für die Kinder in ihrer eigenen Gruppe. Erst als die Mitarbeiterin über einen längeren Zeitraum nicht anwesend war, bemerkten ihre Kolleginnen, wie gut der Umgang, auch in sprachlicher Hinsicht, mit allen Eltern funktionierte – auch ohne die Hilfe der „Expertin".

Einblicke in gelungene Praxis

Ein weiteres Beispiel einer gelungenen Kooperation ist die Zusammenarbeit mit einer kommunalen Berufsfeuerwehr. Die Anfrage nach Schulungen entstand aus der zunehmenden Unzufriedenheit der Einsatzkräfte über ihre Arbeitsbedingungen bei „Migrantenfamilien". In den Fortbildungen, die das IzIkÖ wöchentlich mit 30 bis 35 Einsatzkräften durchführte, wurden dementsprechend häufig Beschwerden, Unmut und teilweise Wut auf „die Ausländer" artikuliert. In je dreistündigen Veranstaltungen mit intensiven Diskussionen und Methoden zum Perspektivwechsel wurde erkannt, dass es tatsächlich oft Frustration über den Arbeitsalltag oder andere Probleme waren, die in Ressentiments gegen „die Ausländer" gelenkt worden waren. Dazu ein Zitat eines Teilnehmers am Ende einer solchen Veranstaltung:

„Viele Probleme, die auftauchen, hängen mit der eigenen Wahrnehmung zusammen. Wie man an die Situation herangeht. Wenn man Infos hauptsächlich aus BILD und RTL kriegt, hat man den anderen Blick. Da wird in einer anderen Sprache über Ausländer geredet. Mit den Ausländern, das ist nur die eigene Wahrnehmung. Was wollte ich bei der Feuerwehr? Ich wollte Leben retten, helfen, und jetzt hab' ich aber ganz viele neue Wahrnehmungen. Die Kollegen projizieren das auf Ausländer, weil sie das nicht erwartet haben. Ich behaupte: Die Probleme sind da, aber wir nehmen das nur so wahr, als wäre das nur in Bezug auf Ausländer. Das ist aber ein Problem von der Feuerwehr als Behörde."

Ein weiteres Ergebnis dieser Fortbildung ist eine von den Teilnehmenden angeregte Informationsbroschüre über die Rechte und Pflichten der Feuerwehr. Sie entstand aus der Forderung der Einsatzkräfte, auch ihre Kundinnen und Kunden in die Pflicht zu nehmen, da es bei ihnen häufig an Informationen über die Aufgaben der Feuerwehr und die Bedingungen für einen gelingenden Einsatz mangelt. Durch die Verteilung der Broschüren bei Einsätzen konnte ebenfalls eine Sensibilisierung der Klientel erfolgen. Auch russisch- und türkischsprachige Gruppen werden

durch die Übersetzung der Informationen erreicht. Ein Leitfaden für die Ausbildung von Feuerwehr-Einsatzkräften mit Tipps zum Verhalten in befremdlichen Situationen wurde ebenfalls aus den Erfahrungen der Einsatzkräfte erstellt. Kulturalisierende Formulierungen, die sich auf bestimmte Herkunftsgruppen beziehen, wurden in den Broschüren vermieden.

Seniorenzentrum

Die Interkulturelle Öffnung der Sozial-Betriebe-Köln gGmbH (SBK) in Kooperation mit IzIkÖ ist ein Beispiel für die Wirkung von Öffnungsprozessen in der Seniorenarbeit. Mit ihr stellte sich die Einrichtung auf die zunehmende Anzahl von Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen, Prägungen und Bedürfnissen ein. In einem dreijährigen Prozess begleitete das IzIkÖ die SBK in ihrem Seniorenzentrum in Köln Mülheim, einem Stadtteil mit hoher Anzahl an Migrantinnen und Migranten aus der Türkei. Hier sollte ein kultursensibel ausgerichteter Wohnbereich mit 34 Plätzen für ältere Zugewanderte geöffnet werden. Einige Aspekte werden zur Nachahmung empfohlen: Der Prozess wurde von Beginn an als Querschnittsaufgabe für die ganze Einrichtung verstanden und umgesetzt. Die SBK boten schon seit Jahren vom IzIkÖ durchgeführte interne Fortbildungen zum Thema kultursensible Pflege für Beschäftigte aller Einrichtungen an. Neben allgemeiner Sensibilisierung fanden auch Seminare speziell für Führungskräfte sowie themenspezifische Fortbildungen statt.

Zur Vorbereitung für den Wohnbereich wurde ein Beirat gegründet, der die ersten Schritte in der Öffentlichkeit unterstützte. Für die Organisation der alltäglichen Abläufe wurden Baumaßnahmen umgesetzt, unter anderem ein Gebetsraum geschaffen, ein Raum für rituelle Waschungen und ein großer Besucherraum mit Teeküche. Veränderungen im Personalbereich betrafen die Einstellung einer deutsch- und türkischsprachigen Sozialarbeiterin sowie Schulungen des Personals. In einer eingehenden Bedarfsanalyse erhoben Referentinnen des IzIkÖ die Wünsche und Erwartungen der Beschäftigten in Leitung, Pflege und Hauswirtschaft.

Das Fortbildungsprogramm berücksichtigte die ständige Interaktion zwischen Referentinnen, Referenten und Teilnehmenden. Priorität hatte der Fokus auf die individuellen Prägungen der Pflegenden sowie der Bewohner/-innen, was besonders in den Seminareinheiten zu „Allgemeine interkulturelle Sensibilisierung, Reflexion der eigenen gesellschaftlichen Position und der Haltungen zu Bewohnerinnen und Bewohnern unterschiedlicher Herkunft" hervorgehoben wurde. Darüber hinaus betrafen Inhalte unter anderem Migrationsgeschichten nach Deutschland, den „Umgang mit Sterben und Tod und Trauer im interkulturellen Kontext" oder, zur Orientierung bei den Kooperationen der Einrichtung, „Muslimische Verbände: Herkunft und Wirken in Deutschland". Im Anschluss begleitete das IzIkÖ das Team des neu konzipierten Wohnbereichs über ein Jahr lang mit Supervisionen.

Kultursensible Pflege sollte die Bedürfnisse aller Bewohner/-innen im Blick haben, ungeachtet ihrer Herkunft. Voraussetzung dafür ist die Schulung des Personals. Dies gilt auch für die Beschäftigten, die selbst einen Migrationshintergrund beziehungsweise Sprachkompetenzen haben, denen oft ungefragt interkulturelle Kompetenz zugeschrieben wird. Sowohl innerhalb des Teams als auch in der Interaktion von Bewohnerinnen und Bewohnern deutscher und Pflegender nichtdeutscher Herkunft können gegenseitige, zum Teil vorurteilsbeladene Bilder Wirkung zeigen, die es sinnvoll erscheinen lassen, Kommunikationsmuster zu beleuchten.

Eine kultursensible Öffentlichkeitsarbeit gelang über persönliches Engagement der Beschäftigten. Mehrere Schlüsselpersonen aus der „Community" – hier der türkischen – vermittelten zwischen Einrichtung und Kooperationspartnern, und persönlicher Einsatz gewährleistete die Wahrnehmung im Einzugsgebiet. Migrantenorganisationen aus Mülheim, auch Repräsentanten verschiedener muslimischer Verbände wurden einbezogen – mit Erfolg.

Bei der Personalentwicklung ist zu beachten, dass ein multikulturelles Team bei der Realisierung kultursensibler Pflege die Gelegenheit haben sollte, Veränderungen innerhalb des Teams zu reflektieren. Der Einbezug besonderer Kompetenzen einzelner Beschäftigten kann für diese hoch motivierend sein. Die Begleitung des Teams durch das IzIkÖ in regelmäßig stattfindenden Supervisionen konnte dabei unterstützen, Kompetenzverschiebungen im Team aufgrund der neu nachgefragten Potenziale in den Ablauf der alltäglichen Herausforderungen zu integrieren.

Zur Nachhaltigkeit haben Mitarbeiterinnen der SBK einen Türkischkurs besucht und die Angehörigenarbeit etabliert, deren Wertschätzung unabdingbar für das gegenseitige Verständnis von Pflegekräften und Bewohner/-innen ist. Darüber hinaus sind Ehrenamtliche aus den Migrantenorganisationen in verschiedenen Bereichen aktiv; eine muslimische Gemeinde holt Interessierte regelmäßig zum Freitagsgebet in die Moschee. Nachhaltigkeit wurde jedoch besonders durch die Offenheit gewährleistet, die die Einrichtung bei ihren Kooperationen pflegt.

Grenzen der Anti-Bias-Arbeit

Bei aller Mühe, Unconscious Bias zu überwinden, darf nicht übersehen werden, dass das gesellschaftliche Machtgefälle zwischen denen, die sich fortbilden, und den Adressatinnen und Adressaten sozialer Arbeit bestehen bleibt. Ebenso zeigt sich, dass es vom Willen und dem Vermögen der an den Fortbildungen Teilnehmenden abhängt, ob sie andere Wege in der Kommunikation und der Bewertung ihrer Kontaktsituationen wählen. Eingefahrenes Beharrungsvermögen kann die Auseinandersetzung mit internalisierten Machtverhältnissen blockieren, auch wenn die Herstellung von Chancengerechtigkeit dies erfordert. Ebenso haben viele Institutionen den Weg noch vor sich, Zugangsbarrieren für Minderheiten abzubauen. Entweder fühlen sie sich nicht herausgefordert, weil sie den Bedarf der Klientel gar nicht kennen, oder sie sehen die Notwendigkeit aus anderen Gründen nicht.

Die methodischen und praktischen Möglichkeiten, die der Anti-Bias-Ansatz eröffnet, kann das IzIkÖ in seinen Aufträgen einsetzen. Die hier beschriebenen Beispiele lassen auf die allmähliche Verbreitung einer Einstellung in der Gesellschaft und ihren Institutionen hoffen, die Irritationen als Chance versteht und in der Begegnung die eigene Haltung und die des Gegenübers als gleichwertig anerkennt. Die Erfahrungen zeigen, dass die Institutionen und ihre Beschäftigten, die sich neugierig auf den Prozess einlassen, mit zunehmendem Wissen täglich neue Erkenntnisse gewinnen, im Sinne eines lebenslangen Lernprozesses.

Das Institut zur Interkulturellen Öffnung (IzIkÖ) ist eine Einrichtung der Arbeiterwohlfahrt Mittelrhein. Es wurde im Mai 2005 im Rahmen des neuen Zuwanderungsgesetzes gegründet und wird seit 2007 durch das Land Nordrhein-Westfalen, Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS), als Teil einer Integrationsagentur gefördert. Inzwischen unterhält das MAIS 160 Integrationsagenturen landesweit, die mittels der vier Eckpunkte Interkulturelle Öffnung, Antidiskriminierungsarbeit, Sozialraumarbeit und Bürgerschaftliches Engagement die ehemaligen Migrationsdienste der Freien Wohlfahrtspflege von der Einzelfallhilfe zu einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe umstrukturieren. Die Hauptpfeiler der Angebotspalette des IzIkÖ sind das Coaching der Leitungsebene, die Ausbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für Prozesse der interkulturellen Orientierung und Öffnung, ein breit gefächertes Angebot an Trainingsmaßnahmen und Fortbildungen sowie Supervision und Mediation. Fachtagungen zu aktuellen Themen wie beispielsweise 2013 zu „Lebenssituationen von Roma" bieten ein Forum zur Auseinandersetzung mit beruflichen Herausforderungen und laden das Fachpublikum zur Diskussion neuer theoretischer Ansätze ein. So wurde im Jahr 2009 die Tagung „Der Anti-Bias-Ansatz: Chancengerechtigkeit durch unterschiedsbewusstes Handeln" durchgeführt, ein Thema, das in NRW zu der Zeit noch wenig bekannt war. Die Dokumentation dazu gibt Einblicke in Theorie und Praxis der Gegenstrategien zu „gesellschaftlichen Schieflagen" beziehungsweise der Internalisierung von Machtverhältnissen.

Links:

IzIkÖ:
http://www.izikoe.de

Angebot des IzIkÖ
http://www.izikoe.de/wcms/ftp//i/izikoe.de/uploads/angebotizik2014.pdf

Dokumentationen und Info-Broschüren
http://www.izikoe.de/53/referenzen-downloads

Dr. Rita Panesar

Vorurteilsbewusste Pädagogik – Anti-Bias-Arbeit mit Lehrkräften



Dr. Rita Panesar

Dr. Rita Panesar ist Historikerin und Religionswissenschaftlerin und verfügt über eine 15-jährige Berufserfahrung in den Bereichen Diversity Management und Internationales Bildungsmanagement. Ihre Ausbildung zur Gestalt- und systemorientierten Organisationsberaterin sowie die Beratungserfahrung bei der Firma COMO Consult ermöglichen ihr, individuelle Konzepte für Kunden aus Verwaltung und Wirtschaft zu entwickeln. Rita Panesar hat mehrere Projekte der GIZ in Asien und Osteuropa beraten, Teamentwicklungen für Abteilungen und Projekte durchgeführt sowie Fach- und Führungskräfte in Trainings auf Auslandsaufenthalte vorbereitet.

1. Vorurteile in der Schule

Vorurteile als schulischer Normalfall

Ob Schülerinnen und Schüler gute Noten bekommen, hängt nicht nur von ihrer Leistung ab. Vorurteile spielen bei der Bewertung eine entscheidende Rolle. Lehrkräfte trauen Kevins und Mandys nicht nur weniger zu als Kindern, die Alexander oder Sophie heißen. Sie benoten Kinder mit Namen, die in bildungsfernen Elternhäusern häufig vorkommen, mitunter auch schlechter – und das bei gleicher Leistung (Kaiser und andere 2010). Auch in den jüngsten Protesten gegen den Bildungsplan in Baden-Württemberg, der die Akzeptanz sexueller Vielfalt als Ziel aufgenommen hat, wurden gravierende Vorurteile von Lehrkräften offenbar. Mehr als 77.500 Personen hatten kurzfristig die Online-Petition eines Realschullehrers unterschrieben, der mit seiner Argumentation „Kein Bildungsplan 2015 unter der Ideologie des Regenbogens" massive Vorurteile gegenüber Homosexuellen reproduzierte.

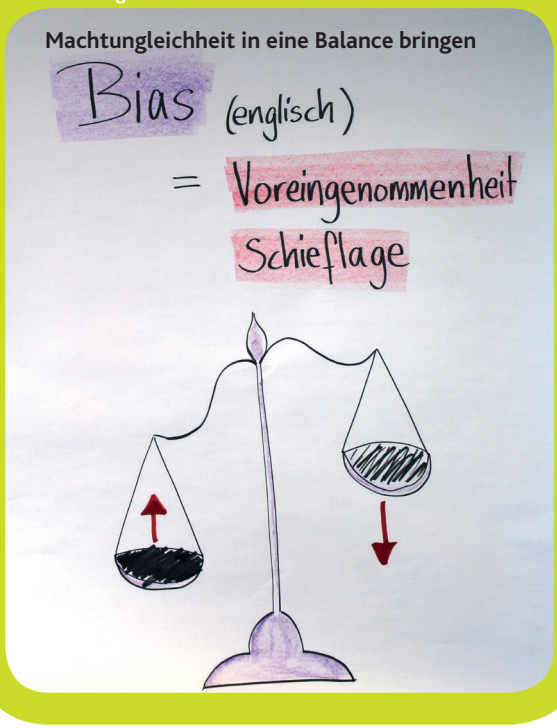
Voreingenommenheit greift aber auch, ohne dass auf Merkmale wie Hautfarbe, Geschlecht oder Bildungshintergrund Bezug genommen wird. So wurde einer Gruppe von Lehrkräften mitgeteilt, dass durch Intelligenztests besonders leistungsfähige Schülerinnen und Schüler ermittelt worden seien. Die Betreffenden, die in Wirklichkeit durch eine Zufallsprobe ausgesucht worden waren, wurden in ihren Leistungen später signifikant besser beurteilt (InterCultural Resources 1994: 41ff). Einige Studien zweifeln die Objektivität und damit verlässliche Aussagekraft von Benotungen insgesamt an: In der PISA-Studie wurde bereits 2003 veröffentlicht, dass Schülerinnen und Schüler in Deutschland für die gleiche Leistung Noten zwischen 1 und 5 erhalten können, je nach Durchschnittsniveau der Klasse und der Schule sowie oft abhängig von der sozialen Herkunft (PISA-Konsortium Deutschland 2004).

Schlechtere Leistungen aus Sorge, abgestempelt zu werden

Die Folgen der Voreingenommenheit sind fatal. Vorurteile von Lehrkräften wirken sich auf das Selbstwertgefühl der Schülerinnen und Schüler aus. Wer seltener aufgerufen, angelächelt oder gelobt wird, wer als „Förderschüler" abgestempelt oder aufgrund seiner Herkunftssprache, seines Aussehens oder Namens diskriminiert wird, verfügt über ein geringeres Selbstwertgefühl und weniger Lernmotivation. Aber auch hoch Motivierte büßen Konzentration und Leistungsfähigkeit ein, wenn sie hinsichtlich negativer Vorurteile, die im gesellschaftlichen Kontext vorherrschen, verletzlich gemacht werden. In einer Studie der Universität Padua, Italien, wurden Frauen, denen eine gute Leistung in Mathe sehr wichtig war, vor einem Mathematik-Test mit dem Stereotyp „Frauen können kein Mathe" konfrontiert. Sie schnitten signifikant schlechter ab als Frauen in einer Kontrollgruppe (Cadinu und andere 2005). Es reichte sogar aus, nur anzudeuten, dass es einen Unterschied in der Leistungsfähigkeit gibt, ohne explizit auf das Stereotyp hinzuweisen. Wer spürt, dass er in eine Schublade gesteckt oder einer ausgegrenzten Gruppe zugeordnet wird, ist verunsichert und bringt schlechtere Leistungen. „Stereotype threat" wird dieser Effekt genannt – Bedrohung durch Stereotypisierung, Bedrohung durch Beschämung. „Soziale Scham ist nicht bloß ein harmloses persönliches Ge-

Abbildung 1

Machtungleichheit in eine Balance bringen



fühl. (...) Beschämung hält Menschen klein und rechtfertigt die Bloßstellung und Demütigung als von den Beschämten selbst verschuldet. Das ist das Tückische daran" (Neckel 2008).

Fremdheit und Andersartigkeit sind also nicht per se gegeben, sie werden sozial hergestellt. Durch Unterscheidungen zwischen Heterosexuellen und Homosexuellen, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund wird festgelegt, wer zur Norm und wer zu den „Anderen" gehört. Kategorien wie „Migrationshintergrund" sind zwar notwendig, um Benachteiligungen nachweisen und benennen zu können, sie bergen jedoch die Gefahr, Personen auf ein Differenzmerkmal zu reduzieren. Der Soziologe Stuart Hall vermutet, dass die Herstellung von Differenz zuallererst der Mehrheit nützt. Sie vergewissert sich ihrer selbst und sichert ihren Status: „Die [weißen] Engländer sind nicht deshalb rassistisch, weil sie die Schwarzen hassen, sondern weil sie ohne die Schwarzen nicht wissen, wer sie sind" (Hall 1999: 93).

Vorurteile bisher kaum im Blick: Defizite von Migrantinnen und Migranten als Erklärung von Bildungsungleichheit

Zahlreiche Studien haben nachgewiesen, dass sich die ungleiche Teilhabe an Bildung in Deutschland besonders in der Merkmalskombination „Migrationshintergrund" und „soziale Herkunft" verdichtet (PISA,TIMSS, IGLU). Akademikerkinder haben bei gleicher Leistung eine nahezu viermal höhere Chance, auf ein Gymnasium zu gehen als Arbeiterkinder. Und: Nur 19 Prozent der Studienanfänger/-innen kommen aus einer Arbeiterfamilie, aber über 50 Prozent aus einem Akademikerhaushalt. Diese erhöhte Chance von Akademikerkindern ist teilweise auf den höheren Anregungsgehalt und größere Unterstützungsressourcen im Elternhaus (primärer Herkunftseffekt) zurückzuführen; teilweise ist sie auch durch höhere Bildungsziele der Eltern und ihr Vertrauen in die Bildungskarriere ihrer Kinder zu erklären (sekundärer Herkunftseffekt). Sie ist aber eben auch durch institutionelle Diskriminierung beim Übergang in weiterführende Schulen verschuldet. Selbst bei gleicher Leistung neigen Lehrerinnen und Lehrer dazu, Kindern mit Migrationshintergrund oder „niedriger sozialer Herkunft" seltener eine Gymnasialempfehlung auszusprechen (Antidiskriminierungsstelle 2013: 15).

Dieser letzte, aber entscheidende Grund wird in der Diskussion häufig ausgeblendet. Um Bildungsgerechtigkeit herzustellen, werden nur selten Vorurteile, Barrieren oder Diskriminierung in den Blick gerückt. Politische Programme und pädagogische Konzepte sprechen stattdessen von „Benachteiligung aufgrund von Sprachdefiziten", geradezu „als hätten *die Migranten* ihre Benachteiligung sich selbst und ihren Kompetenzdefiziten zuzuschreiben oder gar ihrer mangelhaften *Integrationsbereitschaft*" (Mecheril 2007: 10). Im Sinne einer Art „Sonderpädagogik für Migrantinnen/Migranten" werden kulturelle Besonderheiten in den Blick genommen und Defizite durch Förderprogramme behoben. Durch Sprachstandsdiagnostik und Bildungspakete, durch Mentorenprogramme, Nachhilfekonzepte oder Stipendien sollen Nachteile und schlechte Ausgangsbedingungen kompensiert sowie benachteiligte Schülerinnen und Schüler besonders gefördert werden. Die Ansätze sind hilfreich und notwendig. Das Dilemma: Durch die Einteilung in bestimmte förderungswürdige Gruppen leisten sie zugleich einer Stigmatisierung Vorschub. Gekoppelt an die Selektionsaufgabe von Schule (als Eigenlogik der Institution) kann die Förderlogik demnach auch kontraproduktiv wirken und institutionelle Diskriminierung begünstigen. Mechtild Gomolla und Frank-Olaf Radtke haben nachgewiesen, dass Kinder und Jugendliche im Einschulungsalter in den Schulkindergarten zurückgestuft oder auf Förderschulen verwiesen werden, weil Lehrkräfte von geringeren Deutschkenntnissen auf mangelnde schulische Reife und Intelligenz schließen (Gomolla/Radtke 2002: 161ff).

Bildungserfolg für alle: Inklusion und Interkulturelle Öffnung

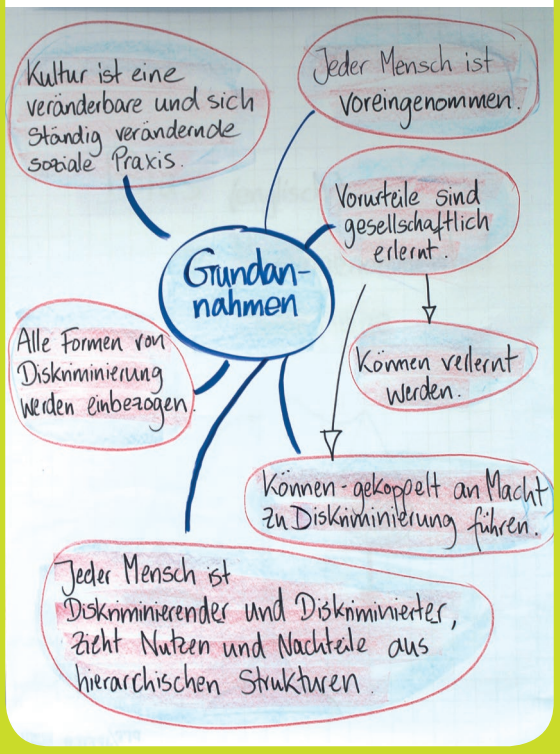
Um als Schule in der Migrationsgesellschaft qualitativ hochwertig arbeiten zu können, ist der Mut notwendig, sich als Institution kritisch zu hinterfragen und binäre Oppositionen von „uns" und „den anderen" zu überwinden. Es gilt Konzepte zu etablieren, die nicht nur Schülerinnen, Schüler und Eltern mit Migrationshintergrund, die an vielen städtischen Schulen die Mehrheit darstellen, in die Pflicht nehmen. Die Konzepte müssen alle an Schule Beteiligten auffordern, am stetigen Abbau von Barrieren und der Etablierung einer Dialogkultur zu arbeiten. Immer mehr Schulen sowie Schulpolitikerinnen und -politikern wird derzeit deutlich, dass auch sie selbst an einigen Stellschrauben drehen müssen. Die Zauberwörter lauten hier „Inklusion" und „interkulturelle Schulentwicklung".

Wie Inklusion oder interkulturelle Öffnung auf schulischer Ebene operationalisiert werden können, ist bisher weder theoretisch durchdrungen noch praktisch ausgereift. Inspirierende Beispiele finden sich derzeit vor allem im Ausland. Bereits seit Mitte der 1990er-Jahre verfolgt die kantonale Bildungsdirektion in Zürich mit dem Schulentwicklungsprogramm „Qualität in multikulturellen Schulen" (QUIMS), das Schulsystem als Ganzes an die Erfordernisse der Einwanderungsgesellschaft anzupassen. Ansätze zu einer interkulturellen Schulentwicklung in Deutschland finden sich beispielsweise in Bremen, München und Hamburg.

In Hamburg wurden durch das Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung LI und das Projekt BQM Beratung Qualifizierung Migration der Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V. 23 Lehrkräfte zu „Interkulturellen Koordinationen" ausgebildet. An ihren Schulen bringen sie als Veränderungsakteurinnen und -akteure interkulturelle Expertise in Schulentwicklungsprozesse ein. Durch Impulse zur Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung wirken sie darauf hin, dass ihre Schule der heterogenen Schülerschaft gerecht wird. Prämisse ist dabei, dass Schulen, die entsprechend auf interkulturelle Öffnung setzen, das allseitige Verständnis füreinander und somit ihre Atmosphäre verbessern und zur Steigerung der Schulleistungen beitragen (Gomolla und andere 2014, Karakaşoğlu 2011).

Abbildung 2

Grundannahmen des Anti-Bias-Ansatzes



2. Der Anti-Bias-Ansatz – Vorurteilsbewusstes Lernen

Aus den USA über Südafrika nach Deutschland

Als eine hilfreiche Grundlage für Schulentwicklungsprozesse, die auf Chancengerechtigkeit zielen, hat sich unter anderem in Hamburg und München der Anti-Bias-Ansatz erwiesen. Entwickelt wurde das Konzept Anfang der 1980er-Jahre am Pacific Oaks College in den USA. Die Wissenschaftlerinnen, Erzieherinnen und Aktivistinnen Louise Derman-Sparks, Carol Brunson-Philips sowie eine Gruppe von Kleinkindpädagoginnen und -pädagogen grenzten sich damals von Integrationskonzepten ab, die auf Assimilierung setzten, Fremdes exotisierten oder entsprechend eines „farbenblinden" Ansatzes Unterschiede negierten (Schmidt: 32f). In ihrer Kleinkindpädagogik zielten sie darauf ab, Kinder darin zu unterstützen, vorhandene Bilder und Informationen neu zu bewerten und Umgangsformen zu erlernen, die auf Gleichwertigkeit statt auf Machtunterschieden basierten (Derman-Sparks 1996: 61f). In Südafrika wurde der Ansatz nach der gesetzlichen Abschaffung der Apartheid für die Erwachsenenbildung weiterentwickelt. Anfang der 1990er-Jahre schließlich wurde der Anti-Bias-Ansatz über einen von Inkota e. V. initiierten Fachkräfteaustausch mit Südafrika auch in Deutschland bekannt. Er wird hier sowohl im Elementarbereich und in der Schule als auch in der erwachsenenpädagogischen Weiterbildung und Organisationsentwicklung eingesetzt.

Der Anti-Bias-Ansatz nimmt soziale Strukturen, Privilegien und Benachteiligungen in den Blick, um gesellschaftliche Machtverhältnisse in ihrer Komplexität und ihren Auswirkungen erfassen zu können. Die Auseinandersetzung mit Diskriminierung umfasst dabei nicht nur Herkunft oder Hautfarbe, sondern ebenso Ausgrenzung, etwa aufgrund des Geschlechts, der sexuellen Orientierung, der körperlichen und geistigen Gesundheit, des Alters oder der sozialen Schicht. Insbesondere die Abhängigkeiten und Verstrickungen zwischen den Dimensionen sind von Bedeutung.

Vorurteile als gesellschaftlich erlernte Interpretationsmuster

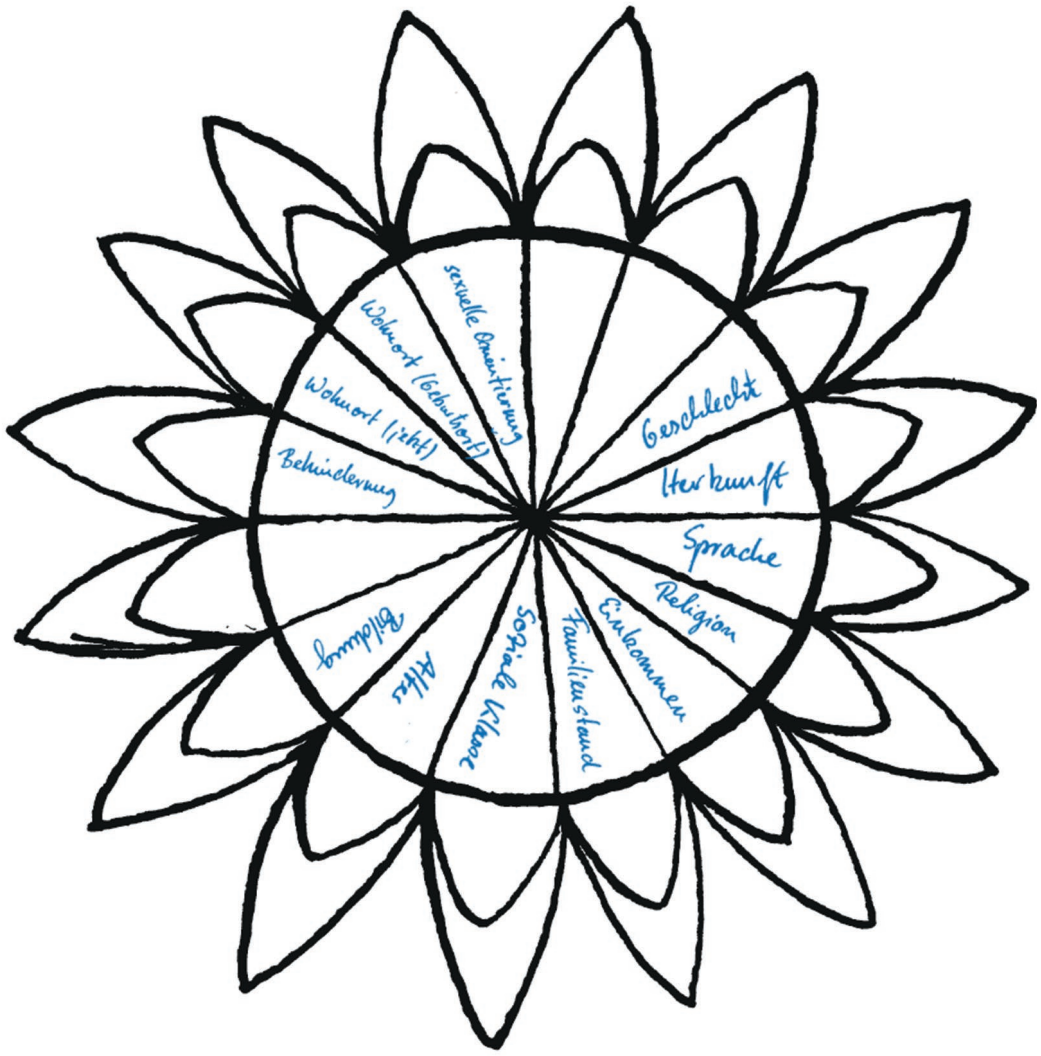
Der Anti-Bias-Ansatz geht davon aus, dass jeder Mensch voreingenommen ist. Vorurteile werden jedoch nicht als individuelle Fehlurteile oder Wahrnehmungsverzerrungen gesehen. Sie gelten vielmehr als Handlungs- und Wahrnehmungsroutinen aller Menschen, als institutionalisiert in rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen des alltäglichen und pädagogisch-professionellen Handelns. „Ab dem dritten Lebensjahr übernehmen Kinder Stereotype, falsche Informationen, Haltungen und Ängste gegenüber Menschen, die sich von ihrem gewohnten Kontext unterscheiden" (Derman-Sparks 2001: 5f) –, oft ohne direkten Kontakt mit diesen Menschen gehabt zu haben.

Die Chance der Sichtweise auf Vorurteile als erlernte Muster liegt darin, dass Vorurteile auch wieder verlernt, dass institutionalisierte und unterdrückende Ideologien aufgedeckt und hinterfragt werden können. Besonders hilfreich ist dabei, zu analysieren, wie Vorurteile – etwa durch Medien, Unterrichtsmaterialien, Handlungsroutinen oder Witzkulturen – hergestellt, aufrechterhalten und reproduziert werden.

Adressatinnen und Adressaten des Anti-Bias-Ansatzes sind generell alle Menschen, da davon ausgegangen wird, dass jeder Mensch schon einmal diskriminiert hat und auch diskriminiert wurde. Folglich sind alle Menschen, wenn auch in unterschiedlichem Maße, von diesen durch Hierarchisierungen geprägten Verhältnissen betroffen: Sie handeln in ihnen und ziehen (un-) gewollt Nutzen oder Nachteile aus diesen Strukturen. Dabei sind die Kategorien häufig verschränkt. Eine Seminarteilnehmerin gehört beispielsweise als Frau mit Migrationshintergrund zu einer benachteiligten Gruppe. Als Akademikerin zwischen 25 und 45 Jahren ist sie zugleich privilegiert. Sie kennt also möglicherweise sowohl die Gefühle und Verhaltensweisen von „Opfern" als auch Gefühle und Rechtfertigungsstrategien einer dominanten Person. Sie hat die Chance, sich – je nach Situation – sowohl in Privilegierte als auch in Benachteiligte hineinzuversetzen.

Abbildung 3

Anti-Bias-Übung „Power-Flower": Teilnehmerinnen und Teilnehmer reflektieren über Kategorien, in denen sie eher benachteiligt sind (Markierung äußerer Blütenblätter) und über Kategorien, in denen sie eher privilegiert sind (Markierung innerer Blütenblätter). Quelle: Wagner, P.: Macker, Zicke, Trampeltier, S. 77.



Anti-Bias-Arbeit ist lebenslanges Lernen, politische Bildungsarbeit und Organisationsentwicklung

Ziel der Anti-Bias-Arbeit ist die intensive erfahrungsorientierte Auseinandersetzung mit Macht und Diskriminierung sowie die Entwicklung alternativer Handlungsansätze zu unterdrückenden und diskriminierenden Kommunikations- und Interaktionsformen.

Folgende Aspekte stehen dabei im Fokus:

1. Eine starke Ich-Identität und Gruppenidentität zu entwickeln, ohne sich einer oder mehreren anderen Gruppen gegenüber überlegen zu fühlen.

2. Empathie zu entwickeln, sich angesichts von Unterschieden wohlzufühlen und zu erkennen, dass andere Personen die gleichen Gefühle haben wie wir – auch wenn sie eine andere Sprache sprechen, anders aussehen oder andere Gewohnheiten haben.

3. Kritisches Denken über Vorurteile zu kultivieren, unfaires Verhalten zu erkennen und Stereotypen etwas entgegenzusetzen.

4. Sich aktiv gegen Ungerechtigkeit und unfaires Verhalten einzusetzen.

Ausgangspunkte der Anti-Bias-Arbeit sind persönliche biografische Erfahrungen sowie Erfahrungen in der Seminargruppe, die als Lerngemeinschaft genutzt wird. Durch Reflektion, Austausch und Übungen lernen die Teilnehmenden die Funktionsweisen von Diskriminierung auf der zwischenmenschlichen, institutionellen und diskursiven Ebene kennen. Sie können sie sowohl kognitiv als auch emotional nachvollziehen. Daran anknüpfend erarbeiten sie alternative Verhaltensformen, die dazu beitragen, Machtbalance – sei es in der persönlichen Begegnung oder auf gesellschaftlicher Ebene – herzustellen.

3. Anti-Bias-Arbeit mit Lehrkräften

Herausforderung: Enttabuisierung von Vorurteilen und Diskriminierung

Dass es in Schulen so schwer ist, über Vorurteile zu sprechen, hat mehrere Gründe. Das Eingeständnis eigener Vorurteile und die Thematisierung struktureller Diskriminierung sind für Angehörige der Mehrheitsgesellschaft deshalb besonders schwer, weil damit die eigene symbolische und faktische Bevorteilung thematisiert wird. Diejenigen, die unter Vorurteilen leiden, haben ihrerseits Schwierigkeiten, über ihre Erfahrungen zu sprechen, weil sie damit Gefühle von Verletzung, Wut, Scham oder Trauer anrühren.

Nicht selten wird – quasi zur Rechtfertigung – auf die orientierungsstiftende Funktion von Vorurteilen verwiesen. Die Legitimierung von Vorurteilen, etwa durch wissenschaftliche Erkenntnisse über Wahrnehmungsgesetze, verschleiert, dass es sich dabei um gesellschaftlich – häufig unbewusst erlernte – pauschale Botschaften bezüglich besserer und schlechterer Menschen handelt. Vorurteile sind unumgänglich. Sie werden jedoch zum Problem, wenn sie für wahr und richtig gehalten werden, wenn sie an Handlungs- und Definitionsmacht gekoppelt sind und wenn sich das Verhalten und Handeln nach ihnen ausrichtet. Damit die Thematisierung von Voreingenommenheiten oder Barrieren in Schulen jedoch nicht als Vorwurf, Angriff oder Provokation wahrgenommen wird, bedarf es Fingerspitzengefühl, sinnvoller Konzepte und passender Methoden.

Das schulische Arbeitsumfeld neu in den Blick nehmen

In Anti-Bias-Seminaren haben Teilnehmende zum Beispiel die Aufgabe, eine kleine Geschichte zu einem Foto zu schreiben oder Personen von einer Liste auszuwählen, die sie zum Überleben auf eine einsame Insel mitnehmen würden. Sie stellen fest, wie selbstverständlich – quasi automatisch – sie den dargestellten Personen auf der Basis von oft unbewussten Vorerfahrungen bestimmte Eigenschaften zuschreiben. Den Teilnehmenden wird bewusst, wie schnell der Wahrnehmungsprozess funktioniert, wie unreflektiert sie Menschen kategorisieren, bewerten und etikettieren, ohne sie überhaupt gesprochen, geschweige denn kennengelernt zu haben. Sie nehmen sich beispielsweise vor, ihrem Gegenüber zukünftig eine Chance zu geben, den Prozess bewusst zu verlangsamen und eher Fragen zu stellen, als Urteile zu fällen.

Auf der Basis ihrer persönlichen Auseinandersetzung mit Diskriminierungserfahrungen – sowohl in der Rolle des Diskriminierenden als auch in der Rolle des Diskriminierten – sind die Teilnehmenden darüber hinaus motiviert, ihr Arbeitsumfeld neu in den Blick zu nehmen. So kritisieren Lehrkräfte etwa, dass Schulen keineswegs die religiös neutralen Orte sind, als die sie sich häufig darstellen. Das Schuljahr ist durchzogen von christlichen Festen, das Tragen christlicher Symbole wird als selbstverständlich akzeptiert und das Abschneiden im christlichen Religionsunterricht kann versetzungsrelevant sein. Kritik richtet sich auch auf den monokulturellen und monolingualen Habitus an Schulen. So darf an zahlreichen Schulen derzeit kein Türkisch

Abbildung 4



mehr auf dem Schulhof gesprochen werden – zum Teil mit erstaunlichen Argumenten, etwa dass auf Türkisch viel gestritten würde. Die Kinder lernen: Türkisch hat etwas mit Schimpfwörtern zu tun, Türkisch ist falsch, Türkisch ist hier verboten. Solche Botschaften – mögen sie auch aus der positiven Absicht herrühren, Deutsch als Bildungssprache zu trainieren und Segregation auf dem Schulhof zu verhindern – haben eine verletzende und letztlich demotivierende Wirkung auf Schülerinnen und Schüler türkischer Herkunft. Für ihren Bildungserfolg sind sie in jedem Fall kontraproduktiv.

Wer sich mit den Lerninhalten wie Beispielgeschichten, Textaufgaben oder Materialien nicht identifizieren kann, weil sich der eigene Alltag und Lebenskontext darin nicht wiederfinden, hat es schwerer, sich im System Schule erfolgreich zu positionieren. Um den monokulturellen und monolingualen Habitus ihrer Schulen zu überwinden, machen Lehrkräfte, die mit dem Anti-Bias-Ansatz arbeiten, die Lebenswirklichkeiten und Familiensprachen der Schülerinnen und Schüler im Schulleben sichtbar. Oft sind es kleine Zeichen. Wenn die Schulbibliothek mit internationaler Literatur ausgestattet ist, die Vielfalt der Herkunftssprachen in den Eingangsbereichen von Schulen sichtbar gemacht wird, werden alle Schülerinnen und Schüler wertgeschätzt und in ihrer Ich- und Bezugsgruppen-Identität gestärkt. Wenn religiöse Feiertage in allgemeinen Schulkalendern notiert sind, können Lehrkräfte dies bei der Terminierung von Klassenarbeiten berücksichtigen. Und Unterrichtsmethoden, die etwa durch Aufgaben, die nur gemeinsam zu lösen sind, die Partizipation aller Schülerinnen und Schüler im Blick haben, machen die Klasse zum Team und tragen zum Schulerfolg aller bei.

Unterschiede benennen, ohne zu stigmatisieren

Im schulischen Alltag stellt sich Lehrkräften immer wieder die Frage, ob sie Unterschiede zwischen Schülerinnen und Schülern thematisieren sollen oder nicht. Die Markierung beispielsweise als Schülerin mit türkischem Migrationshintergrund kann stärkend wirken, wenn sie sich in ihrer kulturellen Herkunft anerkannt, gesehen und wertgeschätzt fühlt. Sie kann gleichzeitig schwächend wirken, wenn sich die Schülerin durch das Label stigmatisiert fühlt. Aber auch die Nichtthematisierung von Merkmalen kann unterschiedliche Wirkung haben. Sie kann die Schülerin stärken, wenn sie sich als selbstverständlicher Bestandteil der Mehrheit fühlt. Und sie kann die Schülerin – im Sinne eines „colour blind approach" – gleichermaßen schwächen, wenn dadurch negiert wird, dass sie möglicherweise mehr Hürden begegnet und über stärkere Diskriminierungserfahrungen verfügt.

Ein Hamburger Lehrer fand einen hilfreichen Ausweg aus dem Dilemma. Ihm selbst war sein tunesischer Migrationshintergrund biografisch erstmals bewusst geworden, als er als Schüler gebeten wurde, die tunesische Nationalhymne zu singen – die ihm völlig unbekannt war. Er wurde damit zum „anderen", zum Fremden gemacht. Als Lehrer fragte er seine Schülerinnen und Schüler ganz offen: „Welche Nationalhymnen kennt ihr?" und erlebte, wie einige Schülerinnen und Schüler begeistert waren, endlich etwas von ihrer Kultur und Herkunft zeigen zu können. Andere Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund interessierten sich für die deutsche Hymne oder Hymnen aus anderen Ländern, einige lehnten Hymnen grundsätzlich ab. Mit der offenen Frage hat der Lehrer vermieden, in die sogenannte Kulturalisierungsfalle zu tappen und Schülerinnen und Schülern auf ihre Herkunft als einzigen identitätsbestimmenden Faktor festzulegen. Er hat Unterschiede benannt, aber den Schülerinnen und Schüler selbst freigestellt, sich für die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen zu entscheiden. Und er hat zugleich eine Diskussion über Identifikationsmöglichkeiten jenseits nationaler Symbole initiiert (Oueslati: 32f).

Abbildung 5



Anti-Bias-Arbeit – Übung „Talking Wheel"

Teilhabe und Anerkennung: Interkulturelle Öffnung und Inklusion

Lehrkräfte, die in Anti-Bias-Seminaren ihre tägliche Berufspraxis in den Schulen reflektieren, kämmen ihre Routine gegen den Strich, indem sie Fragen in den Bereichen Unterrichtsentwicklung, Personal- und Organisationsentwicklung diskutieren, zum Beispiel:

- Welches Veranstaltungsformat ist für die Eltern meiner Schülerinnen und Schüler wirklich attraktiv?
- Wie rekrutiere ich Lehrkräfte mit Migrationshintergrund, die die Vielfalt aller Schülerinnen und Schüler im Lehrerzimmer abbilden und den Schülerinnen und Schüler gegenüber Vorbild sein können? Nicht umsonst bezeichnete der Migrationsforscher Mark Terkessidis das deutsche Lehrerzimmer, in dem weiße Menschen mittleren Alters aus bürgerlichen Elternhäusern dominieren, angesichts der oft mehrheitlich migrantischen Schülerinnen und Schüler als „die eigentliche Parallelgesellschaft" (Terkessidis2013:16).
- Bastele ich mit einer multikulturellen Grundschulklasse im Dezember Nikoläuse? Erwähne ich, dass Nikolaus aus der Türkei kam?

- Gibt es Beispiele aus den Herkunftsländern der Schülerinnen und Schüler, die ich nutzen kann? Eine polnische Chemikerin? Ein nigerianischer Nobelpreisträger? Wie kann ich die Herkunftsländer meiner Schülerinnen und Schüler im Unterricht thematisieren? Die Geschichte der Mathematik in der arabischen Welt? Die Rolle der Türkei oder Chinas als Exilland zur Zeit des Nationalsozialismus?

- Wo finde ich Unterrichtsmaterialien, in denen Angehörige von Minderheiten vorkommen, ohne dass sie zum exotischen oder minderbemittelten „Anderen" gemacht werden?

- Wie unterstütze ich beispielsweise eine schüchterne Schülerin, ohne sie zu beschämen, ihrer Familie einen Vortrag über Emanzipation zu halten oder sie paternalistisch zu bevormunden?

- Wie kann ich mit meinen Kolleginnen und Kollegen in einen Austausch über Etikettierungen und Vorurteile bei der Notengebung und den Übergangsempfehlungen treten?

Hinter all diesen Fragen steht das Bemühen, den Bildungserfolg aller zu steigern. Fördermaßnahmen für Schülerinnen und Schüler bleiben erfolglos, wenn sie isoliert durchgeführt werden und nicht an die Schulentwicklung gekoppelt sind. Damit potenziell begabte Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit haben, auch dann gute Noten zu erzielen, wenn sie aus bildungsfernen Elternhäusern kommen, ein Kopftuch tragen, schwarze Hautfarbe haben, ihre Herkunftssprache russisch ist oder ihre Eltern ALG II beziehen, muss sich ebenso das System Schule ändern.

Der entscheidende Schritt besteht darin, im System Schule das Aufspüren unsichtbarer Barrieren strukturell zu verankern. Schulleitungen, Steuerungsgruppen, Jahrgangsteams oder Fachgruppen können jedes Konzept und Programm daraufhin überprüfen, wer davon profitiert und wer nicht. Schulen, die sich konsequent auf den Weg machen, Barrieren abzubauen, können ihr Schulklima verbessern und den Bildungserfolg aller Schülerinnen und Schüler steigern – ganz gleich, ob sie sich als gesellschaftliche Sozialisierungsinstanz, Qualifikationszentren für den Arbeitsmarkt oder Orte humanistischer Persönlichkeitsentwicklung verstehen.

Literatur:

www.bqm-hamburg.de
www.anti-bias-werkstatt.de
www.anti-bias-netz.org/
www.kinderwelten.net/

Antidiskriminierungsstelle des Bundes Berlin: Diskriminierung im Bildungsbereich und im Arbeitsleben. Berlin 2013
http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Aktuelles/DE/2013/Bericht_Bundestag_20130813.html

Cadinu, M./Maass, A./Rosabianca, A./Kiesner, J.: Why do woman underperform under stereotype threat? Evidence for the role of negative thinking. In: Psychological Science 2005 July 16 (7), 572 – 8.

Derman-Sparks, L./Brunson-Phillips, C. (1996): Auch kleine Kinder kennen Stereotype. Wie Anti-Bias-Arbeit pädagogische Praxis neu gestaltet, in: INKOTA-Netzwerk e. V.: Vom Süden lernen. Erfahrungen mit einem Antidiskriminierungsprojekt und Anti-Bias-Arbeit. Berlin 2002, S. 61f.
Dies.: Anti-Bias-Arbeit mit kleinen Kindern in den USA. Vortrag bei der Fachtagung „Kleine Kinder – keine Vorurteile?" des Projektes Kinderwelten 03/01. Berlin 2001, S. 5ff.

Gomolla, M./Radtke, F.-O.: Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule. Opladen 2002.
Dies. und andere: Lehrerfortbildung „Qualitätsentwicklung von Schulen in der Einwanderungsgesellschaft: Qualifizierung zur interkulturellen Koordination". Bericht der wissenschaftlichen Begleitung, Hamburg 2014.

Hall, S.: Ein Gefüge von Einschränkungen. Gespräch zwischen Stuart Hall und Christian Höller, in: Engelmann, Jan (Hrsg.): Die kleinen Unterschiede, Frankfurt a. M./New York 1999.

InterCultural Resources CC (Hrsg.): Multicultural Teaching and Learning. A Handbook for Trainers, Johannesburg (Südafrika) 1994.

Kaiser, A./Kube, J.: Vornamensforschung: Fragebogenuntersuchung bei Lehrerinnen und Lehrern, ob Vorurteile bezüglich spezifischer Vornamen von Grundschülern und davon abgeleitete erwartete spezifische Persönlichkeitsmerkmale vorliegen. Masterarbeit Oldenburg 2010

Karakaşoğlu, Y.: Interkulturelle Schulentwicklung unter der Lupe: (Inter-)Nationale Impulse und Herausforderungen für Steuerungsstrategien in Bremen, Münster 2011.

Mecheril, P.: Die Normalität des Rassismus. Überarbeitetes Transkript eines Vortrags auf der Sitzung des IDA-NRW-Beirats im MGFFI am 15. Mai 2007. *http://offeneskoeln.de/attachments/0/9/pdf109090.pdf*

Neckel, S.: Die Macht der Stigmatisierung. Status und Scham, in Die Armutskonferenz (Hrsg), Schande Armut. Publikation zur 7. Österr. Armutskonferenz, 2008, S.22.

Oueslati, R.M.: Interkulturelle Bildung in der Schule, in: Hartung, R./Nöllenburg, K./Deveci, Ö. (Hrsg.): Interkulturelles Lernen. Ein Praxisbuch, Schwalbach/Ts. 2013, S. 22 – 34.

PISA-Konsortium Deutschland: PISA 2003: Der Bildungsstand der Jugendlichen in Deutschland – Ergebnisse des zweiten internationalen Vergleichs. Münster 2004.

Schmidt, B.: Den Anti-Bias-Ansatz zur Diskussion stellen. Beitrag zur Klärung theoretischer Grundlagen in der Anti-Bias-Arbeit. Oldenburg 2009.

Schofield, J. W.: Migrationshintergrund, Minderheitenzugehörigkeit und Bildungserfolg. Forschungsergebnisse der pädagogischen, Entwicklungs- und Sozialpsychologie. AKI-Forschungsbilanz 5, Berlin 2006.

Terkessidis, M.: Das Programm Interkultur und die Aufgabe der Bildung, in: Symposium 2013
„Vielfalt leben – Zukunft gestalten" Interkulturalität, Diversität, Antidiskriminierung. Dokumentation, S. 12ff.

Wagner, P. und andere: Macker, Zicke, Trampeltier: Vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen, Weimar/Berlin 2006.



Dr. Bettina Rulofs

Dr. Rulofs Bettina, ist Akademische Oberrätin am Institut für Sportsoziologie, Abteilung Geschlechterforschung der Deutschen Sporthochschule Köln und Leiterin des Lehrmoduls zu „Managing Diversity" im Rahmen des BA-Studiums an der Sporthochschule Köln. Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte: Geschlechterforschung und soziale Ungleichheit im Sport, Gewaltprävention und Kinderschutz im Sport, Diversity Management und Sport.



Prof. Dr.
Ilse Hartmann-Tews

Studium der Sozialwissenschaften und Anglistik an der Universität zu Köln und der University of Essex/England; Hochschullehrerin für Soziologie und Geschlechterforschung in der Sportwissenschaft und Sportsoziologie sowie Leiterin des Instituts für Sportsoziologie der Deutschen Sporthochschule Köln. Schwerpunkte in Lehre und Forschung: Soziale Konstruktion von Geschlecht in den (Neuen) Medien; Sozialstrukturelle Analysen von Alter(n) und Sport; Gender Bias in der Wissenschaft am Beispiel der Sportmedizin.

Prof. Dr. Ilse Hartmann-Tews,
Dr. Bettina Rulofs, Ulrike Tischer

Im Sport zählt nur Leistung!? – Zur Relevanz von Geschlechter- und Altersstereotypen im Sport



Ulrike Tischer

Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Sportsoziologie der Deutschen Sporthochschule Köln, Abteilung Geschlechterforschung. Aktueller Forschungsschwerpunkt: Altersbilder und somatische Kultur. Studium des Master of Advanced Studies „Demenz und Lebensgestaltung" an der FH Bern .

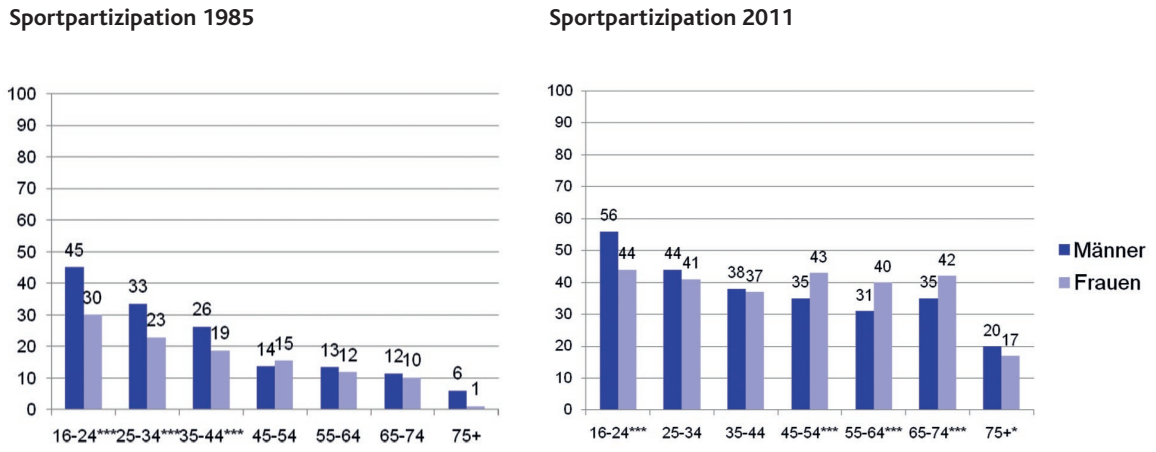
Der Sport lässt sich als ein Sozialsystem beschreiben, in dem körperliche Leistungen und ihre Steigerung, das „Schneller, Höher, Stärker" zu den zentralen Orientierungen gehören. Mit diesem Grundgedanken hat sich im 19. Jahrhundert ein eigenes gesellschaftliches Teilsystem ausdifferenziert, das heute vielfältige Facetten hat. Diese reichen vom Hochleistungssport, der mit den Olympischen Spielen und den Weltmeisterschaften seine Höhepunkte hat, über verschiedene Trend- und Abenteuersportarten wie Nordic Walking, Mountainbiking oder Parcours bis hin zu ganzheitlich orientierten „sanften" Bewegungsaktivitäten wie Yoga, Pilates oder Tai-Chi.

Das Bild des Sports ist also vielfältig, doch die körperbezogene Leistungsfähigkeit und deren Steigerung als zentrale Handlungsorientierung bleiben der gemeinsame Nenner der Aktivitäten im Sportsystem. Die unterschiedliche Leistungsfähigkeit von Männern und Frauen oder von jüngeren und älteren Personen führt daher zu einer Hierarchie der Sporttreibenden: Sport wird eher assoziiert mit Jungen und jungen Männern, und parallel hierzu erscheinen sowohl Mädchen und Frauen als auch ältere Personen als weniger sportlich und ihr Sporttreiben als weniger attraktiv und relevant. So zeigt sich schon visuell der „natürliche" Unterschied zwischen den Geschlechtern: Im Durchschnitt sind Männer größer und muskulöser, und sie sind objektiv gemessen stärker, schneller und kräftiger als Frauen. Auch jüngere und ältere Menschen unterscheiden sich in ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit. Allzu leicht erscheint damit eine natürliche Ordnung zwischen den Geschlechtern und zwischen den Altersgruppen im Sport erwiesen zu sein. Diese Schlussfolgerung auf eine „natürliche Ordnung" legitimiert dann zugleich Unterscheidungen sozialer Art, die wenig mit der rein körperlichen Leistung zu tun haben. Durch stereotype Vorstellungen wird der Blick auf Sport verengt, und die Verknüpfung von „natürlicher Leistungsfähigkeit" und sozialen Bedingungen führt oft zu sich selbst erfüllenden Prophezeiungen.

Altersstereotype, Sportaktivität und körperliche Leistungsfähigkeit

Für die körperliche Aktivität und Mobilität von Personen sind neben physischen Prozessen auch soziale Deutungsmuster

Abbildung 1: Vergleich der Sportpartizipation 1985 und 2011



Quelle: DIW Berlin, SOEP v28, 2012, eigene Darstellung; Sportaktivität (mind. einmal pro Woche); * = $p \leq 0{,}05$; ** = $p \leq 0{,}01$; *** = $p \leq 0{,}001$

ausschlaggebend. Gesellschaftliche Erwartungen können Menschen er- oder entmutigen, körperlich aktiv zu sein und Fähigkeiten zu trainieren, wobei traditionelle Altersbilder wenig motivierend für die Sportaktivität Älterer waren. Mit dem Älterwerden wurden körperliche Gebrechlichkeit, mentaler Abbau und sozialer Rückzug verbunden. Heute existiert ein weitaus positiveres Bild von 60-Jährigen hinsichtlich ihrer körperlichen Fitness und Leistungsfähigkeit als früher, wie sich zum Beispiel an Darstellungen in der Werbung nachweisen lässt (Röhr-Sendlmeier & Ueing 2004).

Die Veränderung des Altersbildes hin zu einem „aktiven Alter" spiegelt sich in den Entwicklung der Sportbeteiligung seit 1985: Die Steigerungsraten bei den über 45-Jährigen sind überproportional hoch.

Oft wird vermutet, dass Ältere mehr Interesse am geselligen Zusammensein und am Kennenlernen neuer Leute hätten als an der sportlichen Aktivität. Hier kommen Unconscious Bias zum Ausdruck in der Annahme, Ältere seien oft einsam und hätten es schwer, soziale Kontakte zu knüpfen. Tatsächlich haben Ältere weniger Interesse an diesem Aspekt des Sporttreibens als Jugendliche. Dementsprechend treiben sie Sport oft selbst organisiert und allein oder zu zweit. Der Spaß an der Aktivität steht auch bei ihnen im Vordergrund, gefolgt von Gesundheitsmotiven (vgl. Hartmann-Tews et al. 2012).

Die Stereotypenforschung zeigt, dass Älteren im Vergleich zu Jüngeren weniger Kompetenz, Leistungsfähigkeit und Attraktivität zugeschrieben wird (Kite et al. 2005). In körperlicher Hinsicht gelten sie als langsamer, unbeholfener und verletzlicher. Obwohl es einen altersbedingen Leistungsrückgang gibt, weiß man heute, dass in Kraft, Koordination, Schnelligkeit, Beweglichkeit und Ausdauer Trainingseffekte auch im höheren Alter möglich sind. Altersstereotype können sich dabei nachweisbar auf motorische Leistungen auswirken, wie Studien mit Priming-Verfahren (s. Kasten) zeigen (Levy & Leifheit-Limson 2009). So gingen Ältere mit positivem Priming schneller und mit längerer Schwungzeit als solche mit negativem Priming (Hausdorff et al. 1999). Der Zuwachs nach dem positiven Priming war dabei vergleichbar mit dem Fortschritt, den Ältere nach einem mehrwöchigen Trainingsprogramm zeigten!

Stereotypisierung von Geschlecht im Sport

Bei der Ausübung von Sport und bei der Darstellung von Sport in den Medien spielen Geschlechterstereotype eine Rolle. Traditionell wird Jungen und Männern zugeschrieben, sie seien abenteuerlustig, aggressiv und kräftig, Mädchen und Frauen hingegen, sie seien eher furchtsam, schwach und unterwürfig. Dies führte zu einer geschlechterbezogenen Einteilung in „Männersport" und „Frauensport". Gymnastik und Tanz zum Beispiel werden nach wie vor als „weibliche" Sportarten charakterisiert, Fußball, Rugby, Ringen hingegen als „männliche". Dass die Zuordnung dabei nicht zwangsläufig ist, zeigt sich im kulturellen Vergleich: Während Fußball in unserem Kulturkreis als besonders männlich gilt, hat er in den USA im Vergleich zu American Football oder Basketball nicht das Image, besonders „männlich" zu sein. Yoga gilt bei uns als typischer Frauensport, im Herkunftsland Indien sind Yogameister und ihre Schüler traditionell Männer.

Soziale Deutungsmuster unterstellen also, dass bestimmte Sportarten eher für Jungen und Männer und andere eher für Mädchen und Frauen geeignet seien. Mädchen und Frauen haben sich in den letzten Jahrzehnten viele Sportarten durch Grenzüberschreitungen „erobert", teilweise gegen starke Widerstände in den Sportinstitutionen wie zum Beispiel im Fußball oder Ringen. Durch die hierarchische Ordnung können sie an Status gewinnen, während Jungen und Männer bei der Ausübung von Sportarten wie Ballett oder Synchronschwimmen das Risiko

sozialer Abwertung eingehen. Auch im höheren Alter gilt diese Einschränkung. So beschreibt im Interview eine Frau (59 Jahre) die Einstellung ihres Mannes: „Mein Mann würde nie in eine Gymnastikgruppe gehen, das wäre für ihn das Lächerlichste." Ein Mann (69 Jahre), der die Grenzüberschreitung wagt, meint: „Einmal ist es sowieso schon komisch, wenn man als Mann bei Aerobic mitmacht, was eine Domäne der Frau ist. Und dann auch noch in meinem Alter" (Hartmann-Tews et al. 2012: 96 f.).

Hochleistungssport von Männern wird in den Medien als wichtiger bewertet als der Sport, den Frauen betreiben, auch wenn es sich um dieselbe Sportart handelt. So wird in der Sportberichterstattung der Tagespresse nahezu ausschließlich über Sportereignisse, Personalia und Wettkämpfe der Männer berichtet. 85 Prozent der Texte thematisieren sportliche Aktivitäten der Leistungssportler und nur 15 Prozent der Artikel die der Sportlerinnen (Hartmann-Tews & Rulofs 2007). In Abbildungen werden Sportler überproportional häufig in aktiver Ausübung ihrer Sportart – oft im Wettkampf – gezeigt, während Sportlerinnen oft nur in anderen sportlichen Kontexten, zum Beispiel am Spielfeldrand oder im Sportdress in der Sonne badend dargestellt werden. Leistungssport von Frauen ist durch die einseitige Berichterstattung deutlich weniger öffentlich sichtbar – mit weitreichenden Konsequenzen. Da sich bei Profisportlerinnen genauso wie bei ihren männlichen Kollegen Bekanntheit und mediale Reichweite unmittelbar auf den Marktwert auswirken, bedeutet die ungleiche Präsenz auch eine ungleiche Bezahlung.

Auch im Berufsfeld Sport und Sportwissenschaft zeigen sich Auswirkungen von Geschlechterstereotypen. So belegen Frauen und Männer unterschiedliche Fächer im Studium der Sportwissenschaft. An der Deutschen Sporthochschule Köln bevorzugen Frauen die Studienschwerpunkte „Sport, Gesundheit, Rehabilitation" sowie „Medien und Kommunikation", während die Männer eher „Sporttechnologie" sowie „Sportökonomie und -management" wählen. Diese Wahl führt später in verschiedene Berufsfelder, sodass die Absolventen häufiger eine Führungsposition besetzen als Absolventinnen (Jost et al. 2012).

Bezogen auf den Beruf des Trainers/der Trainerin im Hochleistungssport zeigt sich, dass Trainerinnen im Spitzensport immer noch sehr selten sind. Dies hängt auch mit geschlechtsbezogenen Kompetenzzuschreibungen zusammen. Eine Befragung von Spitzensportlerinnen und -sportlern sowie Funktionären zeigte, dass Trainern und Trainerinnen zugeschriebene Fähigkeiten teilweise sehr unterschiedlich sind. Den Trainern werden stärker Erfolgsorientierung, Durchsetzungsfähigkeit, Belastbarkeit, Entscheidungsfähigkeit, Autorität und Führungskompetenz zugeschrieben. Bei den Trainerinnen hingegen werden in stärkerem Maße Einfühlungsvermögen, Geduld, Kreativität, Fairness und Kooperationsvermögen gesehen (Bahlke et al. 2003). Gleicht man diese Kompetenzprofile mit den Anforderungen ab, die Athleten und Athletinnen zu Spitzenleistungen und dauerhaftem Überschreiten ihrer körperlichen Grenzen bringen zu können, scheinen die den Trainern zugeschriebenen Eigenschaften Erfolg versprechender zu sein. Die Studie zeigte aber auch, dass Athleten und Athletinnen durch eigene Erfahrungen mit Trainerinnen Kompetenzvorbehalte abbauen.

Zusammenwirken von Alters- und Geschlechterstereotypen

Der „double standard of aging" beschreibt, dass die Charakterisierung als „alt" bei Frauen früher erfolgt als bei Männern und eine stärkere Abwertung der Attraktivität von Frauen vorgenommen wird (Bell 1970). Dementsprechend schämen sich ältere Frauen ihres Körpers beim Sporttreiben stärker als ältere Männer und vermeiden teilweise das Sporttreiben in der Öffentlichkeit. Dies hält sie jedoch nicht grundsätzlich vom Sport ab, vielmehr kämpfen sie mit Sport auch gegen Attraktivitätsverlust an (Hartmann-Tews et al. 2012: 98f.).

Beim Wandel der Sportbeteiligung (vgl. Abb. 1) trug die Zunahme sportlich aktiver Frauen im mittleren und höheren Erwachsenenalter sogar besonders stark zur gesellschaftlichen „Versportlichung" bei. Während Frauen auch im Alter in den Sport einsteigen, zeigen sich bei den Männern mit steigendem Lebensalter höhere Abbruchquoten. Ein möglicher Grund hierfür ist, dass bei Frauen die Motive, durch Sport „Anti-Aging" zu betreiben und die eigene Fitness bis ins hohe Alter zu erhalten eine größere Rolle spielen (Hartmann-Tews et al. 2012). Außerdem scheint die stärker ausgeprägte Leistungs- und Wettkampforientierung der Männer im Sport, ihre Affinität zu Mannschaftssportarten sowie ein stärkerer instrumenteller Bezug zum Körper dazu zu führen, dass die Hürde für Sport im Alter höher liegt. Traditionelle Geschlechterstereotype, die Männern in jüngerem Alter Vorteile bringen und lange Zeit die Rolle von Frauen im Sport schmälerten, können im Alter eher zu Hindernissen für Sport werden. Angebote des Seniorensports werden von Männern oft als eher unattraktiv angesehen, da sie wenig Leistungs-, Spiel- und Wettbewerbscharakter aufweisen. Ein weiterer Grund könnte auch in sozialen Rollenerwartungen liegen: Bei Männern wird vermutet, dass sie schlechter mit einer nachlassenden Leistungsfähigkeit umgehen können als Frauen (Tischer & Hartmann-Tews 2009: 24).

Stereotype abbauen – Vielfalt wertschätzen

Die Heterogenität der Personen, die heutzutage Sport treiben, ist groß: Frauen, Männer, Personen aller Altersgruppen, Menschen mit und ohne Behinderung, Deutschstämmige und Zugewanderte. Dementsprechend suchen auch Sportverbände nach Strategien und Konzepten, um Benachteiligungen nicht nur aufgrund des Geschlechts oder des Alters, sondern auch aufgrund von Merkmalen wie Behinderung, sexueller Orientierung oder ethnischer Zugehörigkeit entgegenzuwirken. Sie wenden sich mit Kampagnen und Projekten zu den Themen Integration durch Sport, Sport für Ältere und Gleichstellung im Sport an die Öffentlichkeit. Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) als Dachverband der deutschen Sportverbände und -vereine hat sich im Jahr 2007 der Charta der Vielfalt angeschlossen, der Deutsche Fußballbund trat der Charta im Jahr 2011 bei. Da es allerdings auch Bedingungen gibt, die eine Öffnung für soziale Vielfalt in Sportorganisationen

erschweren, empfiehlt sich die Etablierung eines systematischen Diversity Managements auch im organisierten Sport (Rulofs 2011). Diversity Management wird allgemein definiert als der zielgerichtete Einsatz von Prozessen und Strategien, welche die Unterschiede zwischen Personen als positives Gut wahrnehmen. Die Wertschätzung von Vielfalt beinhaltet zugleich das Erkennen, Reflektieren und Abbauen von Stereotypen. Hierzu müssen im Sportbereich auf organisationaler Ebene aktive Reflexionsprozesse angestoßen werden, auf der personalen Ebene nehmen alle Funktionsträger und -trägerinnen im Management sowie im Trainings- und Übungsbetrieb Schlüsselpositionen zur Förderung von Vielfalt ein.

Für den Arbeitsmarkt Sport wird also ein gezielter und bewusster Umgang mit Vielfalt zunehmend zur Schlüsselqualifikation. Wer heute im Sport Aufgaben als Trainerin, Übungsleiter, Managerin, Schiedsrichter usw. übernehmen möchte, begegnet in vielen Settings einem anspruchsvollen Feld. Dieses ist nicht nur durch die Verschiedenheit der beteiligten Personen gekennzeichnet, sondern wird in immer mehr Sportorganisationen auch von dem Anspruch geleitet, ein diskriminierungsfreies Umfeld zu schaffen, das die Potenziale von Vielfalt wertschätzt. Um junge Menschen auf diese Anforderungen im Sport angemessen vorzubereiten, hat die Deutsche Sporthochschule Köln (DSHS) das Thema „Diversity Management" zu einem zentralen Baustein ihrer Ausbildung gemacht. Im Studienbereich „Schlüsselqualifikationen" sieht das Curriculum des Studiums an der DSHS inzwischen neben Bereichen wie Präsentationskompetenz und Methodenkompetenz auch den Erwerb von Diversity Kompetenz vor. Hier reflektieren die angehenden Sportwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler gesellschaftliche Stereotype und deren Wirkung auf das Miteinander. In Studienprojekten gehen die Studierenden selbst ins Feld, um eigene Erfahrungen mit ausgewählten Dimensionen von Vielfalt im Sport zu sammeln. So erfahren Studierende zum Beispiel bei dem Besuch von Sportvereinen für Zugewanderte oder Sportvereinen für Menschen mit Behinderung, aus welchen Gründen diese gerne „unter sich" Sport treiben möchten und unter welchen Bedingungen eine Öffnung für integrative Sportgruppen möglich wird. Des Weiteren zielt das Lehrkonzept auf die systematische Reflektion von „wohldosierten" Fremdheitserfahrungen. So begeben sich die Studierenden in für sie fremde Situationen, zum Beispiel in dem sie einen Tag im „Altersanzug" (ein Anzug, der verschiedene Alterseinschränkungen wie zum Beispiel schlechteres Sehvermögen erlebbar macht) verbringen oder indem sie erleben, wie es ist, als einzige Frau in einer Vereinsvorstandssitzung mit vorwiegend älteren Männern teilzunehmen. Die anschließende Reflektion solcher Fremdheitserfahrungen ist insbesondere in Bezug auf das Erkennen von Stereotypisierungen und der eigenen Normalitätserwartungen aufschlussreich.

Durch die feste Einbindung des Themas „Diversity Kompetenz" in das Studium lernen die Studierenden, den wertschätzenden Umgang mit Vielfalt auch selbst zu gestalten. Mit Unterstützung des DOSB bietet die DSHS außerdem die Zusatzqualifikation „Gender- und Diversity-Kompetenzen im Sport" an. In der Ausbildung wird dabei die Wirkungsweise von geschlechtsbezogenen Verzerrungseffekten in der Forschung ebenso thematisiert wie der geschulte Umgang mit sozialer und kultureller Vielfalt in der Sportpraxis. Der DOSB als Dachverband im Sport signalisiert durch die Beteiligung an dem Zertifikat, dass Kompetenzen im Umgang mit Vielfalt in Sportverbänden gefragt sind. Dies zeigt sich nicht zuletzt daran, dass in verschiedenen Sportverbänden inzwischen sowohl Projekte als auch zunehmend Personalpositionen zur Gleichstellung oder Antidiskriminierung geschaffen wurden.

Das Wissen und die Reflektion darüber, dass sich die Wahrnehmung von Menschen im Sport und die Bewertung ihrer Leistung nicht nur an objektiven Kriterien orientiert, sondern auch durch unbewusste Zuschreibungen und stereotype Vorstellungen beeinflusst wird, kann durch solche Maßnahmen weiterentwickelt werden. Die aktive Auseinandersetzung mit den sozialen Zuschreibungen, die Menschen aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeiten erfahren, ist zentrale Voraussetzung für die Entwicklung einer gleichberechtigt Teilhabe am Sport.

Priming

Unter ***Priming*** (engl. to prime = etwas grundieren, bahnen) versteht man die Aktivierung einer bestimmten Kategorie, zum Beispiel Alter oder Geschlecht, durch einen bestimmten Reiz oder Kontext. In einem Versuchsaufbau werden mit dem Verfahren des Primings bestimmte Gedächtnisinhalte ausgelöst, zum Beispiel durch die Nutzung von Begriffen wie „Rente" oder „grauhaarig" in einer Rahmenerzählung einer Aufgabe oder im Gespräch vor dem Test, oder durch das Einblenden von Altersstereotypen wie „weise" oder „vergesslich" auf einem Bildschirm in einer Geschwindigkeit, die unterhalb der bewussten Wahrnehmung der Probanden liegt. Durch das Priming wird (bewusst oder unbewusst) die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung in der Situation auf die jeweilige Kategorie gerichtet. Der Einfluss des Primings kann durch Vorher-Nachher-Vergleiche oder Vergleiche zwischen Gruppen gemessen werden. Im Fall der Leistungsfähigkeit im Zusammenhang mit Altersstereotypen wurde zum Beispiel gemessen, wie lange Personen brauchten, um eine bestimmte Strecke zurückzulegen oder von einem Stuhl aufzustehen. Hierbei konnte gezeigt werden, dass bei der Aktivierung von Altersstereotypen auch junge Personen sich langsamer bewegten.

Literatur:

Bahlke, St./Cachay, K./Benning, A. (2003): *„Trainer … das ist halt einfach Männersache". Eine Studie zur Unterrepräsentanz von Trainerinnen im Spitzensport*. Köln, Sport & Buch Strauß.

Bargh, J. A.; Chen, M.; Burrows, L. (1996): Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 71 (2), S. 230 – 244.

Bell, Inge (1970): The double standard. In: Trans-action 8 (1 – 2), S. 75 – 80.

Hartmann-Tews, I., Tischer, U. & Combrink, C. (2012). *Bewegtes Alter(n) – Sozialstrukturelle Analysen von Sport im Alter*. Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.

Hartmann-Tews, I. & Rulofs, B. (2007). Zur Geschlechterordnung in den Sportmedien. In T. Schierl (Hrsg.), *Handbuch Medien, Kommunikation und Sport* (S. 137 – 154). Schorndorf: Hofmann.

Hausdorff, J.M., Levy, B.R. & Wei, J.Y. (1999). The power of ageism on physical function of older persons: Reversibility of age-related gait changes. *Journal of the American Geriatrics Society*, 47, 1346 – 1349.

Jost, T., Menzel, T. & Hartmann-Tews, I. (22. Februar 2012). *AbsolventInnen-Studie 2011. Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Geschlechtern: Ein Überblick.*

Kite, M.E., Stockdale, G.D., Whitley, B.E. & Johnson, B.T. (2005). Attitudes toward younger and older adults: an updated meta-analytic review. *Journal of Social Issues*, 61 (2), 241 – 266

Levy, B.R. & Leifheit-Limson, E. (2009). The stereotype-matching effect: Greater influence when age stereotypes correspondend to outcomes. *Psychology and Aging*, 24 (1), 230 – 233.

Röhr-Sendlmeier, U. & Ueing, S. (2004). Das Altersbild in der Anzeigenwerbung im zeitlichen Wandel. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 37, 56 – 62

Rulofs, Bettina (2011). Diversity Management – Perspektiven und konzeptionelle Ansätze für den Umgang mit Vielfalt im organisierten Sport. In Braun, Sebastian & Nobis, Tina (Hrsg.), *Migration, Integration und Sport – Zivilgesellschaft vor Ort* (S. 83 – 98). Wiesbaden: VS-Verlag.

Tischer, Ulrike; Hartmann-Tews, Ilse (2009): Die Sportaktivität älterer Männer aus soziologischer Perspektive. In: *blickpunkt. der mann. Wissenschaftliches Journal für Männergesundheit* 7 (3), S. 20 – 26.



Prof. Dr. med.
Katarina Hamberg

Katarina Hamberg ist Professorin und Oberärztin am schwedischen Universitätskrankenhaus Umeå in der Fakultät für Allgemeine und klinische Medizin. An der Universität ist eins von landesweit drei „Centers of Gender Excellence" beheimatet. Prof. Hamberg ist aktiv im Forschungsprogramm „Challenging Gender", das sich als Plattform für einen internationalen Forschungsaustausch entwickelt. Zudem hat sie in vielen wissenschaftlichen Arbeiten im Bereich Gender mitgewirkt, unter anderem zu den Themen „Gender differences in quality of life following subthalamic stimulation for Parkinson's disease" und „Gender bias in female physician assessments: Women considered better suited for qualitative research".



Bo Bäckström

Der gebürtige Schwede und Dipl.Kfm. war lange in einem internationalen Industriekonzern tätig – in den Bereichen Produktentwicklung/Innovation und Organisationserneuerung. Zudem war er Geschäftsführer einer internationalen Tochtergesellschaft. Seit 1990 ist er Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Albatross 78 mit den Schwerpunkten Kompetenz- und Innovationsmanagement sowie Projektleiter an der Albatross UG. Bäckström hat zudem in den Projekten „Interkomp" (Fachkräftemanagement in Skandinavien) und „Diversity im skandinavischen Mittelstand" mitgewirkt.

Prof. Dr. Katarina Hamberg, Bo Bäckström, Andreas Schulte Hemming

Gender Bias in der Gesundheitswirtschaft – Empirische Ergebnisse und Instrumente der praktischen Anwendung in Organisationen



Andreas Schulte Hemming

Studium in den Fächern Soziologie, Geschichte, Psychologie und Erziehungswissenschaft, war er seit 1987 leitend bzw. geschäftsführend in der Erwachsenenbildung tätig. Mitte der 1990er Jahre begann er als Berater bei Veränderungsprojekten und leitete verschiedene Personalentwicklungsprojekte. Seit einigen Jahren arbeitet er zudem wissenschaftlich in anwendungsorientierten Projekten zu informellem Lernen, Kompetenzerfassung und -entwicklung, Gender-Mainstreaming und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Er ist Mitglied des Vorstands bei HeurekaNet – Freies Institut für Bildung, Forschung und Innovation e. V. und Senior Consultant bei Kommasystem Unternehmensberatung GBR.

Prof. Dr. Katarina Hamberg
Gender Bias in der medizinischen Forschung

In den letzten zwei Jahrzehnten konnte die medizinische Forschung zeigen, dass die Behandlungen von Patientinnen und Patienten in den Kliniken und Krankenhäusern von Gender Bias beeinflusst werden. Gender Bias bedeutet in der Medizin, dass Frauen und Männer unabsichtlich unterschiedlich betrachtet und behandelt werden, auch wenn es dafür keine objektive Begründung gibt. Gender Bias bedeutet ebenso, dass Frauen und Männer gleich behandelt werden, obwohl es objektive, zum Beispiel anatomische und physiologische Gründe gibt, die dagegensprechen. Die Ursachen dieser unbewussten Fehleinschätzungen und „Fehlbehandlungen" sind in den traditionellen Normen, Haltungen und Einstellungen der beteiligten Akteurinnen und Akteure zu finden.

Drei Beispiele sollen dieses Phänomen veranschaulichen:

Im Rahmen einer kanadischen Studie besuchten zwei Simulierungspatienten (eine Frau und ein Mann) 71 ausgewählte Ärzte und berichteten über ihre Knieprobleme. Die Symptome deuteten auf eine Kniegelenksarthrose hin. Obwohl beide Personen ihre Probleme identisch darstellten und identische Röntgenbilder vorlegten, empfahlen 67 Prozent der Ärzte dem Mann, eine Operation vorzunehmen zu lassen, aber nur 33 Prozent der Ärzte empfahlen der Frau, sich operieren zu lassen – also nur die Hälfte.

An unserer Universität in Umeå führten wir ein Experiment durch, um herauszufinden, ob auch Medizinstudentinnen und -studenten, die noch jung und „unverdorben" sind, von gesellschaftlichen Normen beeinflusst werden. So bekamen zwei gleichmäßig gemischte Gruppen von Studierenden die Beschreibung eines Patienten mit Nackenbeschwerden vorgelegt. Die schriftliche Darstellung war für beide Gruppen identisch – mit nur einem Unterschied: Für die eine Gruppe hieß der Patient Siw Andersson (eine Frau), für die andere Gruppe Siwert Andersson (ein Mann). Die Aufgabe war, eine Diagnose mit Handlungsempfehlungen zu erstellen.

Die Studentinnen und Studenten zeigten deutliche gender-bias-bezogene Unterschiede:

- Siwert Andersson (dem Mann) wurden Röntgen und Muskelmassage empfohlen. An der Familie des Patienten und an dessen psycho-sozialer Situation wurde kein Interesse gezeigt.
- Siw Andersson (der Frau) wurde die Einnahme von Psychopharmaka und schmerzstillenden Medikamenten empfohlen. Großes Interesse wurde außerdem an der Familie der Patientin und ihren pyscho-sozialen Bedingungen gezeigt.

Die Aufgabe wurde anschließend wiederholt, dieses Mal mit dem Symptom Magenbeschwerden. Auch in diesem Fall traten die Gender Bias gleichermaßen deutlich zutage.

Eine meiner Kolleginnen – Jenny Andersson – hat die Fragen nach Gender Bias weiterverfolgt und entsprechende Untersuchungen aus Schweden und Holland miteinander verglichen. Die Ergebnisse waren ähnlich und bestätigten das Wirken von Gender Bias:

- Schon ab einem Body-Mass-Index (BMI) von 25 haben Ärzte Frauen empfohlen, abzunehmen. Für Männer gab es diese Empfehlung erst ab einem BMI von 30. Es stellt sich die Frage, inwiefern Ärzte das Idealbild einer schlanken Frau verinnerlicht haben.

- Depressionen bei Männern: Statistisch gesehen begehen doppelt so viele Männer Selbstmord wie Frauen. Depressionen sind dabei das häufigste Motiv. Dennoch wird bei doppelt so vielen Frauen wie Männern die Diagnose Depression gestellt und Antidepressiva verschrieben. Es stellen sich die Fragen, ob die Statistik Männer mit Depressionen unterschlägt oder zu viele Frauen entsprechend behandelt werden.

- Borreliose: Frauen sind häufiger von einer Ansteckung durch Zecken betroffen als Männer. Die Symptome sind je nach Geschlecht unterschiedlich. Ein Risiko besteht darin, dass Infektionen nicht erkannt werden und keine Behandlung stattfindet.

- Leistenbruch: Frauen werden mit einer Technik operiert, die für Männer entwickelt wurde. Da es aber Unterschiede in der Anatomie der Nervenbahnen und Gefäße in der Leiste gibt, ist die Gefahr von Komplikation und einer erneuten Operation bei Frauen größer.

Abschließend lässt sich sagen, dass Gender Bias in der Medizin einen systematischen Fehler darstellen, der darin besteht, dass das Thema „Geschlecht" falsch berücksichtigt wird. Die Auswirkungen sind zum einen, dass geschlechtsspezifische Unterschiede gesehen oder übertrieben werden, wo es keine gibt. Zum anderen werden geschlechtsspezifische Unterschiede nicht gesehen, wo es sie tatsächlich gibt. Schließlich wird davon ausgegangen, dass Patientinnen und Patienten für ihr Geschlecht typisch sind. Welche Maßnahmen bereits ergriffen werden, um das Problem der Gender Bias in der Medizin zu vermeiden, zeigt der folgende Text.

Abbildung 1

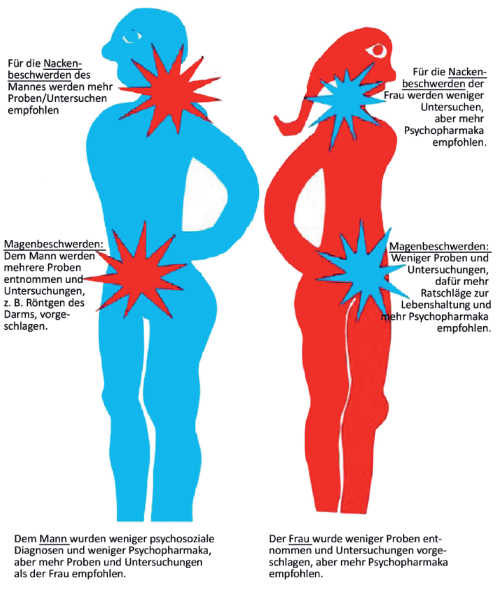


Abbildung 2



Bo Bäckström und Andreas Schulte Hemming

Gender Bias in der Praxis

Was machen Krankenhäuser, Kliniken und Pflegeeinrichtungen, um die Behandlungen der Patientinnen und Patienten unter qualitativen Gesichtspunkten zu optimieren? Wie gelingt es ihnen, Gender Bias zu vermeiden? Wie deutlich geworden ist, gilt es, ein differenzierteres Bild von seinen Patientinnen und Patienten zu gewinnen, das nicht von unpräzisen Voraussetzungen ausgeht, sondern Unterschiede dort wahrnimmt, wo sie bestehen, um eine soweit wie möglich individuelle und angemessene, das heißt begründbare Behandlung und Betreuung zu ermöglichen. Auf dieser Grundlage wurden an schwedischen Universitäten und Instituten „Werkzeuge" (Tools) und Methoden entwickelt, mit deren Hilfe Gender Bias aufgedeckt und produktiv für Organisationen bearbeitet werden können, um herauszufinden, ob die Qualität der Behandlung der Patientinnen und Patienten optimal ist. In Schweden werden die Werkzeuge daher "Att vända stenar" (Steine umdrehen) genannt. Bei diesem Ansatz handelt es sich letztlich um einen Qualitäts-Check-up.

Entsprechende Werkzeuge sind für die Arbeit in Organisationen entwickelt worden und lassen sich nicht nur in der Gesundheitswirtschaft anwenden. Der Ansatz ist praxisnah, mitarbeiterorientiert und auch ohne externe Unterstützung umsetzbar. Die Erfahrungen berichten von positiven Wirkungen, insbesondere in der Patientenzufriedenheit, aber auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine Auswahl an Methoden und Werkzeugen wird im Folgenden vorgestellt und anschließend durch beispielhafte Anwendungen verdeutlicht.

a) Methoden und Werkzeuge für die Praxis

Geschlechtsspezifische Statistiken

Geschlechtsspezifische Statistiken sind für einen Gender-Mainstreamingprozess bedeutsam. Durch die Auswertung messbarer Einheiten (Minuten, Stunden, Tagen, Zentimeter, Gramm, Kilometer usw.) kann das Thema Gender in der Organisation sichtbarer und greifbarer gemacht werden. Es wird möglich, konkrete Ziele und Handlungspläne festzulegen und diese intern zu kommunizieren.

Methodisches Vorgehen:
Ausgangspunkt der statistischen Auswertungen sind in der Regel die schon vorhandenen Daten in der jeweiligen Organisation, etwa Jahresstatistiken und Patientenunterlagen, zu denen Krankenhausentlassungsberichte, Arztbriefe, Befundberichte, ärztliche Gutachten, Röntgenaufnahmen oder auch Pflegedokumentation zählen. Es wird mit messbaren Einheiten gearbeitet, wie zum Beispiel Wartezeit, Dosierung, Textlänge, Besuchszeit, Schmerzintensität und Materialverbrauch. In Tabellen und Diagrammen sollten die Angaben zu Frauen und Männern deutlich zuzuordnen und gut zu vergleichen sein.

Reflexionssitzung

Die Reflexionssitzung ist ein Mittel, die Macht der Gewohnheit zu mindern. In den Kliniken ist der Alltag oft stressig und überfüllt mit Aktivitäten. Außerdem sind die Arbeitsroutinen oft seit Jahren festgelegt und dadurch „selbstverständlich" geworden. Diese zu reflektieren und infrage zu stellen, ist daher nicht einfach und teilweise auch nicht erwünscht. Die Kombination beider Faktoren – stressiger Alltag und „festgezurrte Arbeitsroutinen" – erschwert es, Neuerungen zu diskutieren und eventuell testweise zu praktizieren. Die Reflexionssitzung kann diese „Blockade" brechen, indem sie versteckte Verbesserungsmöglichkeiten sichtbar macht.

Einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Station wird durch organisatorische Maßnahmen ermöglicht, an einer Reflexionssitzung teilzunehmen. Als Umfang hat sich eine Dauer von 75 Minuten bewährt. Als Ort der Sitzung ist ein Besprechungsraum gut geeignet, der eine ungestörte, ruhige und offene Atmosphäre bietet. Die Sitzung wird von einem Moderator oder einer Moderatorin geleitet, die einen Anstoß mittels einleitender Fragen gibt oder auf zuvor erstellte Statistikanalysen, Textanalysen oder Ergebnisse von Interviews und Beobachtungen verweist. Eine gute Grundlage für eine Sitzung bieten ebenso Daten zur Verteilung der finanziellen, personellen oder maschinellen Ressourcen und die Frage, ob diese geschlechtermäßig verteilt sind sowie Männern und Frauen gleichermaßen zugute kommen.

Textanalyse

Grundsätzlich unterscheidet man in diesem Zusammenhang zwischen zwei Typen von Textanalysen: quantitative und qualitative. Im ersten Fall wird festgestellt, ob Texte, etwa Patientenunterlagen, die über Männer geschrieben wurden, kürzer oder länger sind als die Texte über Frauen. Ebenso gilt es festzustellen, inwiefern Texte, die von Männern geschrieben wurden, sich von jenen unterscheiden, die von Frauen geschrieben wurden – und zwar in doppelter Hinsicht: Frauen schreiben über Frauen, Frauen schreiben über Männer, Männer schreiben über Frauen, Männer schreiben über Männer. Bei der qualitativen Analyse geht es um die im Text verwendeten Ausdrucksweisen. Werden sie den Patientinnen und Patienten gerecht oder sind sie – wenn auch nur unterschwellig – von Voreingenommenheit geprägt?

Es bedarf keiner Kenntnisse der empirischen Sozialforschung, um dieses Instrument anwenden zu können. In der quantitativen Analyse können Wörter, Sätze und Seitenanzahl gezählt und in einem Auswertungsraster notiert werden. Bei der qualitativen Auswertung werden Unterschiede und Auffälligkeiten notiert. Diese Analyse kann von einer oder mehreren Personen durchgeführt werden. Für eine Analyse geeignet sind personenbezogene Daten wie zum Beispiel die Pflegedokumentation oder Fallbeschreibungen.

4R-Methode

Zentrales Anliegen der 4R-Methode ist, durch die Erfassung und Analyse täglicher Routineabläufe bestehende Ungleichheiten aufzudecken. „Wer erledigt welche Arbeiten unter welchen Bedingungen?" und „Wer greift in welchem Umfang auf welche Mittel zurück?" sind hierfür sehr geeignete Leitfragen. Am Ende der Analyse steht ein Einblick in tiefer liegende Verteilungsmuster und Ideen, wie eventuelle Ungleichheiten verändert werden können. Das Ressourcen-Werkzeug 4R ist für den Start einer Reflexionssitzung gut geeignet. Dabei geht es um die Frage, inwiefern finanzielle, personelle und maschinelle Ressourcen geschlechtermäßig verteilt sind. Die vier Komponenten der Methode sind als einander ergänzend zu betrachten und sollen gemeinsam verwendet werden. Bei den ersten beiden Komponenten handelt es sich um statistische Analysen. Sie bilden die Basis für die beiden anderen Komponenten.

Die Schrittfolge sieht folgendermaßen aus:

R1 – Repräsentation: In diesem ersten Abschnitt werden die Organisation sowie die Aktivität und deren Zielgruppe bestimmt und hinsichtlich der Repräsentanz der beiden Geschlechter untersucht: Wie gestaltet sich Geschlechterverteilung auf den verschiedenen Hierarchieebenen der Organisation? Wie ist ihr Einfluss auf die Entscheidungen?

R2 – Ressourcen: Im zweiten Schritt der 4R-Methode wird die Frage der Verteilung von Ressourcen zwischen den Geschlechtern gestellt: Wie sind die Ressourcen (Zeit, Geld, Fläche, Ausrüstung) zwischen Frauen und Männern verteilt? Ermittelt wird die Ressourcen-Verteilung zwischen den Geschlechtern.

R3 – Realia: In diesem dritten Abschnitt werden nach dem Bedingungsgefüge von Ungleichverteilung der Ressourcen gefragt und geschlechtsspezifische Muster der Ressourcenzuteilung herausgearbeitet: Wie ist diese Verteilung zustande gekommen? Warum sind die Ressourcen so verteilt? Welche Normen haben welche Rolle gespielt?

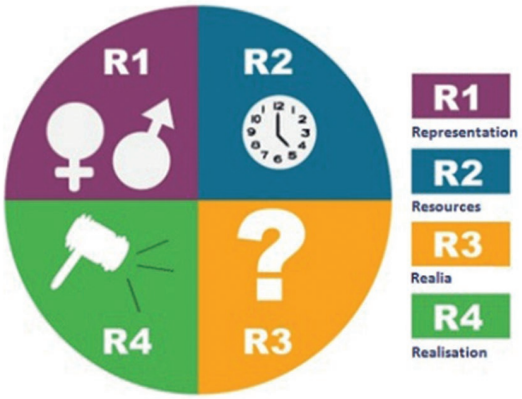
R4 – Realisierung: In diesem vierten Abschnitt werden die Visionen und operativen Ziele der Organisation unter dem Eindruck der Analyse reformuliert und die Aktivitäten und Strukturen neu beschrieben: Die Antworten auf die Fragen in den drei ersten Punkten werden in einem Handlungsplan mit Zielen, Aktivitäten und Zeitplan erfasst.

b) Beispiele der Anwendung in Schweden

Beispiel 1: Region Norrbotten, Schweden: Inwiefern unterscheiden sich die Behandlungen der Patientinnen und Patienten in unseren fünf Krankenhäusern?

In der Gesundheitsregion Norrbotten gibt es fünf Krankenhäuser. In einer Reflexionssitzung auf Regionalniveau wurde der Frage nachgegangen, inwiefern Patientinnen und Patienten in den

Abbildung 3



besagten Krankenhäusern eine gleichwertige und angemessene Behandlung erfahren. Für fünf unterschiedliche Diagnosegruppen wurden die Patientenunterlagen untersucht – gleich viele für Frauen und Männer. Kriterien waren Wartezeiten („Wie viele Tage wurde auf eine Augenoperation gewartet?") und die Dauer des Krankenhausaufenthalts. Die Analyse machte weitere „blinde Flecken" sichtbar. So waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuvor der Meinung gewesen, dass es für männliche Patienten schwieriger sei, nach einer Operation wieder Wasser zu lassen. Das Untersuchungsergebnis belegte das Gegenteil: Frauen hatten in dieser Hinsicht größere Probleme. Eine Erklärung für die Tatsache, dass Männer fiebersenkende Medikamente intravenös erhalten, auch wenn Tabletten empfohlen werden, wurde nicht gefunden. Frauen wird das Medikament in Tablettenform verabreicht. Die Projektleiterin Elsa Lehtonen resümierte: „Geschlechtsunterschiede werden erst dann entdeckt, wenn man die eigene Tätigkeit im Detail untersucht – mit Werkzeugen wie die geschlechtergetrennte Statistik und Textanalyse."

Beispiel 2: Der „Eiermann" – Ambulante Pflege Karlskoga, Värmland

In einer Reflexionssitzung im ambulanten Pflegedienst der schwedischen Stadt Karlskoga wurde das Instrument 4R benutzt, um herauszufinden, ob die Ressourcen gendermässig gerecht verteilt sind. Gefragt wurde: „Wie viel Pflegezeit erhalten Männer, und wie viel Frauen? Und mit welchen Begründungen werden diese zugeteilt?" In der Diskussionsrunde kam die Sprache auf einen Patienten, den in der Runde jeder als den „Eiermann" kannte. Hintergrund war, dass der Witwer, der außerhalb der Stadt und allein lebte, von seiner Frau bis zu deren Tod jeden Tag ein Frühstück mit einem exakt viereinhalb Minuten gekochten Frühstücksei serviert bekommen hatte. Der Herr war noch recht fit und brauchte nicht besonders viel Pflege, aber jeden Morgen fuhr eine Mitarbeiterin 30 Kilometer hin und zurück, um für ihn das Frühstück zuzubereiten. Er selbst war dazu nicht in der Lage. Die Runde fragte sich, ob dieser Aufwand von ihnen auch für eine Frau betrieben würde. Die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer verneinten das. Daraufhin wurde be-

schlossen, dem „Eiermann" das Kochen von 4,5-Minuten-Eiern beizubringen und im Pflegedienst nach weiteren Fällen mit ungerechtfertigten Unterschieden in der Zeitzuteilung zu suchen, wobei nicht nur der Zeitaufwand betrachtet werden sollte, sondern auch andere Ressourcen wie etwa gefahrene Kilometer. Die Erfahrung zeigt, dass eine Reflexionssitzung geeignet ist, Gewohnheiten zu hinterfragen und neue Fragen aufzuwerfen.

Beispiel 3: Danderyds Krankenhaus, Stockholm – Warum sind einige Wäschekörbe voller als andere?

In einer Reflektionssitzung des Personals einer Hautklinik des Danderyds Krankenhauses in Stockholm wurde gefragt, ob jemand Unterschiede in der Behandlung von Frauen und Männern kenne und/oder diesbezüglich etwas Auffälliges beobachtet habe. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer gaben zunächst an, dass sie solche Unterschiede nicht kennen würden. Nach einer gewissen Zeit und weiteren Fragen meldete sich eine Teilnehmerin zögerlich zu Wort: „Ich glaube nicht, dass es eine Bedeutung hat, ich habe aber oft gemerkt, dass die Waschkörbe in den Zimmern mit männlichen Patienten viel voller sind als die in den Zimmern von Frauen." Andere Teilnehmerinnen bestätigten diese Beobachtung, sodass beschlossen wurde, eine Untersuchung durchzuführen. Es zeigte sich schließlich, dass sich die Behandlungen von Männern und Frauen deutlich unterschieden, obwohl die Krankheitsbilder gleich verteilt waren. Die deutlichsten Unterschiede waren:

- Männer wurden häufiger stationär behandelt als Frauen
- Männer erhielten modernere und teurere Salben und Cremes
- Männer bekamen öfter und intensivere Lichttherapien
- Männer wurden vom Pflegepersonal intensiver gepflegt und zum Beispiel nach der Creme-Behandlung mit Handtüchern abgetrocknet

Die Untersuchung zeigte, dass Männer „überbehandelt" waren, während die Frauen zu wenig Behandlung erhielten. Würden Männer dieselbe Behandlung wie Frauen erhalten, so stellte sich heraus, wäre mit einer Kostenersparnis von 21 Prozent zu rechnen. Alle Beteiligten waren von diesem Ergebnis überrascht. Die Folge war eine angemessene Behandlung für Männer und Frauen mit kostenersparendem Effekt. Die Untersuchung, die mithilfe von Statistiken und Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Patientinnen und Patienten sowie deren Angehörige durchgeführt wurde, stieß weitere Untersuchungen in anderen Bereichen an.

Abbildung 4



Die Situation in Deutschland

Wie sieht es in Deutschland aus? Ist das Phänomen des Gender Bias in Einrichtungen des Gesundheitswesens präsent? Besteht ein Bedarf bezüglich der Verbreitung von Werkzeugen und Methoden, welche die Identifikation von „blinden Flecken" hinsichtlich des Themas Gender ermöglichen? Aus Sicht des Ministeriums für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen besteht dieser Handlungsbedarf. Es fördert seit Oktober 2012 das Projekt AMPAQ, das eine Sammlung von Werkzeugen nach skandinavischem Vorbild entwickelt und in deutschen Einrichtungen des Gesundheitswesens erprobt.

Abbildung 5



Dazu wurde in Skandinavien nach praxisnahen Methoden gesucht, die zu einer Verbesserung der Qualität im Gesundheitswesen führen, und zwar in den Bereichen der Behandlung von Patientinnen und Patienten sowie der Personalorganisation. In einer zweiten Phase des Projektes werden die ermittelten Methoden so aufbereitet und angepasst, dass sie für Organisationen der Gesundheitswirtschaft in NRW in einfacher Art und Weise nutzbar sind. Als Ergebnisse wurden bereits eine „Reflexionsmethode" für die Behandlung der Patientinnen und Patienten sowie eine „Balancemethode für die Personalorganisation präsentiert.

Nähere Informationen: *www.ampaq.de*

Literatur, Verweise und Nachweise

Theorie und Forschung

Andersson, J., Salander, P., Hamberg, K. (2013). Using patients' narratives to reveal gender stereotypes among medical students , Academic Medicine, 88(7): 1015 – 1021

Risberg, G., Hamberg, K., Johansson, E. E. (2010). „Important but with low status": male teachers´ attitudes to and experiences of gender issues in medicine, BMC Medical Education

Risberg, G., Johansson, E. E., Hamberg, K. (2009). A theoretical model for analysing gender bias in medicine, International Journal for Equity in Health, 8, 28 – 28

Hamberg. K. (2008). Gender bias in medicine. Womens Health (Lond Engl). 4, 237 – 243

Risberg, G., Johansson, E., Westman, G. et al. (2008). Attitudes toward and experiences of gender issues among physician teachers: a survey study conducted at a university teaching hospital in Sweden. BMC Medical Education, 26(8), 10 – 21

Hamberg, K., Risberg G., Johansson E. E.(2004). Male and female physicians show different patterns of gender bias. A paper-case study of management of irritable bowel syndrome. Scand. J. Publ. Health 32, 144 – 152

Aus Deutschland

http://gender.charite.de/institut
(Institut für Geschlechterforschung in der Medizin)

http://www.apotheken-umschau.de/Medizin/Gender Medizin-Herzinfarkt-bei-Frauen-211217.html

http://web.archive.org/web/20040723064659/www.gender-mainstreaming.net/gm/Wissensnetz/instrumente-und-arbeitshilfen,did=16602.html (Stand: 07.01.2014)

Instrumente aus Schweden und Anwendungsbeispiele

Gender mainstreaming manual. A book of practical methods from the Swedish Gender Mainstreaming Support Committee (JämStöd). (2007) (Statens offentliga utredningar, 2007:15). Stockholm: Fritzes.

Hedman, B., Perucci, F. & Sundström, P. (1996). Engendering statistics. A tool for change. Stockholm, Örebro: Statistics Sweden; Statistics Sweden, Publication Services [distributor].

Nationella sekretariatet för genusforskning. (07. Juni 2013). 3R method, Nationella sekretariatet för genusforskning.

Nationella sekretariatet för genusforskning. (07. Juni 2013). 4R method, Nationella sekretariatet för genusforskning.

Bilder/Grafiken

Abbildung 1 und 2:
beide Bilder – Sveriges Kommuner och landsting (SKL), www.skl.se
Abbildung 3:
4R – Göteborgs Universitet, Jämställ nu, www.jamstall.nu
Abbildung 4:
Frau im Krankenhaus – Sveriges Kommuner och landsting (SKL), www.skl.se.
Abbildung 5:
Wäschesäcke – Stockholms läns landsting (SLL), www.sll.se

Methodenauswahl

Statistiken – Kunskapscentrum för jämlik vård, Göteborg
Reflexionssitzung – Kunskapscentrum för jämlik vård, Göteborg
Textanalyse – Kunskapscentrum för jämlik vård, Göteborg

Beispielauswahl

Beispiel 1:
Sveriges Kommuner och landsting (SKL), www.skl.se
Beispiel 2:
Gertrud Åström, Stockholm, gertrud.astrom@helahut.se
Beispiel 3:
Sveriges Kommuner och landsting (SKL), www.skl.se

VIELFALT ERKENNEN –
Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen

Instrumente zur Sensibilisierung und Korrektur von Unconscious Bias

Unconscious Bias lassen sich nicht einfach abschalten. Sie bilden verhaltenswirksame Tendenzen in der Beurteilung von Menschen, die auf unbewusste Wahrnehmungs- und Lernmechanismen zurückgehen. Dennoch gibt es Strategien, Anwendungen und Tools, die für ihr Vorhandensein und Wirken sensibilisieren und Unconscious Bias so kalkulierbar machen. Die Psychologen Andreas Hoyndorf und Olaf Ringelband erklären, wie sich Unconscious Bias mithilfe der Management-Diagnostik auf die Spur kommen lässt. Vermindern lässt sich der Einfluss von Unconscious Bias aber auch schon im Alltag. Die Kommunikationsberaterin Solveig Wehking zeigt auf, wie sich Briefe, E-Mails oder andere schriftliche Mitteilungen so formulieren lassen, dass sich sowohl Frauen wie auch Männer angesprochen fühlen – und das ohne künstliche Verrenkungen und abschreckende Wortungetüme. In den USA blicken das Diversity Management und damit auch die Beschäftigung mit Unconscious Bias auf eine längere Tradition zurück. Die Expertinnen Tinna C. Nielsen und Lisa Kepinski stellen uns eine Auswahl an „Inclusion-Nudges". Das sind alltagstaugliche pädagogische Übungen, die helfen, Unconscious Bias zu vermindern und Alternativen zu stereotypisierten Denkmodellen aufzeigen.



Dr. Andreas Hoyndorf

Psychologe, Partner der md gesellschaft für management-diagnostik mbH, Hamburg



Dr. Olaf Ringelband

Psychologe, Geschäftsführer der md gesellschaft für management-diagnostik mbH, Hamburg

Das Unternehmen md gesellschaft für management-diagnostik beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit der Beurteilung von Managerinnen und Managern im Rahmen von Einzel-Assessments, Potenzial-Analysen und Management-Audits. In diesem Zeitraum wurden über 12.000 Kandidatinnen und Kandidaten aus aller Welt, überwiegend aus dem oberen Management begutachtet. Der Anteil an Kandidatinnen ist über die Jahre kontinuierlich gestiegen, von fünf Prozent im Jahr 1992 auf 15 Prozent im Jahr 2012. Der Anteil von Beraterinnen bei md lag hingegen schon immer bei 50 Prozent.

Dr. Andreas Hoyndorf,
Dr. Olaf Ringelband

Unconscious Bias in der Management-Diagnostik

Unconscious Bias (UB) beschreiben verhaltenswirksame Tendenzen in der Beurteilung von Menschen, die auf unbewusste Wahrnehmungs- und Lernmechanismen zurückgehen. Sie erlauben es uns, Menschen aufgrund bestimmter Merkmale schnell und automatisch in soziale Gruppen einzuordnen. Dabei schreiben wir diesen Personen unbewusst auch Eigenschaften zu, die zwar nicht beobachtet, aber mit der jeweiligen Gruppe assoziiert werden. Diesbezüglich spricht man in der Psychologie von einer „sozialen Kategorisierung", die auf der einen Seite unserer Wahrnehmung hilft, im Umgang mit Menschen schnell und automatisch Muster zu erkennen und Komplexität zu reduzieren. Sie kann aber auf der anderen Seite ebenso zu einer Stereotypisierung und Übergeneralisierung bestimmter Eigenschaften führen, ohne dass eine differenzierte Beobachtung dieser Eigenschaften tatsächlich stattgefunden hat. So mag beispielsweise die Kategorisierung einer Führungskraft als „weiblich"" zur unbewussten Zuschreibung von Eigenschaften führen, die – zutreffend oder auch nicht – als „typisch weiblich" assoziiert werden (zum Beispiel „einfühlsam", „verständnisvoll", „nachgiebig", „nicht durchsetzungsstark" etc.). Ein weiterer Aspekt der UB ist eine Art Maßstabseffekt und beschreibt das Phänomen, dass Verhaltensweisen allein in Abhängigkeit von der Gruppenzuordnung einer Person unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden. So mag eine ausgedehnte Mittagspause bei einem Skandinavier aufgrund gelernter Stereotype und Vorurteile unbewusst als „gute Work-Life-Balance" interpretiert werden, bei einem Südeuropäer hingegen als „schlechte Arbeitseinstellung".

Zum Hintergrund: Was ist Management-Diagnostik?

Die Management-Diagnostik beschäftigt sich mit der psychologischen Diagnostik von Managern zum Zwecke der Eignungsfeststellung oder Weiterentwicklung für Positionen im Management (Sarges, 2013, S. 2). Die Autoren befassen sich seit Jahren mit der Diagnostik des Managements von mittelständischen und Großunternehmen und führen dabei vor allem Einzel-Assessments (EAC) von Bewerberinnen und Bewerbern um Positionen vom mittleren bis zum Top-Management durch. Im Rahmen dieses eintägigen diagnostischen Prozesses werden viele verschiedene diagnostische Verfahren angewendet, angefangen bei kognitiven Leistungstests, Persönlichkeits- und Motivationsfragebögen über Rollenspiele, unternehmerische Fallstudien bis zum kompetenzbezogenen und biografischen Interview. Am Ende steht eine qualitative und quantitative Einschätzung der Kandidatinnen und Kandidaten anhand vorab definierter Management-Kompetenzen sowie eine Gesamtempfehlung im Hinblick auf die Zielposition durch mindestens zwei erfahrene Berater oder Beraterinnen, wobei unser Beraterteam aus gleich vielen Männern und Frauen besteht. Das Ergebnis des EAC ist ein umfangreicher individueller Bericht, in dem die Stärken, Schwächen und Entwicklungsfelder der Kandidatinnen und Kandidaten im Hinblick auf die Zielposition beschrieben werden.

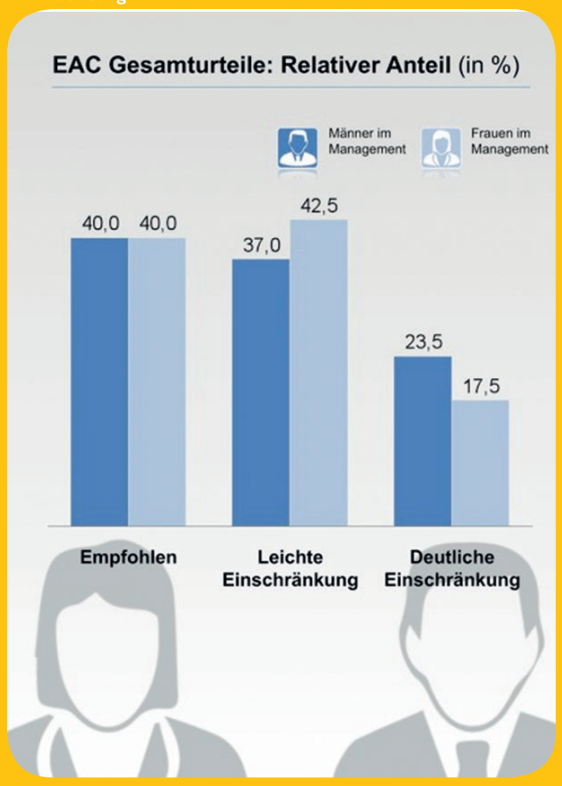
Sind Frauen die besseren/schlechteren Managerinnen?

Auf Basis von 420 zufällig ausgewählten Einzel-Assessment-Daten untersuchten wir, ob es tatsächlich nachweisliche Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Bewerbern gibt und wie diese Unterschiede in der Unternehmensrealität im Sinne von Unconscious Bias den Aufstieg von Frauen in höhere Management-Positionen verhindern könnten.

Keine Unterschiede im Gesamturteil der Einzel-Assessments

Als erster und vermutlich wichtigster Befund zeigten sich im Gesamturteil über alle Einzel-Assessments hinweg keine Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Bewerbern. Frauen sind also im beschriebenen Verfahren genauso häufig für Management-Positionen als „geeignet" beziehungsweise „nicht geeignet" beurteilt worden wie Männer.

Abbildung 1



Unterschiede in einzelnen Kompetenzbereichen?

Auch in der Detailbewertung einzelner Management-Kompetenzen (in EAC mit vergleichbaren Kompetenzmodellen) zeigten sich kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Lediglich im Kompetenzfeld „Selbstreflexion/Lernbereitschaft" ergab sich ein signifikanter Mittelwertunterschied, wobei Frauen in diesem Kompetenzfeld insgesamt etwas besser bewertet wurden als Männer. Auf diesen Unterschied wird weiter unten eingegangen.

Daraufhin untersuchten wir alle eingesetzten diagnostischen Verfahren im Detail.

Kognitive Fertigkeiten: keine relevanten Unterschiede

Weder in einzelnen kognitiven Leistungstests zum logischen Schlussfolgern noch im Rahmen einer komplexen Management-Fallstudie zeigte sich in der untersuchten Managergruppe ein geschlechtsspezifischer Unterschied in der analytischen Leistung. Im Detail zeigten sich einige leichte, aber statistisch nicht signifikante Unterschiede (Frauen arbeiteten beispielsweise in der Analyse der Fallstudie tendenziell etwas gründlicher, Männer etwas schneller). Auch sind aus der Grundlagenforschung einige Unterschiede im kognitiven Leistungsprofil von Männern und Frauen bekannt (so haben Frauen zum Beispiel tendenziell Vorteile in der sprachlogischen Verarbeitung, Männer in der räumlichen Verarbeitung visueller Informationen; vgl. zum Beispiel Voyeur et al. 1995). Aus unseren Daten lassen sich aber folgende Schlussfolgerungen ziehen:

Abbildung 2



- Nicht jeder in Test und Experimenten identifizierte Unterschied zwischen Männern und Frauen ist relevant für die analytische Leistung im Management
- Die Unterschiede in der Leistung und im Bearbeitungsstil sind innerhalb der Gruppe der Männer beziehungsweise Frauen bei Weitem größer als die Unterschiede zwischen den Gruppen

Führung: tendenzielle Unterschiede im Stil

Auch in der Gesamtbeurteilung der Führungskompetenz im Rahmen einer Führungssimulation und eines strukturierten Interviews zeigten sich keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen, das heißt gemessen an den spezifischen Führungsanforderungen der jeweiligen Zielposition wurden Männer und Frauen insgesamt gleich häufig als „geeignet" eingeschätzt. Tendenzielle Unterschiede zeigten sich jedoch in Teilaspekten der Führung und der im Rahmen des Interviews geäußerten Führungsmotivation. Diese tendenziellen Unterschie-

de entsprechen früheren Untersuchungen, die nahelegen, dass Frauen in ihrem Führungsverhalten tendenziell mehr Wert auf die Entwicklung und das Einbinden von Beschäftigten im Sinne einer partizipativen Führung legen, während Männer tendenziell etwas stärker Aspekte der Einflussnahme und Leistungskontrolle in ihrem Führungsverhalten betonen (vgl. Desvaux & Devillard, 2008; Eagly et al., 2003).

Welcher ungerechtfertigte Bias kann hier lauern?

Hier liegt eine mögliche Quelle für einen Unconscious Bias: Dass Frauen gemäß ihrer Schilderungen im Interview tendenziell einen partizipativen oder kooperativen Führungsansatz bevorzugen, mag zu dem (Trug-)Schluss veranlassen, dass sie dadurch weniger durchsetzungsstark und effektiv seien. Anders gesagt: Wenn Frauen sich anders verhalten, als es der (männlichen) Norm entspricht, besteht die Gefahr, dass dieses Andere automatisch negativer bewertet wird. Unsere Daten weisen aber darauf hin, dass Frauen gemessen an vorab definierten Erfolgskriterien in den jeweiligen Zielpositionen genauso effektiv führen wie Männer, nur teilweise auf eine andere Art und Weise. Um den genannten Bias in der Personalauswahl zu verhindern, kommt es neben einer möglichst differenzierten Beurteilung des Führungsverhaltens entscheidend darauf an, dass nicht allein Führungsmodelle der Vergangenheit als Maßstab angelegt werden (die meist durch männliche Rollenmodelle geprägt sind), sondern die zukünftigen Herausforderungen der Zielposition, die sich aus der Strategie des Unternehmens ableiten. So weisen auch Desvaux & Devillard (2008) darauf hin, dass eine partizipative Führung strategische Vorteile bietet, wenn es beispielsweise um die Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Veränderungsprozesse und Innovationen geht.

Motivation: Unterschiede in den geäußerten Motiven

Der zuvor beschriebene Unterschied im Führungsstil spiegelt sich auch in der Motivation der Bewerberinnen und Bewerber wider. Dabei zeigen sich keine Unterschiede in der generellen Leistungsmotivation und Einsatzbereitschaft von weiblichen und männlichen Bewerbern, wohl aber in den von ihnen genannten beruflichen Motiven.

Wir unterscheiden in der Management-Diagnostik dabei zwischen zwei Arten von Motiven: die expliziten und die impliziten. „Explizite Motive" sind diejenigen, die man explizit äußert. Zum Beispiel sagen viele Managerinnen und Manager, dass die Familie für sie das Wichtigste sei – was sich häufig aber nicht in ihrem Verhalten niederschlägt, weil in der Praxis die Arbeit Priorität vor der Familie hat. Explizite Motive können sich also im Verhalten von Menschen widerspiegeln, müssen das aber nicht zwangsläufig. Häufig sind die explizit genannten Motive ein Ergebnis von sozialen Normen und Erwartungen. Demgegenüber sind „implizite Motive" durch tiefer liegende Bedürfnisse und Persönlichkeitsmerkmale einer Person gesteuert. Auch die impliziten Motive müssen sich nicht unbedingt im Verhalten von Menschen widerspiegeln, zum Beispiel kann ein eigentlich harmoniebedürftiger Mensch durchaus konfliktfreudig sein, wenn es seine Rolle (etwa als Rechtsanwalt) oder die soziale Norm von ihm verlangt. Die impliziten Motive von Menschen werden in der Management-Diagnostik auf der Basis psychometrischer

Abbildung 3



Persönlichkeitsfragebögen und in strukturierten Interviews anhand von Verhaltensbeispielen eingeschätzt.

In den von unseren Kandidatinnen und Kandidaten explizit genannten beruflichen Motiven finden sich tatsächlich deutliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Frauen geben signifikant häufiger an, Wert auf „Anerkennung & Wertschätzung" sowie „guten Beziehungen zum Umfeld" zu legen, während Männer häufiger Motive wie „Einfluss", „Unabhängigkeit", und „Wettbewerb" nennen. Diese Hinweise entsprechen auch früheren Befunden aus anderen Untersuchungen zu Geschlechter-Unterschieden in der beruflichen Motivation (zum Beispiel Wottawa, 2011). Auf der Ebene der impliziten Motive zeigen sich diese Unterschiede jedoch deutlich geringer oder gar nicht. So ergaben sich in unseren Daten aus psychologischen Persönlichkeitsfragebögen beispielsweise Hinweise, dass Bewerberinnen für Management-Positionen stärker nach Einfluss und Wettbewerb streben, als sie es in einer Bewerbungssituation explizit angeben. Umgekehrt haben männliche Bewerber ein ähnlich starkes Bedürfnis nach Anerkennung wie die weiblichen. Die Ergebnisse legen nahe, dass Männer und Frauen in einer expliziten Befragung zu ihren beruflichen Motiven tendenziell auch eher einem Geschlechterstereotyp entsprechend antworten.

Welcher ungerechtfertigte Bias kann hier lauern?

Zum einen legen unsere Befunde nahe, dass es Geschlechterunterschiede in der explizit geäußerten beruflichen Motivation geben kann, die aber keinen systematischen Einfluss auf die generelle Einsatz- und Leistungsbereitschaft haben. Zudem gibt es Hinweise, dass Bewerberinnen oder Bewerber bereits in der Selbstbeschreibung ihrer beruflichen Motive gewissen Gender Bias unterliegen können. Tatsächlich gibt es ähnliche Hinweise aus der Geschlechterforschung zum Führungsverhalten, die nahelegen, dass Frauen im beruflichen Kontext Hemmungen haben, sich Motive zuzuschreiben, die als „eher männlich" gelten, da sie den eingangs beschriebenen Maßstabseffekt fürchten, nämlich dass ihnen beispielsweise das „Streben nach Einfluss" negativer ausgelegt wird als es bei Männern mit dem gleichen Einflussstreben der Fall wäre. So fand bereits Catalyst (2007), dass Frauen sich diesbezüglich in einem „Double Bind Dilemma", also einer Zwickmühle befinden: Geben sie sich einem weiblichen Stereotyp entsprechend als weniger dominante Führungskraft, würden sie zwar „gemocht, jedoch weniger respektiert". Verhalten sie sich hingegen einem eher männlichen Stereotyp entsprechend würden sie zwar „respektiert, aber nicht mehr gemocht". Ähnliche Hinweise finden sich in den Forschungen zum Verhandlungsverhalten, die zeigen, dass Frauen in Verhandlungen ein offensives und forderndes Verhalten negativer ausgelegt wird, als es bei Männern mit dem gleichen Verhalten der Fall ist (Babcock & Laschever, 2003).

Um die genannten Bias im Rahmen der Personalauswahl zu verhindern, ist es wichtig, nicht nur die explizit geäußerte Motivation von Bewerberinnen und Bewerbern auf abstrakter Ebene zu erfragen, sondern anhand konkreter Verhaltensbeispiele ihr tatsächliches Handeln und Entscheiden sowie die dadurch erreichten Ergebnisse genauer zu explorieren. Oft zeigt sich hierbei ein Unterschied zwischen explizit geäußerten Motiven und dem tatsächlichen Verhalten in der konkreten beruflichen Vergangenheit. So finden sich in unseren Interviews genug Beispiele, dass Frauen sich durchaus durchsetzen und ihren Einfluss geltend machen wollen, auch wenn sie dies in einer Bewerbungssituation weniger häufig als explizites Motiv nennen.

Selbstreflexion: Unterschiede und deren Relevanz

Der größte Geschlechterunterschied auf Ebene der im Einzel-Assessment beurteilten Kompetenzbereiche zeigte sich im Kompetenzfeld „Selbstreflexion & Lernbereitschaft". Dabei tendierten Bewerberinnen häufiger dazu, ihr eigenes Verhalten offen und kritisch zu hinterfragen und entsprechend offener für persönliche Lern- und Entwicklungserfahrungen zu sein. Auch neigten sie im Rahmen von Interviews tendenziell stärker dazu, in der Bewertung von Misserfolgen im Zweifel eher den Fehler bei sich zu suchen. Befunde aus einem Persönlichkeitsfragebogen legen zudem nahe, dass Bewerberinnen sich Kritik im Berufsalltag tendenziell stärker zu Herzen nehmen als Bewerber. Überspitzt lässt sich annehmen: Männer und Frauen nehmen nicht nur wahr, dass sie tendenziell unterschiedlich führen; Männer halten ihren eigenen Stil für „normaler" und denken eher nicht daran, ihn infrage zu stellen. Frauen hingegen fragen sich eher, ob sie nicht etwas falsch machen und suchen die Ursache von Misserfolgen stärker bei sich selbst. Interessanterweise finden sich sehr ähnliche Muster auch jenseits der Geschlechterforschung, wie beispielsweise in Forschungsarbeiten zu ethnischen Minderheiten an US-Universitäten (vgl. Dynarski et al., 2008). Sie zeigen, dass Menschen, die in ihrer Umgebung zu einer sozialen Minderheit gehören, sich allein aufgrund ihrer Andersartigkeit nachweislich stärker infrage stellen als die jeweilige in der sozialen Mehrheit befindliche Gruppe. Diese Effekte fallen entsprechend geringer aus, je weniger eine Gruppe tatsächlich zahlenmäßig eine „Minderheit" darstellt – ein Effekt, der auch aus der Forschung im Bereich der Management-Diagnostik bekannt ist (vgl. zum Beispiel Regnet, 2013).

Welcher ungerechtfertigte Bias kann hier lauern?

Ein Unconscious Bias im Sinne einer Übergeneralisierung könnte nun darin liegen, dass das stärkere selbstkritische Hinterfragen der Managerinnen ihnen im beruflichen Kontext zum Beispiel auch als „weniger selbstbewusstes oder entschlossenes" Verhalten ausgelegt wird. Auch hier ist zu vermuten, dass sich dieser Unconscious Bias nicht nur auf die Beurteilenden, sondern auch auf die Beurteilten selbst auswirkt. Dabei könnten Frauen dazu tendieren, selbst alltägliche Misserfolgserlebnisse (zum Beispiel unbeantwortete E-Mails, mangelndes Engagement anderer für eigene Projekte) auf sich selbst beziehungsweise die wahrgenommene eigene Andersartigkeit zurückzuführen, statt sie als normale Widrigkeiten des Arbeitsalltags zu sehen. Männern wiederum kann der Beurteilungsfehler gegenüber Frauen

unterlaufen, aus der Wahrnehmung eines – tatsächlich vorhandenen – Geschlechtsunterschiedes ungerechtfertigterweise auf das Vorhandensein weiterer Unterschiede zu schließen. Die unbewusste Logik könnte dabei lauten: „Selbstkritisch" bedeutet „weniger souverän im Umgang mit Misserfolgen" bedeutet „weniger belastbar", und das bedeutet schließlich: „weniger erfolgreich im Umgang mit Herausforderungen".

Um die genannten Bias im Rahmen der Personalauswahl zu verhindern, ist es zunächst wichtig, die Fähigkeit zur offenen Selbstreflexion differenziert als eigenes und nachweislich wichtiges Kompetenzfeld aller Managerinnen und Manager zu untersuchen. Auch diesbezüglich sehen viele Unternehmen eine positive Fehlerkultur und die Fähigkeit des Lernens aus Fehlern als strategisch wichtig an, um Innovationen zu fördern und Risiken durch wiederholte Fehlentscheidungen zu minimieren. In diesem Sinne führte letztlich auch der genannte Unterschied in unseren Daten insgesamt zu einem positiven Effekt in der Beurteilung der Bewerberinnen im Bereich der „Selbstreflexion & Lernbereitschaft". Des Weiteren ist es wichtig, nicht nur die Selbst- und Fremdbewertung von Bewerberinnen und Bewerbern auf allgemeiner Ebene zu erfragen, sondern anhand von konkreten Beispielen auch das tatsächliche Verhalten und die daraus resultierende messbare Leistung möglichst genau zu ergründen. So mag die vermeintlich selbstbewusst vorgetragene Leistung eines Bewerbers sich als weniger erfolgreich entpuppen als die selbstkritisch vorgetragene Leistung einer Bewerberin.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Es gibt also in der Tat einige Verhaltensunterschiede zwischen Managerinnen und Managern, die im Rahmen einer Bewerbungssituation beobachtet werden können. Auch lassen sich tendenzielle Hinweise zu unterschiedlichen Führungsstilen und Motiven finden. Zum einen ist jedoch zu beachten, dass die Bandbreite innerhalb der beiden Geschlechtergruppen bei Weitem größer ist als die Unterschiede zwischen den Gruppen. Zum anderen legen unsere Befunde nahe, dass die gefundenen Unterschiede eher einen Einfluss auf die Bewertung einer Person in der Bewerbungssituation an sich haben als auf ihre tatsächliche Effektivität und Leistung im Management. Zwar sollte man mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede kennen, um im Einzelfall deren Relevanz für eine bestimmte Management-Aufgabe möglichst differenziert beurteilen zu können. Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, dass das größte Hindernis für Frauen im Management nicht die tatsächlichen geschlechtsspezifischen Unterschiede darstellen, sondern deren stigmatisierende und verallgemeinernde Bewertung vor dem Hintergrund einer nach wie vor eher männlich geprägten Norm.

Um einem unbewussten Bias in der Personalauswahl bewusst entgegenzuwirken, sind verschiedene Dinge entscheidend: Zunächst sollten als Maßstab einer Bewertung nicht allein Rollenmuster der Vergangenheit angelegt werden, sondern konkrete zukünftige Anforderungen an die Zielposition im Sinne einer strategisch orientierten Personalauswahl. Im Beurteilungsverfahren selbst sollte auf eine klare Trennung von Beobachtung und Bewertung geachtet werden. Das bedeutet, man sollte sich nicht allein auf eine Selbst- und Fremdeinschätzung von Kandidatinnen und Kandidaten auf allgemeiner Ebene verlassen, wie es in der Unternehmenspraxis zum Beispiel in Talent-Reviews oft der Fall ist. Sie sollten durch differenzierte Verhaltensbeobachtungen beziehungsweise verhaltensorientierte Interviews und gegebenenfalls auch durch externe Assessment-Verfahren (wie das im vorliegenden Artikel beschriebene) ergänzt werden. Schließlich können die Bewerberinnen und Bewerber auch in ihrer Selbsteinschätzung einem Unconscious Gender Bias unterliegen. Ferner ist wichtig, sich in der Rolle der oder des Personalentscheidenden eigener Wahrnehmungsmuster bewusst zu werden und vor allem generalisierende Eigenschaftszuschreibungen kritisch zu hinterfragen. Dabei sollte nicht nur nach Belegen, sondern auch systematisch nach Gegenbelegen eigener Hypothesen gesucht werden (Falsifikationsprinzip). Nicht überraschend legen schließlich auch frühere Arbeiten nahe, dass ein Unconscious Gender Bias umso stärker wirkt, je geringer der Frauenanteil in der Gruppe der Beurteilenden ist (vgl. Regnet, 2013). Auch weibliche Beurteiler können dabei unbewusst einem „männlichen" Gender Bias unterliegen, wenn sie in einem Gremium deutlich in der Minderheit sind. Entsprechend sollte auf einen möglichst gleich hohen Frauenanteil in Auswahlgremien geachtet werden – auch und gerade dann, wenn dieser noch nicht dem tatsächlichen Frauenanteil im Unternehmen entspricht.

In jedem Fall könnten Unternehmen in einer zunehmend vernetzten und auf Innovation und Veränderung angewiesenen Arbeitswelt besser geführt sein, wenn sie mehr unterschiedliche Führungsverhalten integrieren würden. Diesbezüglich kann jede Form von Vielfalt nur hilfreich sein, sei es in puncto Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, Behinderung oder andere Dimensionen: „(…) gender isn't necessarily the optimal way to frame good leadership (…). Rather, it's a flexible blend of positive and often differing attributes, whether they are traditionally masculine, traditionally feminine or gender-free." (DeAngelis, 2014)

Literatur:

Babcock, L. & Laschever, S. (2003). Women don't ask: Negotiation and the Gender Divide. Princeton, New Jersey: Princeton University Press

Catalyst (2007). The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned If You Do, Doomed If you Don't. Catalyst Inc. (Publication Code D68; ISBN 0-89584-265-3)

DeAngelis, T. (2014). Venus Rising. Monitor on Psychology, 2/2014, S. 32 – 35. APA.

Dynarski, M., Clarke, L., Cobb, B., Finn, J., Rumberger, R., & Smink, J. (2008). Dropout prevention: A practice guide (NCEE 2008-4025). Washington, DC: National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education. Retrieved October 6, 2008, from *http://ies.ed.gov/ncee/wwc*

Eagly, Johannesen-Schmidt, van Engen (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Style: A Meta-analysis Comparing Women and Men. Psychological Bulletin 95, 2003: 569 – 591

Desvaux, G. & Devillard, S. (2008). Women Matter 2 – Female leadership, a competing edge for the future. McKinsey & Company.

Gmür, M. (2006). The genders stereotype of the ´good manager´. Sex role expectations towards male and female managers. Management Revue, 17, 104 – 121.

Regnet, E. (2013). Weibliche Führungskräfte. In W. Sarges (Hrsg.), Management Diagnostik. 4. Überarbeitete Auflage, Göttingen: Hogrefe.

Sarges, W. (2013). Management-Diagnostik. 4. Überarbeitete Auflage. Göttingen: Hogrefe.

Voyer, D., Voyer, S. & Bryden, M.P. (1995). Magnitude of sex differences in spatial abilities: A meta-analysis and consideration of critical variables. Psychological Bulletin, 117, S. 250 – 270.

Wottawa, H., Monte, C., Mette, C. Zimmer, B. & Hiltmann, M. (2011). Eligo-Studie. Berufliche Lebensziele und Leistungspotenziale junger Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen. Wirtschaftspsychologie, 13(3), 85 – 111.

Solveig Wehking

Gendersensible Sprache

Wir haben im Laufe unseres Lebens gelernt, Menschen anhand bestimmter Merkmale schnell und vielfach unbewusst sozialen Gruppen zuzuordnen und sie darüber einzuschätzen. Dabei verwenden wir zum Beispiel kulturell unterschiedlich definierte Stereotype. Genau das wird mit dem Begriff „Unconsicous Bias" – unbewusste Voreingenommenheit – benannt. Sie beeinflusst, wie wir Menschen und ihre Handlungen wahrnehmen. Vermittelt werden die „Unconsious Bias" nicht nur durch Erziehung und tägliches Erleben, sondern auch durch unseren Sprachgebrauch. Was wir sagen oder schreiben, trägt dazu bei, Stereotype bezüglich Alter, Herkunft, Aussehen und Geschlecht zu verbreiten und zu konservieren. Abgesehen davon, dass Sprache Personen oder Gruppen klischeehaft darstellen kann, kann sie auch Gruppen ausblenden. Frauen können je nach Sprachgebrauch explizit sichtbar oder unsichtbar werden.



Solveig Wehking

Solveig Wehking hat an der FU Berlin Geographie, Soziologie und Geschichte studiert und ihr Diplom als Medienberaterin an der TU Berlin abgeschlossen. Bis 2003 war sie in einer Agentur Geschäftsführende Unitleiterin PR und anschließend selbstständig. 2009 bis 2013 hat sie in der Forschungsplanung der Fraunhofer-Gesellschaft gearbeitet. Seit 2013 berät sie Unternehmen als selbstständige Kommunikationsberaterin. 2015 setzt sie ihre Tätigkeit als Lehrbeauftragte der Ludwig-Maximillian-Universität München fort.

Warum ist es sinnvoll, weibliche Anredeformen und Berufsbezeichnungen zu verwenden?

Sprache teilt die Welt auf in das, was benannt wird und das andere, das nicht benannt wird. Da es im Deutschen weibliche und männliche Anredeformen gibt, führt die ausschließliche Verwendung männlicher Anredeformen zum Ausschluss von Frauen. Warum? Weil sie nicht automatisch mitgedacht werden. So zeigt eine Studie, wie die Nennung berühmter Persönlichkeiten aus den Bereichen Politik, Sport und Gesang von der Formulierung der Fragestellung abhing: Testpersonen wurden in drei Gruppen aufgeteilt und per Fragebogen erstens nach „Politikern" gefragt, zum zweiten wurde explizit nach „Politikerinnen und Politikern" gefragt und drittens wurde die Formulierungsform des großen Binnen-I „PolitikerInnen" verwendet (nach Persönlichkeiten aus den anderen Bereichen wurde dementsprechend gefragt). Wie viele Frauen genannt wurden, hing entscheidend von der gewählten Sprachform in der Frage ab. Weibliche Persönlichkeiten wurden am wenigsten genannt, wenn nach „Politikern" im sogenannten generischen Maskulinum gefragt wurde (Stahlberg; Sczesny, 2001, S. 131ff).

Die explizite Nennung der weiblichen Form unterstützt die gedankliche Einbeziehung von Frauen. Wie nützlich dies sein kann, zeigt sich besonders offensichtlich im Medizinbereich. Hier wurden lange unter der scheinbar neutralen Bezeichnung „Patient" bedeutsame Unterschiede zwischen Frauen und Männern vernachlässigt. (Siehe auch Beitrag „Gender Bias in der Gesundheitswirtschaft", Kapitel 3, Seite 70).

Welche Möglichkeiten bietet die deutsche Sprache für die Erstellung von gendersensiblen Texten?

1. Sprachformen, die Frauen sichtbar werden lassen

a) Feminine Personenbezeichnungen nutzen oder neu bilden, zum Beispiel Bundestagspräsidentin, Institutsleiterin, Maschinenbauerin, Feuerwehrfrau oder Ordinaria, Maschinenschlosserin, Pilotin, Vorstandsvorsitzende oder Chairwoman.

b) Nennung der femininen und maskulinen Personenbezeichnung, zum Beispiel Kolleginnen und Kollegen, Professorinnen und Professoren, Expertinnen und Experten.

c) Nutzung des großen Binnen-I, zum Beispiel LehrerInnen, ManagerInnen, NutzerInnen.

d) Nutzung alternativer Formen, zum Beispiel Lehrer/-innen, Manager/-innen, Nutzer/-innen.

2. Neutrale Sprachformen

Wenn die Funktion oder das Amt beziehungsweise die Institution für den Sinnzusammenhang bedeutsam sind und die Person in den Hintergrund treten kann, lassen sich lange oder umständliche Formulierungen durch neutrale Bezeichnungen vermeiden.

Beispiele: das Rektorat, das Dekanat, das Institut, die Personalvertretung, die Referatsleitung, das Projektteam, das Kollegium, das medizinische Leitungspersonal.

Weitere geschlechtsneutrale Pluralbildungen sind: die Nutzungsgruppen, die Interessierten, die Lehrenden, die Studierenden, die Institutsangehörigen, die Universitätsbediensteten,

die Vertrauenspersonen, die Sachverständigen.

3. Neutraler Ersatz der männlichen Bezeichnung

Abbildung 1: Gender-Aspekte in der Forschung

... durch wer, alle, diejenigen, niemand:

anstatt	**genderkompetent**
Die Seminarteilnehmer werden schriftlich benachrichtigt.	Alle, die am Seminar teilnehmen, werden schriftlich benachrichtigt.
Mit den Referenten von heute treffen wir uns am Abend.	Diejenigen, die heute referieren, treffen sich mit uns am Abend.
Die Studenten sind berechtigt, unsere Zeitschriften-sammlung unentgeltlich zu nutzen.	Wer studiert, kann die Zeitschriftensammlung unentgeltlich nutzen.
Keiner hat bisher die Forschungsfrage eindeutig geklärt.	Niemand hat bisher die Forschungsfrage eindeutig geklärt.
Gesundheit ist für jeden von uns ein kostbares Gut.	Für alle ist Gesundheit ein kostbares Gut.
Jeder Patient nutzt das Gesundheitssystem nach seinen Bedürfnissen und Möglichkeiten.	Alle nutzen das Gesundheitssystem nach ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten.
Keiner der Spieler hat bisher die Zeitvorgaben exakt eingehalten.	Niemand der Spielenden hat bisher die Zeitvorgaben exakt eingehalten.
Jeder, der Forschungsanträge ausarbeitet, kennt die Abgabefristen.	Diejenigen, die Forschungsanträge ausarbeiten, kennen die Abgabefristen.
Jeder Antragsteller muss die Formulare per E-Mail versenden.	Wer einen Antrag stellt, muss die Formulare per E-Mail versenden.
Die Mitarbeiter, die bisher keine Sicherheitseinweisung erhalten haben, sollten dies nächste Woche nachholen.	Alle, die bisher keine Sicherheitseinweisung erhalten haben, sollten dies nächste Woche nachholen.
Bitte informieren Sie die Mitarbeiter über unsere Feier im nächsten Monat.	Bitte informieren Sie alle im Institut über unsere Feier im nächsten Monat.

Fazit: Was ist eine gendersensible Sprache??

Sie berücksichtigt veränderte Rollenmuster, vermeidet Klischees und bezieht Frauen durch die Neutralisierung männlicher Formen und die Verwendung weiblicher Formen explizit ein. Zu Beginn eines Textes darauf zu verwiesen, dass durchgängig die weibliche Form benutzt wird und Männer selbstverständlich mitgemeint sind oder umgekehrt, dass die Verwendung des generischen Maskulinums Frauen einschließt, führt nicht zu dem gewünschten Effekt. Beim Lesen wird das jeweils nicht genannte Geschlecht nicht automatisch mitgedacht. In Literaturverzeichnissen, wissenschaftlichen und anderen Sachtexten sollten die Vornamen von Autorinnen und Autoren grundsätzlich ausgeschrieben werden.

Wir merken, ob Texte gendersensibel verfasst wurden oder ob einfach zum Schluss die männlichen durch weibliche Bezeichnungen ergänzt wurden. Ständige Wiederholungen von zum Beispiel Institutsmitarbeiterinnen und Institutsmitarbeitern oder Nutzerinnen und Nutzern führen dazu, dass Texte langweilig und ermüdend werden. Auch die kontinuierliche Verwendung des großen Binnen-I hilft nicht weiter, wenn sie schematisch verwendet wird. Erst die Kombination der oben genannten Möglichkeiten und kreative Formulierungen je nach

Sinnzusammenhang führen dazu, dass ansprechende und lebendige Texte entstehen, von denen sich Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen fühlen.

Literatur:

Stahlberg, Dagmar; Sczesny, Sabine (2001): Effekte des generischen Maskulinums und alternativer Sprachformen auf den gedanklichen Einbezug von Frauen. In: Psychologische Rundschau, 52 (3), S. 131 – 140)

Blog von Anatol Stefanowitch:
http://www.sprachlog.de/2014/03/20/maenner-sind-norm-frauen-sind-ideologie/



Lisa Kepinski

Lisa brings over 20 years Inclusion & Diversity (I&D) experience as a global D&I executive with AXA, Microsoft, & Hewlett-Packard, and most recently as the Founder of the Inclusion Institute focused on D&I research, consultancy, training, & coaching. Her special expertise in organizational development integrated with D&I make her a unique resource for change at all levels, from the individual to the systems level. For many years, Lisa has been on the advisory boards of Catalyst Europe and W.I.N., is a founding member of a European-based Global D&I Network, & a faculty member for the Conference Board D&I Academy teaching new D&I leaders. She has a Bachelor's degree in Social Psychology and a Master's degree in Linguistics, with a specialization on gender communications. She is based in Germany and US.



Tinna C. Nielsen

Tinna is working as a developer, trainer, change manager, strategy developer, project manager focused on developing inclusive cultures and organizational structures. Her passion is to develop new innovative approaches to Diversity & Inclusion and innovative collaboration at the intersection between anthropology, psychology and behavioral economy. Tinna is the founder of the non-profit organisation, Move The Elephant for Inclusiveness that spreads inspiration to work with Inclusion Nudges in organisations and institutions in as many domains as possible (www.movetheelephant.org).

Tinna C. Nielsen, Lisa Kepinski

Nudding the unconscious mind for inclusiveness

Abstract

Die US-Amerikanerin Lisa Kepinski arbeitet seit über 20 Jahren im Bereich Inclusion & Diversity (D&I), war diesbezüglich unter anderem für die AXA, Microsoft sowie Hewlett-Packard tätig und ist darüber hinaus die Gründerin des „Inclusion Institute", das sich auf die Erforschung und die praktische Anwendung von D&I spezialisiert hat. Den Beitrag für dieses Dossier hat Lisa Kepinski zusammen mit Tinna C. Nielsen entworfen, die als Global Head of Diversity, Inclusion & Collaboration beim internationalen Molkereikonzern ARLA Foods engagiert ist.

Den erfolgreichen Umgang mit Unconscious Bias sehen die Autorinnen als eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen und Führungskräfte im 21. Jahrhundert. Um mit einer „inclusive culture" – einer Unternehmenskultur, die Vielfalt vorbehaltlos als Chance begreift – nachhaltig erfolgreich zu sein, bedarf es aus ihrer Sicht nicht nur deren rationale Begründung. Entscheidend sei vielmehr eine grundlegende Anpassung des Verhaltens aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere der Führungskräfte. Sie sehen akuten Handlungsbedarf, das „Unbewusste bewusst zu machen, um wertschätzende und objektive Bewertungen und Entscheidungen fällen zu können".

Wie kann das geschehen? Die Autorinnen stellen mit den „Inclucion Nudges" ein Paket pädagogischer Interventionen vor, die helfen, Unconscious Bias zu vermindern, und gleichzeitig Alternativen zu stereotypisierten Denkmodellen aufzeigen. Der Vorteil dieser Methode sei, dass „Nudges" relativ leicht anzuwenden sowie schnell zu verinnerlichen sind und somit die Umsetzung von I&D-Maßnahmen in Unternehmen auf breiter Basis voranbringen können. Ein kleiner Anstoß mit großer Wirkung.

Die Autorinnen unterscheiden drei Arten von Nudges. Bei „Feel the need" geht es darum, die Notwendigkeit von inklusivem Verhalten persönlich zu erleben, statt diese anhand abstrakter Zahlen und Fakten zu verstehen. Ein typisches Beispiel ist, Führungskräften die Erfahrung des Ausgeschlossenseins zu vermitteln. Mit dem „System/Process Nudge" lassen sich Personalprozesse sowie -strukturen analysieren und anpassen. Zur Veranschaulichung nennen die Autorinnen ein Beispiel, bei dem es um die einseitige Auswahl von Nachwuchskräften für das Senior Management ging. Um die in einem Unternehmen identifizierte „gläserne Decke" – eine unsichtbare Barriere, die ab einer bestimmten Hierarchiestufe den beruflichen Aufstieg von Frauen verhindert – durchlässig zu machen, wurden die personellen Auswahlprozesse durchleuchtet.

Es zeigte sich, dass im Rahmen der Talentidentifizierung Frauen die Frage „Sind Sie bereit, eine internationale Stelle anzunehmen?" häufiger verneinten als Männer – wie sich zeigte aufgrund möglicher Familienplanungen. Die Männer gaben auf Nachfrage zwar ebenfalls an, dass ihre Familienplanung sie ab-

halten würde, eine internationale Stellung anzunehmen. Diese Bedingung dokumentierten sie jedoch nicht mit einem „Nein", sondern vertrauten darauf, dies im Falle eines Falles schon zu regeln. Vor diesem Hintergrund wurde die Frage umformuliert: „Können Sie sich vorstellen, eine internationale Stellung an irgendeinem Punkt in der Zukunft anzunehmen?" Dieses einfache „Nudge" bewirkte, dass die Zahl der hochqualifizierten Kandidatinnen sprunghaft anstieg, während es bei den Antworten der Männer keine signifikanten Änderungen gab. Durch diese simple Intervention konnte das Unternehmen auf ein wesentlich größeres Potenzial zurückgreifen, berichten die Autorinnen.

Beim „Framing Nudge" geht es darum einen Sachverhalt in einem erweiterten Zusammenhang darzustellen. Dadurch, dass etwas in einem neuen Licht erscheint, so die Idee, lassen sich bislang unbekannte, womöglich nützliche Einsichten gewinnen. Beispielsweise war es bei einem Unternehmen üblich, Personaldaten hierarchisch und nach Mehrheiten sortiert zu nennen. Weil der Vorstand zu 92 Prozent von Männern besetzt war, vermittelte sich der Eindruck, es handele sich um ein männlich geprägtes Unternehmen. Tatsächlich repräsentierten Frauen nicht nur den Großteil der Mitarbeitenden, sondern auch die Kundschaft bestand aus über 80 Prozent aus Kundinnen. Die Lösung war, verzerrende Mehrheitszahlen nicht alleine stehen zu lassen, sondern sie um dem Hinweis auf anderen Relationen zu ergänzen.

An einem weiteren Beispiel aus der Praxis demonstrieren die Autorinnen, wie effizient „Nudges" wirken können: Im Rahmen der Diversity-Aktivitäten bei ARLA nehmen alle Führungskräfte an einem zweitägigen Workshop teil, um zu reflektieren, inwiefern Unconscious Bias Führung, Zusammenarbeit und Leistung beeinflussen. Unter anderem werden Führungskräften Lebensläufe zur Beurteilung vorgelegt, die identische Qualifikationen mit unterschiedlichen persönlichen Merkmalen im Bezug auf Geschlecht, Hautfarbe, Nationalität und anderen kombinieren. Dass ihre Beurteilungen anhand objektiver Kriterien wie dem Lebenslauf nicht wie erwartet gleich ausfallen, verblüfft und sensibilisiert die Teilnehmenden. In der Folge gewinnen nicht nur die Diskussionen um I&D an Gewicht, auch in der Praxis zeigt sich, dass zum Beispiel bei der Personalrekrutierung mehr Wert auf Vielfalt und Heterogenität gelegt wird.

Nudding the unconscious mind for inclusiveness

The Inclusion & Diversity (I&D) business case is clear and most leaders support for it. We rationally understand it. As a next step, many organizations are focusing on raising unconscious bias (UB) awareness in an effort to foster an inclusive culture. Yet, why don't the right intentions and efforts lead to greater results? The authors, Tinna C. Nielsen & Lisa Kepinski, assert that a rational understanding of the business case and UB awareness is not enough to truly realize the needed cultural and behavioral change.

Brain researchers estimate that the unconscious system of the brain controls about 80-90% of our responses and actions [1]. We make many unconscious implicit associations which limit our perception. For example, often the word "leader" is implicitly linked with White Western men, and we struggle to picture leaders beyond this view. These types of connections are unconsciously embedded in all of us and affect our own and organizational behaviors much more than we think. In terms of creating a diverse and inclusive culture, the unconscious brain is one of the biggest challenges for organizations and leaders in the 21st century. It is time that we put an end to the argument that "time will change the status quo" or a belief that "with the next generation, diversity and inclusion will no longer be an issue". Research clearly shows that the unconscious system of the brain has not evolved much, and certainly not kept pace with dynamics in our current complex, global society. Successful organizations and leaders in the 21st century will be those that manage to help the brain make more inclusive and objective evaluations and choices, and one that can realize on our good intentions.

Inclusion nudges in the practice of Inclusion & Diversity

Kepinski & Nielsen argue that behavioral changes towards more inclusiveness require that we "outsmart" our brain. Both have used the techniques of behavioral economy, e.g.Nudging [2] and Switch [3], to succeed with this change.

A behavioral nudge is a relatively soft and non-intrusive mental push that changes the way the brain makes choices and behaves. The authors have developed a framework for a specific kind of nudges that they design to promote more inclusiveness in their organizations. They call these "Inclusion Nudges"[4], which are practical interventions that motivate, create buy-in, shift the mode of thinking, and target key choice points in organizational-, thought- and change- processes to mitigate unconscious bias and guide the thought process towards more objectivity. They are designed to gently push the brain in the direction of inclusiveness without incentives or punishment.

In 2013, the authors joined forces to further develop and share their framework of these techniques with the purpose of inspiring as many people as possible and creating a global sharing initiative. Designing these nudges is something

everyone can learn and all internal agents of change ought to master. It has the capacity to profoundly change the way practitioners address inclusion and diversity.

Inclusion nudges: Overview & Examples in the practice of I&D Work

The authors work with three types of Inclusion Nudges that target challenges in various stages of the employee lifecycle, organizational culture, and team culture.

1. "Feel the Need" Nudge

The intent of this type of Inclusion Nudge is to make people (the brain) feel the need for change rather than having only a rational understanding of the need for inclusive behavior. This is about motivating by tapping into feelings. One way to do this is using so-called "eye-opening" experiences, e.g. by showing and illustrating the status quo and the implications of our actions and decisions instead of talking about it. This is about telling the motivating story hidden in the data. This is about showing what we lose instead of talking about what we gain. This is also about mobilizing a group of people to influence an individual in the direction of more inclusiveness (sometimes called the "follow the herd" dynamic).

I&D leaders tend to be well-versed with their data (internal employee demographics & external benchmarking). Yet despite how often they share data with leaders, it tends to not be the sustainable catalyst for a lasting organizational shift. All too often, the data creates distance from the topic and it gets lumped with other day-to-day monetary/data decision making processes rather than treated as human/organizational culture topic. Also, at times, I&D leaders have seen the data request be used as a form of resistance through leaders continuously asking for more data but not moving towards personal change leadership and action ownership. Experience and research bears out that both the emotional side and the rational side of the brain needs to be linked for deeper commitment to action.

So in addition to data, a focus on raising visibility on the impact of exclusion can be very useful. There are various formats that can be designed to share employees' experiences when they did not feel included and generate a discussion on the resulting loss implications on engagement and productivity. These "Feel the Need" Nudging techniques have been used by both authors with great effect on senior leadership support and drive for change and on significant behavioral changes in middle management. The emotional experience triggers a deeper commitment and more sustainable results than only showing the data/numbers. "Feel the Need" Nudging techniques can help to round out the view on inclusion in the organization and trigger greater commitment to change.

2. "System/Process" Nudge

The intent of this type of Inclusion Nudge is to help people (the brain) make better decisions by altering elements in organizational processes. This is about helping the unconscious & automatic system of the brain make less subjective evaluations, reduce the complexity at key choice points, leverage diversity of thought, and make more objective decisions. It is about changing ways of working, tweaking the process or practice and laying out alternative choices, e.g. by changing the default and asking people to opt-in instead of opt-out.

With this type of nudge, I&D leaders team up with the system or process owners to examine where there are critical choice points which may be introducing biased decision making and impacting the results with a lack of inclusion. The authors feel strongly that this type of deep dive review on the root cause of core issues and identification of key decision points is one of the principle areas where the practice of I&D needs to focus on much more. Often, the authors see across the I&D field a tendency to seek out so-called "best" practices, apply them to one's own organization, and yet find little change resulting. For example, just look at how many organizational mentoring programs have been aimed at women, sometimes over decades, yet with very little increase of women in top executive levels (certainly not in proportionate to the number of women who have been through "women's mentoring" programs). It would be far more effective to examine and identify what are the key reasons for less women at the top, then find out what are the choice points where fewer women in the pipeline are seen, and design a nudge on that choice point which would generate better decision making and more inclusive results.

In Ms Kepinski's experiences, one of these related to the requirement of international assignments for promotion to senior-level roles. This is a good expectation for development of global leaders. Yet the review showed significantly less women opting in for expat opportunities. Digging deeper on this revealed that the point where women dropped off was on the internal talent profiles where there was a question, "Are you open to an international assignment?". A majority of women HIPO talents responded with "no", whereas a majority of male HIPO talents responded with "yes". Further investigations revealed that most women answered that question with a view of their life at that moment, rather than in the future ("I can't possibly do this now, I have these commitments.", "I would struggle with family needs.", "I am not ready", etc); whereas, most men answered that question with a view of the future ("When the chance comes up, then I'll see if I can make it work.", "There's nothing concrete now, so why not say yes? I don't want to limit my career.", etc). This revealed a very different way of perceiving the question, and resulted in far less women talents in the pool for international assignments and subsequently in the pipeline for senior executive roles. So, the question was changed to "Would you be open to consider an international assignment at some point in the future?". This simple "System/Process" Nudge resulted in a much higher response rate from women HIPO talents than previously ever seen before (and no decrease in the male response rate).

Another example of a powerful process nudge is with the often-cited experience originating from recruitment in some symphony orchestras [8]. Faced with very few women in orchestras, and wondering why only white men were competent enough to be in the orchestras, a practice was introduced of auditioning behind a screen in order for the evaluation committee to only focus on listening to the music. The result was that 40-50% of the most talented musicians are now women, and the ethnic composition of the most competent also changed significantly. As a next step some of the orchestras now lay out carpets on the floor behind the screen in order for the evaluation committee members not to be able to hear the shoes on the floor. The challenge is that the brain unconsciously detects the sex of the candidate from the sound of the shoes and is thus gender biased in the evaluation of the musician. This concept of blind auditions to select talent has transcended to light entertainment with "The Voice", a reality TV talent competition show, originally created in the Netherlands by John de Mol and now franchised in over 20 countries around the world. Since identity information disturbs the evaluation of qualifications, companies could benefit from anonymizing the candidates in the initial screening of applications by hiding information such as picture, gender, age, and more. This can be done by designing the electronic recruiting system to hide this information and by requiring search companies to anonymize the list of candidates for top management positions. This "Process Nudge" is a simple trick that does not cost much, but makes a big difference in terms of living up to our intentions with I&D.

3. "Framing/Anchoring" Nudge

The intent of this type of Inclusion Nudge is to make people (the brain) perceive an issue differently by altering the frame or the anchor of a thought process. This is about creating a new discourse and changing all the connotations of the words associated with inclusion, diversity, gender, equality etc. This is about asking new kinds of questions to kick-start a new kind of thought process that will help promote inclusiveness as 'a need to have' and not 'a nice to have'.

An example of this type of "Framing/Anchoring" Nudge is seen in use by the fairly new approach of labeling our field as "Inclusion and Diversity" (I&D) rather than what has been traditionally used as "Diversity and Inclusion" (D&I). This trend tends to be more centered in Europe rather than North America and arises out of the European perspective that the beginning point (or "Anchor") in the work is on Inclusion first. Another "Framing/Anchoring" Nudge is on ensuring that in data reports to show all groups, and list the majority first. For example, on gender data reports, show both male and female data. This allows for a full context discussion, and it can be jarring to the thought process to read that (for example) 92% of senior leaders are men, as opposed to 8% senior leaders are women. Our brains are used to seeing women as the minority (even though they are actually the majority of the population, consumer decision makers, university graduates, and more). It feels harder to explain a majority data result, and seeing the numbers together offers the chance to really question "Why?", and look to where bias decisions may occur.

These three types of Inclusion Nudges (Feel the Need, Systems/Process, and Framing/Anchoring) have been successfully used by the authors, with many examples of each type.

Case study: Impactful behavioural change at Arla Foods

In Ms Nielsen's role as the Global Head of Diversity, Inclusion, and Collaboration at Arla Foods, one of the largest dairy companies in the world, she is working strategically with unconscious bias and Inclusion Nudges (and so are the managers) in order to achieve an inclusive and innovative collaborative culture that contributes to the global business strategy.

The foundation of this work is a systemic and cultural transformation. One of the most important enablers Arla is the implementation of a two-day I&D development session for leadership teams. The leaders gain insight into how the unconscious mind influences their leadership, how behavioral patterns and group dynamics affect their collaboration and performance, and how they can change this to strengthen their management and business.

In this Arla Foods Leadership Development session, the first kind of Inclusion Nudges ("Feel the Need') is used as an eye-opener on how we tend to evaluate performance, network, who we seek out for input, how we give feedback and more. In an exercise developed by Cook Ross Inc. [9], each participant evaluates one candidate and rates the candidate's qualifications and potential for a position/promotion. Before the exercise, the leaders often express that in real life, they choose the most competent person because the evaluation is based on objective qualification criteria. The participants believe that they are each getting a different candidate to evaluate. What they don't know is that in the exercise, all the resumes and applications of the candidate they were each given are exactly the same, with only the photograph, name, skin color, and gender changed to be different. In debriefing the exercise, they learn that despite all having the same resumes and applications, they have each often evaluated the candidates very differently. With this eye opener, the conversation changes substantially, and leaders are then more motivated to apply new practices in the existing recruitment processes to make better (more objective, rational, and reflective) decisions on who is the most competent candidate. The result of this work in Arla Foods is that leaders and managers stop hiring alone, use diverse recruiting teams, divide the interview into two parts, and they even come up with other similar 'system/process' nudges.

Another type of Inclusion Nudge used in Arla Foods is to change the frame and thus our perception of diversity (which drives our behavior). Arla has, for example, instead of setting targets for gender equality or percentages of minorities in the workforce,

set a team composition objective that focuses on reducing the homogeneity in four demographic factors in order to achieve better performance: a maximum of 70 % of team members of the same nationality/ethnicity, gender, generation and educational/professional background. With this frame, the implicit associations is not: gender=women, but is instead: less homogenous teams=performance and innovation.

The initial results of this approach in Arla Foods is promising. Among the 380 people who have so far been ‚nudged', and now ‚nudge' themselves and each other, they have changed behavior in several ways. They compose working groups, project groups and teams in accordance with the team composition objective. The leaders experience more constructive group dynamics and new ways of collaborating and solving tasks. A dairy reported a 25 % increase in the success rate of recruitment and the annual engagement survey show a 19% increase in the employees experiencing that their differences are being used more. Leaders report that they are much more conscious about challenging ‚us' and ‚them' groups and more actively seek out diverse perspectives and input.

A paradigm shift

This starts with each of us, first by recognizing that we are all biased in our thoughts and decisions, and embrace that as a natural part of being human. We should learn more about some of our own patterns, so that we can start paying attention to these, and most importantly, challenge these in our daily actions. Indeed many organizations have launched extensive unconscious bias awareness training programs. However, awareness alone will not generate the change needed for greater inclusion. The insights and learnings must be applied. This can occur on both the individual and organizational level and nudging towards inclusion is a powerful enabler.

Recommended next steps:

KNOW YOURSELF:

1. You can start by testing your own implicit associations at https://implicit.harvard.edu/
2. Conduct awareness sessions on Unconscious Bias within your organizations.
3. Use an efficient brain trick to challenge your unconscious reaction by asking yourself questions such as: „If 'he' was a 'she' would I react the same way?" Or „If she was not 25 years old but had 25 years of experience more than me, would I have listened differently?".

EXAMINE THE ORGANIZATION: Conduct an organizational scan to identify the top inclusion issues and scan for where bias may occur at key choice points.

CREATE CHANGE: Design Inclusion Nudges at these key choice points to assist in achieving the intention for greater equity, fairness, and inclusion.

JOIN THE COMMUNITY FOCUSED ON INCLUSION NUDGES: Share your Inclusion Nudges with the authors for incorporation into the next edition of Nudging the Unconscious Mind: Practical Tips for Inclusive Behavior by Nielsen & Kepinski, and receive more Inclusion Nudge information for further inspiration (details on the guide and contact details for the authors are below).

Literatur:

Ross, H. J. (2011). Reinventing Diversity.Transforming Organizational Community, Strengthen People, Purpose, and Performance. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers Inc.

Thaler, RH & Sunstein, C. R. (2008). Nudge. Improving Decisions about health, wealth and happiness. London: Penguin Books Ltd.

Heath, D. & C (2010). Switch. How to Change things when change is hard. Crown Business.

Nielsen, T. C. & Kepinski, L. (2014). Nudging the Unconscious Mind: Practical Tips for Inclusive Behaviour. (in press).

Marks, M. (2001) Blind auditions two key hiring musicians. Princeton Weekly Bulletin. Retrieved 8-12-2012.

Cook Ross Inc. *http://www.cookross.com*