

UNCONSCIOUS BIAS – UNBEWUSSTE VORURTEILE

Vorurteile haben wir alle, manche sind uns ziemlich klar, andere wiederum wirken eher unbewusst. Sie beeinflussen unsere täglichen Entscheidungen – auch in der Arbeitswelt – mehr als wir denken. Sensibilisierung und ständige Reflexion sind hier unabdingbar.

Wir alle haben bestimmte Vorstellungen im Kopf wie die Menschen in unserem Umfeld so sind: Männer können nicht zuhören und Frauen reden den ganzen Tag. Engländer/-innen haben einen speziellen Humor, Deutsche sind immer sehr pünktlich. Woran denken Sie wenn Sie das Stichwort Ausländer hören? An Arbeiter ohne Papiere oder hoch qualifizierte Zugewanderte?

Auch im Berufsleben haben wir vorgeprägte Vorstellungen von Personen im Kopf. Wenn wir das Wort Geschäftsführer hören, denken wir eher an einen älteren weißen Mann mit grauen Haaren als an eine junge Frau mit einem Kind auf dem Arm. Dabei kann beides Realität sein. Warum denken wir automatisch in vorgegebenen Bahnen? Was prägt uns dabei und wie kann diese Sichtweise reflektiert werden?

Unsere eigenen Erfahrungen, kulturellen Hintergründe und die Einflüsse unserer Umgebung bestimmen die Stereotypen, die wir haben. Diese Vorurteile beeinflussen unser tägliches Handeln und Denken, indem wir Menschen, Dinge und Situationen unbewusst bewerten: als gut, schlecht, nützlich oder gefährlich. Meistens wissen wir gar nicht, wie diese Entscheidungen entstanden sind. Dieses Phänomen nennen wir unbewusste Vorurteile oder *Unconscious Bias*.

Das Konzept von Unconscious Bias – schnelles Denken oder subjektive Wahrnehmungsbrille?

Was genau ist das Phänomen Unconscious Bias? Es ist das Ergebnis eines mentalen Prozesses, durch den das Gehirn Assoziationen nutzt, die so tief verwurzelt sind, dass sie nicht bewusst sind und nicht kontrolliert werden können. Dieser unbewusste Prozess löst automatisch Vorurteile und Stereotypen aus. Auf den ersten Blick ist das für unser tägliches Leben sehr hilfreich und notwendig. Denn wenn wir jede Situation ohne Vorannahmen neu bewerten würden, wären wir im Alltag nicht mehr überlebensfähig. Ist es ungefährlich, diesen Löwen zu streicheln? Nein, eher nicht. Und diese grüne Stelle an meiner Brotscheibe, die kann ich sicher bedenkenlos mitessen, oder? Auch hier haben wir bereits einschlägige Erfahrungen gemacht, die uns vor dem erneuten Versuch bewahren. Und das ist auch gut so! Dieses Denken kann jedoch gleichzeitig vorurteilsfreies Agieren erschweren. So können durch die negativen Assoziationen wünschenswerte Entscheidungen blockiert werden. Denn wir

nehmen unsere Umwelt durch eine subjektive Wahrnehmungsbrille wahr. Diese unbewussten Vorurteile beziehen sich hier meist auf ganze Gruppen. So werden Menschen auf den ersten Blick durch die Betrachtung von nur bestimmten Merkmalen von uns unbewusst kategorisiert, sei es durch das Aussehen, die Kleidung oder die Gestik und Mimik. Unsere Wahrnehmung konzentriert sich auf bestimmte Punkte, die schnell Emotionen hervorrufen.

Jeder und jede wird verneinen unbewusste Vorurteile zu haben und viele versuchen, sie logisch zu erklären: „Aber Schwarze haben wirklich ein ausgesprochen gutes Rhythmus-Gefühl, das habe ich letzten Freitag wieder bei meinem Salsa-Kurs bemerkt.“ Auf die Menschen, die dort waren und wahrscheinlich schon ein paar Jahre Tanzerfahrung haben, mag das zutreffen. Aber kann dieser Ausschnitt Rückschlüsse auf die weiteren Milliarden Menschen dieser nicht homogenen Gruppe rechtfertigen? Das mag harmlos klingen, doch im Berufsleben stehen uns Unconscious Bias oft im Weg.

Welche Wirkung hat das auf den Arbeitsplatz und in welchem Zusammenhang steht das zu Diversity Management?

Das Wesentliche ist nicht, dass Unconscious Biases vorhanden sind – denn wir alle haben Stereotype. Wir sollten uns diese jedoch aus verschiedenen Gründen bewusst machen: Sie können eine Wirkung auf unseren beruflich-professionellen Umgang mit anderen Menschen haben und somit unsere beruflichen Entscheidungen bei Personalauswahl, Projektführung und -besetzungen, Beförderungen oder unseren täglichen Umgang mit Kolleginnen und Kollegen, Geschäftspartnern und -partnerinnen sowie Kundinnen und Kunden beeinflussen. Deshalb sollte die Sensibilisierung aller Beschäftigten für den Umgang mit unbewussten Vorurteilen eine große Rolle eingeräumt werden. Das zieht sich durch alle Abteilungen, von der klassischen Personalarbeit bis hin zu Produktentwicklung und Vermarktung.

Im Bewerbungsverfahren könnte ein potenzieller Kandidat beispielsweise vom Recruiting-Team unterschiedlich bewertet werden. Vorurteile können bereits aufgrund eines Namens entstehen oder durch ein bestimmtes Verhalten während des Vorstellungsgesprächs hervorgerufen werden. Denn neben der Qualifikation bringen die potentiellen Bewerber/-innen ihre Hautfarbe, Geschlecht, Alter und sozialen Eigenschaften mit, die oft zu Stereotypen führen – unabhängig davon, ob diese Vorannahmen tatsächlich auf diese individuelle Person zutreffen. Stereotype beeinflussen unsere Objektivität und führen somit dazu, dass Talente unbewusst nach subjektiven Kriterien ausgewählt werden. Sie stehen damit der Vielfalt im Wege, weil sie vorteilsbringende Veränderungen und wichtige Entscheidungen blockieren. Denn fast jede/-r sucht automatisch vertraute, also ähnliche Menschen aus, da wir meinen, sie gut einschätzen zu können. Somit spielen die unbewussten Vorurteile im Personalmanagement jedes Unternehmens eine wichtige Rolle. Grundsätzlich jedoch betrifft das Phänomen die gesamte Organisation. Denn auch bei der Ansprache der Kunden und Kundinnen können Unconscious Bias eine entscheidende Rolle spielen. Gerade auf internationaler Ebene sind Kenntnisse über die jeweiligen kulturellen Gegebenheiten gefragt, um die Ansprache von Kundinnen und Kunden effektiver zu gestalten. Bei der Einführung neuer Produkte auf dem Markt spielen unbewusste Vorurteile eine große Rolle, denn die unterschiedliche Farben, Formen und

Werbemottos können bei verschiedenen Kundengruppen unterschiedliche Assoziationen hervorrufen.

Wie können unbewusste Vorurteile überwunden werden?

Im beruflichen Zusammenhang gibt es verschiedene Möglichkeiten mit Unconscious Bias umzugehen und dem Phänomen entgegenzuwirken. Das von den Diversity-Expertinnen Tinna C. Nielsen und Lisa Kepinski entwickelte Konzept der so genannten „Inclusion Nudges“ wird auch im Dossier „Vielfalt erkennen“ des Charta der Vielfalt e. V. vorgestellt. Die drei „Inclusion Nudges“ sind mentale Anstupsler, die einen Aha-Effekt auslösen. Sie helfen, sich die komplexen unbewussten Prozesse vor Augen zu führen und Alternativen zu stereotypen Denkmodellen wahrzunehmen.

1. „Feel the need“: Sensibilisierung durch Erfahrung

Dahinter steht die Idee, dass es einen Unterschied macht, ob jemand nur anhand von Fakten um die Notwendigkeit von inklusivem Verhalten weiß. Nielsen und Kepinski glauben, dass allein das rationale Wissen nicht ausreicht, um die Dimension des Themas zu begreifen und sensibilisiert dafür zu sein. Seinem Namen nach steht beim Ansatz „Feel the need“ die persönliche Erfahrung im Vordergrund. So sollen Führungskräfte im Coaching beispielsweise selbst erleben, sich von einer Gruppe ausgeschlossen zu fühlen.

2. System/Process-Nudge: Strukturen analysieren und verändern

Die Strategie überprüft die vorhandenen Abläufe in Organisationen. Prozesse und Strukturen sollen nach kritischen Punkten für eine voreingenommene Personalauswahl analysieren und gegebenenfalls verändert werden. Alle Abläufe, die mit der Beurteilung von Beschäftigten zu tun haben, gehören dazu: von der Stellenausschreibung, die das Kompetenzprofil neutral abbildet, über standardisierte Auswahlverfahren bis hin zum Vieraugenprinzip in der Personalarbeit.

3. „Framing Nudge“: Perspektivwechsel erwünscht

Die Methode beruht auf der Annahme, dass ein Perspektivwechsel oder die Einordnung eines Themas in einen anderen Bezugsrahmen neue Einsichten bringen können. Beispiel Quoten: Klassischerweise legen Unternehmen einen bestimmten Prozentsatz von Frauen in Führungspositionen als Ziel fest. Ein möglicher Perspektivwechsel ist, die Heterogenität des Teams in den Mittelpunkt zu rücken. Wenn stattdessen maximal 70 Prozent der Mitglieder das gleiche Geschlecht haben sollen, verschiebt sich der Blick von der vermeintlichen Minderheit auf das zu erreichende Ziel, nämlich hin zur Leistungsfähigkeit eines diversen Teams.

Die **Charta der Vielfalt** hat das Thema bereits früh erkannt und sich damit auseinandergesetzt. Bereits während der Konferenz DIVERSITY 2013 wurde die Problematik im Rahmen der Workshops diskutiert. Mit dem inhaltlichen Dossier „Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen“ wird das Thema im Zusammenhang zum Diversity Management fachlich dargestellt und auch aus der Praxis beleuchtet. Das schafft Anhaltspunkte, wie im eigenen Unternehmen damit umgegangen werden kann.

Autorinnen:

Aletta Gräfin von Hardenberg ist seit März 2011 Geschäftsführerin des Charta der Vielfalt e.V. in Berlin. Bis Februar 2011 war sie als Director verantwortlich für das Diversity Management der Deutschen Bank in Deutschland. Sie begann ihre Karriere bei der Bank 1980 im Firmenkundengeschäft und war in diversen Inlandsfilialen sowie vier Jahre in New York tätig.

Kerstin Tote ist seit Mai 2011 Referentin in der Geschäftsstelle des Charta der Vielfalt e.V. in Berlin mit Schwerpunkt auf Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Bis März 2011 arbeitete sie während ihres Studiums der Gender Studies und Europäischen Ethnologie mehrere Jahre im Diversity Management von IBM Deutschland.

Kontakt: info@charta-der-vielfalt.de

Redaktion:

BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

- Geschäftsstelle -

Michaelkirchstr. 17-18

10179 Berlin-Mitte

+49 (0) 30 6 29 80-11 5

newsletter(at)b-b-e.de

www.b-b-e.de