Michel E. Domsch
Désirée H. Ladwig
Florian C. Weber *Hrsg.*

Vorurteile im Arbeitsleben

Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen

Springer Gabler

Vorurteile im Arbeitsleben

Michel E. Domsch · Désirée H. Ladwig ·
Florian C. Weber
(Hrsg.)

Vorurteile im Arbeitsleben

Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen

Springer Gabler

Hrsg.
Michel E. Domsch
Institut für Personal und Arbeit
Helmut-Schmidt-Universität
Hamburg, Deutschland

Désirée H. Ladwig
Fachbereich Maschinenbau und
Wirtschaft, TH Lübeck
Lübeck, Schleswig-Holstein, Deutschland

Florian C. Weber
Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft,
Umwelt, Natur und Digitalisierung des Landes
Schleswig-Holstein
Kiel, Deutschland

ISBN 978-3-662-59231-1 ISBN 978-3-662-59232-8 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-662-59232-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Warum ist es heutzutage immer noch wichtig oder sogar zunehmend wichtiger, sich mit dem Thema „Unconscious Bias – Vorurteile im Arbeitsleben“ zu beschäftigen?

Durch die spannenden Ergebnisse der neurobiologischen Forschung (siehe neuere Ansätze wie u. a. Neuroleadership) wissen wir jetzt, was die biologischen, evolutionären Gründe für unsere Vorurteile sind: Unser Gehirn ist noch immer steinzeitlich programmiert. Damals war es überlebenswichtig, fremde Menschen in Sekundenbruchteilen einschätzen (Freund – Feind) und entsprechend reagieren zu können. Im weiteren Verlauf der Sozialisation versucht unser Gehirn dann zu systematisieren und zu kategorisieren, um mit der Komplexität des Gegenübers besser – und energiesparender – umgehen zu können. Unser Gehirn fühlt sich besser, sicherer, wenn es Kategorien bilden kann (die dann oft die Grundlage von Stereotypisierungen bilden). Schubladendenken hilft uns, uns in einer immer komplexeren Umwelt zurecht zu finden und sicherer zu fühlen. Denn das ist energiesparender, als wenn wir uns stetig in Alarmbereitschaft befinden. Dann verbrauchen wir erheblich mehr Energie und unser Körper wird von Adrenalin und anderen Hormonen überschüttet.

Aber das kann nicht die Lösung sein, nur zu kategorisieren, zu stereotypisieren und dann ggf. zu diskriminieren. Damit wird aber auch klar, dass es ein bewusster, mit Energie und aktivem Einsatz verbundener Lern- und Reflexionsprozess ist, die eigenen Vorurteile zunächst einmal wahrzunehmen und dann Strategien (einzeln oder in Gruppen) zu entwickeln, um Vorurteile und Diskriminierungen abzubauen bzw. zu verhindern.

Vorurteile sind in allen Bereichen des Arbeitslebens vorzufinden, in denen Menschen beschäftigt sind oder sein wollen. In den meisten Fällen führen sie zu Benachteiligungen. In ihrer Vielfalt sind es Vorurteile gegen Alter, Frauen oder Männer, Krankheiten, Behinderungen, Rassismus, Antisemitismus, bestimmte Formen der sexuellen Orientierung, ethnische Herkunft und religiöse Zugehörigkeiten, kulturelle Unterschiede u. v. m.

Unternehmen stehen hier vor großen Herausforderungen. Denn in ausgeprägter Diversity werden die Belegschaften national wie global aufgestellt immer „bunter“. Vorurteile können hier zu Fehlentscheidungen bei der Personalsuche und -einstellung, bei der Personalentwicklung und -förderung, zu Mobbing, zu sinkender Arbeitszufriedenheit, zu Leistungsabfall,

Krankheiten, Gruppenkonflikten, Gefahr für den Betriebsfrieden und letztendlich zur Abkehr von einer gewollten Unternehmenskultur führen.

In diesem Buch stellen VertreterInnen aus Wissenschaft, Beratung und der Unternehmenspraxis fundierte Analysen, Lösungskonzepte sowie besonders konkret durchgeführte Maßnahmen vor, wie Vorurteilen begegnet werden sollte und mit welchem Erfolg sie eingesetzt werden. Es werden die unterschiedlichen Vorurteile gegenüber unterschiedlichen Personengruppen aus der Sicht von verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen heraus diskutiert und insbesondere mit aus der Praxis erfolgten „Gegen-Maßnahmen" dargestellt.

Michel E. Domsch
Hamburg 2020 Désirée H. Ladwig
Florian C. Weber

Inhaltsverzeichnis

Teil I Konzeptionelle Grundlagen und Entwicklungen

1 UNCONSCIOUS BIAS – Eine Einführung zu Vorurteilen im Arbeitsleben 3
Michel E. Domsch, Désirée H. Ladwig und Florian C. Weber
1.1 Definitionen: Kategorisierung, Stereotypen, Vorurteile, Bias, Unconscious Bias 4
1.2 Verschiedene Arten von Unconscious Bias 6
1.3 Gründe für Stereotypen und Vorurteile 8
1.4 Messung von Stereotypen und Vorurteilen 9
1.5 Folgen von Diskriminierungen am Arbeitsplatz 10
1.6 Maßnahmen 11
1.7 Umsetzung 15
1.8 Rechtliche Grundlagen im Umgang mit Unconscious Bias 16
1.9 Ausblick/Trends 17
Literatur 17

2 Privilegien (an)erkennen und Potenziale richtig einschätzen 21
Hans W. Jablonski
2.1 Was ist ein Privileg? 21
2.2 Wie ergeben sich aus Vorurteilen soziale Privilegien? 22
2.3 Weshalb lassen sich Privilegien schwer benennen/sichtbar machen? 27
2.4 Wie lassen sich Privilegien im beruflichen Umfeld thematisieren? 29
2.5 Fazit 35
Literatur 35

3 Umgang mit Vorurteilen bei organisationaler Veränderung 37
Martina Stangel-Meseke
3.1 Im Dschungel veränderungsantreibender Megatrends 37
3.2 Die Funktion von Vorurteilen und deren Relevanz bei organisationalen Veränderungen 40
3.2.1 Vorurteile und Megatrends im ganzheitlichen Ablauf organisationaler Veränderungen 41
3.2.2 Change-relevante Persönlichkeitseigenschaften 45
3.3 Organisationspsychologisch-diagnostischer Ansatz einer erfolgreichen Veränderungsintervention 48
3.4 Fazit 50
Literatur 51

Teil II Besondere Zielgruppen

4 Ageism and Age Discrimination at the Workplace—a Psychological Perspective 57
Maria Clara de Paula Couto and Klaus Rothermund
4.1 What Is Ageism and Age Discrimination? 58
4.2 Research on Ageism and Age Discrimination: A Taxonomy 59
Ageism in the Workplace: A Brief Review 63
4.3 Determinants of Ageism in the Workplace 68
4.3.1 Micro-Level Determinants 68
4.3.2 Meso-Level Determinants 69
4.4 Consequences of Ageism in the Workplace 70
4.4.1 Personal Consequences 70
4.4.2 Consequences at the Work Level 71
4.5 Coping with and Counteracting Ageism in the Workplace 71
References 73

5 Vorurteilswelt der Väter 81
Volker Baisch und Lisa Klußmann
5.1 Einleitung 81
5.2 Mehr als zwei Monate Elternzeit?! Das würde mein Chef nicht akzeptieren! 83
5.3 Teilzeit?! Das ist doch nur was für Mütter! 86
5.4 Flexible Arbeitszeitmodelle?! Dann arbeitet doch niemand mehr! 88
5.5 Familie und Karriere vereinbaren?! Das wird nichts! 91
5.6 Kinder brauchen Väter von Anfang an?! Die gehören in den ersten Jahren doch zur Mutter! 94
5.7 Fazit – Familien brauchen den Mut ihr individuelles Vereinbarkeitsmodell zu leben! 97
Literatur 98

6 Lookismus als Unconscious Bias: Der Einfluss des Aussehens auf Personalentscheidungen 103
Günther Vedder
6.1 Einleitung 103
6.2 Was ist unter Lookismus zu verstehen? 104
6.3 Die Wirkung des Aussehens im (beruflichen) Alltag 105
6.3.1 Gewichtsdiversität 105
6.3.2 Körpergröße 106
6.3.3 Attraktivität 107
6.4 Der Einfluss des Aussehens auf Personalentscheidungen 109
6.5 Was können Organisationen gegen Lookismus tun? 110
6.6 Fazit 112
Literatur 112

7 Die Sprachwirkung von Predigten nicht-muttersprachlicher Priester 115
Ursula Liebhart, Michael Kapeller und Eithne Knappitsch
7.1 Ausgangssituation 116
7.1.1 Entwicklung des Anteils ausländischer Priester in Zahlen 116
7.1.2 Interkultureller Bildungs- und Begegnungskurs der katholischen Kirche Kärntens 117
7.1.3 Zielsetzung des Beitrages 118
7.2 Zum Sprechakt einer guten Predigt 118
7.3 Vorurteile und Abwertungen durch Defizite der Sprachbeherrschung 120
7.4 Explorative Vorstudie zur Sprachwirkung von Predigten 123
7.4.1 Forschungsdesign 123
7.4.2 Sample 124
7.4.3 Messkriterien zur Beurteilung der Predigten 125
7.4.4 Ergebnisse zur Reihung der Sinnerfassung und sprachlichen Wirkung 125
7.5 Ergebnisse und Diskussion beeinflussender Faktoren auf die Wahrnehmung der Predigten 126
7.5.1 Einfluss der Kommunikationshäufigkeit in bzw. mit einer anderen Sprache 126
7.5.2 Einfluss der Häufigkeit der Kirchgänge 128
7.6 Wissenschaftliche und praktische Implikationen 129
7.6.1 Wissenschaftliche Implikationen 129
7.6.2 Praktische Implikationen für die Predigtausbildung 130
7.6.3 Empfehlungen für Führungskräfte im Ausland 131
Literatur 132

8 Geschlechterbasierte Vorurteile in der Auswahl von Top-Managern . . . 137
Eva Maria Kunzmann, Olaf Ringelband und Andreas Hoyndorf
8.1 Einleitung . . . 138
Begriffliche Abgrenzung . . . 138
8.2 Wo können Vorurteile bei der Top-Management-Auswahl wirksam werden . . . 139
8.3 Relevanz geschlechtsspezifischer Stereotype im Rahmen von Auswahlverfahren für Führungskräfte . . . 140
8.4 Das Einzel-Assessment (EAC) bei md . . . 141
8.4.1 Unterschiede in den Assessment-Ergebnissen weiblicher und männlicher Kandidaten und deren Relevanz für den Berufserfolg . . . 142
8.4.2 Untersuchung . . . 142
8.4.3 Ergebnisse in den einzelnen Kompetenzbereichen . . . 142
8.5 Schlussfolgerungen für die Praxis . . . 149
8.5.1 Sensibilisierung von Entscheidungsträgern für das Thema . . . 149
8.5.2 Gestaltung transparenter und geschlechtergerechter Auswahlprozesse . . . 150
Literatur . . . 151

Teil III Hochschulprojekte

9 Hochschuldidaktik in Vielfalt – zwischen Antidiskriminierungs- und Kompetenzansatz . . . 157
Bettina Jansen-Schulz
9.1 Einleitung . . . 158
9.2 Die Diversitydimensionen . . . 158
9.2.1 Institutionelle und strukturelle Dimensionen . . . 160
9.2.2 Demografische Diversity-Dimensionen – Kompetenzen-Stereotypen . . . 161
9.2.3 Heterogenität der Lehrenden . . . 163
9.2.4 Lehrkompetenzen . . . 163
9.2.5 Didaktische Diversity-Kompetenz und Intersektionalität . . . 165
9.3 Integratives Gendering und Diversity in Lehre und Hochschuldidaktik . . . 165
Hochschuldidaktischer Diversity-Workshop . . . 167
9.4 Ausblick . . . 175
Literatur . . . 175

10 Universitäten und Hochschulen – robuste Resistenz gegen Diversität 181
Mechthild Bereswill und Gudrun Ehlert
10.1 Einleitung 181
10.2 Ausgangssituation 183
10.3 Wissenschaft und Geschlecht 185
10.4 Praktische Konsequenzen 190
Literatur 191

11 Vielfalt und Anti-Bias. Impulse für Lehrende in den Gesundheitswissenschaften 195
Jonathan Kohlrausch
11.1 Einleitung 195
11.2 Diversity und Diversity Management im Gesundheitswesen und in der akademischen Lehre 197
11.2.1 Diversity Management im Gesundheitswesen 197
11.2.2 Diversity in der akademischen Lehre 198
11.3 Die Unterrichtseinheit ‚Vielfalt in der Lehre der Gesundheitswissenschaften' 199
‚In der Mitte der Gesellschaft' 200
11.4 Anti-Bias und Diversity 204
11.5 Zusammenfassung und Ausblick 206
Literatur 207

Teil IV Unternehmensbeispiele

12 Tradition, Präferenz oder Anforderung – Unconscious Biases im Recruiting vermeiden 213
Patricia Heufers und Eva Voß
12.1 Heißt Rekrutieren vielfältiger Talente einfach „nur" das Richtige tun? 214
12.2 Ich konzentriere mich darauf, die Besten zu rekrutieren 214
12.3 Also noch mehr Diversity-Schulungen? 215
12.4 Wenn Diversity-Trainings, dann richtig 215
12.5 Hiring Manager Trainings bei EY 216
12.5.1 Vorstellung und Rolle der Hiring Manager – Tradition trifft Anforderung 216
12.5.2 Dein Stil, mein Stil – Präferenz trifft Anforderung 218
12.5.3 Typische Biases in Rekrutierungsverfahren 219
12.5.4 Gelerntes richtig anwenden – Interview Simulation mit unterschiedlichen Kandidatinnen 220
12.6 Fazit 222
Literatur 223

13 Unconscious Bias Erlebnis-Workshop – für unbewusste interkulturelle Denkmuster sensibilisieren 225
Albert Kehrer
13.1 Einleitung: Diversity in Unternehmen 225
13.1.1 Unconscious Bias als Verhinderer von Diversity 226
13.1.2 Stereotype und Vorurteile in global agierenden Unternehmen 227
13.1.3 Diversity Kommunikationsinitiative bei der Robert Bosch Gruppe 227
13.2 Workshop-Rahmenbedingungen 228
13.2.1 Ziele des Workshops 228
13.2.2 Regionale Ausrichtung mit internationaler Adaption 228
13.2.3 Roll-out in Deutschland, Österreich und der Schweiz 229
13.2.4 Zeitlicher Umfang 229
13.2.5 Gruppengröße 229
13.3 Veränderungswirksames Arbeiten 229
13.3.1 Die Paradoxie des Anliegens 230
13.3.2 Veränderungsverständnis 230
13.3.3 Haltung und Atmosphäre 231
13.4 Workshop-Design und Methoden 232
13.4.1 Sanfter Einstieg 232
13.4.2 Vom Allgemeinen zum Beruflichen 232
13.4.3 Privatsphäre statt Öffentlichkeit 233
13.4.4 Stereotype, Vorurteile oder Unconscious Bias 233
13.4.5 Benennung und Reflexion 234
13.4.6 Theorie und Kognitive Wahrnehmungsstörungen 234
13.4.7 Unbewusste Denkmuster im interkulturellen Kontext 235
13.4.8 Tipps zum Umgang mit Unconscious Bias 235
13.5 Kritik am Konzept 237
13.6 Resümee 237
Literatur 238

14 Perspektivenwechsel: das Unbewusste bewusst machen! Eine empirische Untersuchung zu beruflichen Geschlechterstereotypen 239
Beatrix Dietz und Frauke Prott
14.1 Hintergrund 239
14.2 Folgen von Unconscious Bias für Unternehmen 241
14.2.1 Recruiting 242
14.2.2 Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 243
14.2.3 Entwicklung von Führungskräften 243
14.2.4 Unternehmenskultur 244

14.3 Ausgewählte Forschungsergebnisse zu Stereotypen und Unconscious Bias . . . 245
14.4 Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung und Diskussion . . . 247
14.5 Zusammenfassung . . . 251
Literatur . . . 252

15 Interview – Der Umgang mit Unconcsious Bias beim TÜV Rheinland . . . 255
Sabine Hager
15.1 Wie lässt sich das Unternehmen TÜV Rheinland beschreiben? . . . 255
15.2 Warum beschäftigt sich TÜV Rheinland mit dem Thema „Unbewusste Denkmuster“? . . . 256
15.3 Ist das Vorgehen Teil einer Gesamtstrategie? . . . 256
15.4 Wer ist für das Thema verantwortlich? . . . 256
15.5 Welche Zielgruppen wurden berücksichtigt und einbezogen? . . . 257
15.6 Wer sind die besonderen Promotoren bei TÜV Rheinland? . . . 257
15.7 Welche Maßnahmen, Aktionen und Programme wurden konkret durchgeführt? . . . 257
15.7.1 Lösungsansatz. Diversity wird alltagstauglich . . . 258
15.7.2 Wie war die Vorgehensweise? . . . 260
15.8 Gibt es Rückmeldungen und Erfolgsergebnisse? . . . 260
15.9 Gab es Unterstützung von externer Seite? . . . 261
15.10 Gibt es weitere Planungen/Next Steps? . . . 261

16 Umgang mit unbewussten Vorurteilen – ein wichtiger Bestandteil der Diversity & Inclusion Strategie bei Vattenfall . . . 263
Sabine Wilken und Johannes Richtberg-Nohl
16.1 Einleitung . . . 263
16.2 Wer ist Vattenfall . . . 264
16.3 Vattenfalls Vielfalt & Inklusions Strategie . . . 265
16.4 Bewusstsein schaffen . . . 268
16.5 Unbewusste Vorurteile: Wahrnehmung, Akzeptanz, Handeln . . . 269

17 Generationenvielfalt aktiv gestalten! – Auf dem Wege zu einem neuen Verständnis von Arbeit und Alter . . . 273
Sonja Lambert
17.1 Generationenvielfalt, kein neues Thema für die AOK Hessen . . . 273
17.1.1 Das Konzept „Generationenvielfalt der AOK Hessen“ . . . 274
17.1.2 Neue Diversity-Aspekte der Geschäftsbereichsstrategie „Personal und Ressourcen“ . . . 275

17.2 Die Projektidee – Arbeit und Alter der AOK Hessen . . . 275
17.3 Erhebung von Altersbildern . . . 276
17.3.1 Konzeption und Projektdesign . . . 276
17.3.2 Wichtigste Ergebnisse . . . 278
17.3.3 Fazit . . . 280
17.4 Weiterdenken – Neues wagen – Erfolge sichern . . . 281
17.4.1 Kommunikation und Signale in das Unternehmen . . . 281
17.4.2 Talent kennt kein Alter- überzeugend ist die gelebte Praxis! . . . 281
17.4.3 Zukünftige Maßnahmen – wie geht es weiter? . . . 282
17.5 Zum Schluss . . . 283
Literatur . . . 283

Teil V Dienstleistungen/Beratungen/Verbände

18 Das neue Erfolgsrezept? Oder nur heiße Luft? Was Unconscious-Bias-Workshops bewirken können – und was eben auch nicht . . . 287
Jessica Gedamu und Kathrin Mahler Walther
18.1 Warum ist das Interesse am Ansatz „Unconscious Bias“ so groß? . . . 287
18.2 Wie sind die Unconscious Bias Workshops aufgebaut? . . . 288
18.3 Was bewirken die Workshops? . . . 291
18.4 Wie kann die Auseinandersetzung mit Unconscious Bias Veränderungen bewirken? . . . 292
18.5 Best Practice: Page Group . . . 293
18.6 Ausblick . . . 294
Literatur . . . 294

19 Im Vorbeigehen für Unconscious Biases sensibilisieren – erfahrungsorientiertes und selbstgesteuertes Lernen mit dem DiversityParcours® . . . 297
Kathrin S. Trump und Ulrich F. Schübel
19.1 Möglichkeiten und Grenzen klassischer Diversity und Unconscious Bias Trainings . . . 298
19.2 Der DiversityParcours® als erfahrungsorientierte Alternative mit hohem Lernpotenzial . . . 302
19.2.1 Station 1: Schubladendenken – Stereotypisierungsmechanismen verstehen . . . 304
19.2.2 Station 2: Entdecke die Vielfalt in Dir – Die eigene soziale Identität reflektieren . . . 306

19.2.3 Station 3: DiverSophia – Welt des Wissens über Vielfalt: Stereotype durch Wissen verändern 309
19.2.4 Station 4: DiversityTeamComposer – Wirkungen von Vielfalt in Teams erfahren 312
19.2.5 Station 5: DiversityLab – Vorbehalte und Vorurteile durch Begegnungen reduzieren 314
19.3 Praxiserfahrungen und Erkenntnisse aus fünf Jahren „auf Tour“ mit dem DiversityParcours® 316
Literatur 318

Teil I

Konzeptionelle Grundlagen und Entwicklungen

UNCONSCIOUS BIAS – Eine Einführung zu Vorurteilen im Arbeitsleben

1

Michel E. Domsch, Désirée H. Ladwig und Florian C. Weber

Zusammenfassung

Mit Mitarbeitern und Kollegen vorurteilsfrei zusammen zu arbeiten, als Führungskraft fair zu führen, bei der Personalauswahl und bei der Personalentwicklung chancengerecht zu agieren – das sind ganz reale Anforderungen im betrieblichen Miteinander. Leider führen Vorurteile, z. B. durch sogenannte Unconsious Bias, oft dazu, dass diese Anforderungen nicht im Arbeitsleben umgesetzt werden und Einzelpersonen oder ganze Gruppen diskriminiert werden. Sind deshalb sog. Job-Bots, Recruiting-Bots oder Career-Bots hier die besseren „Kollegen"? Sie arbeiten ja ohne Vorurteile und Antipathien. Kann der Algorithmus die Menschenkenntnis schlagen?

M. E. Domsch (✉)
Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland
E-Mail: domsch@hsu-hh.de

D. H. Ladwig
Fachbereich Maschinenbau und Wirtschaft, TH Lübeck, Lübeck, Deutschland
E-Mail: desiree.ladwig@th-luebeck.de

F. C. Weber
Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung des Landes Schleswig-Holstein, Kiel, Deutschland
E-Mail: f-c-w@web.de

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

M. E. Domsch et al. (Hrsg.), *Vorurteile im Arbeitsleben,*
https://doi.org/10.1007/978-3-662-59232-8_1

1.1 Definitionen: Kategorisierung, Stereotypen, Vorurteile, Bias, Unconscious Bias

> „Kategorisierung oder Kategoriales Denken nennt man die kognitive Fähigkeit, unterschiedliche Entitäten (Gegenstände, Lebewesen, Vorgänge, Abstrakta) intuitiv zu sortieren und entsprechenden Sammelbegriffen (Kategorien) unterzuordnen. Diese Kategorien basieren auf bestimmten Ähnlichkeiten oder auf dem Abgleich mit dem theoretischen Vorwissen. Die Kategorienbildung ist ein fundamentaler Vorgang bei der Interpretation und Bewertung von Wahrnehmungsinhalten, dem Verständnis von Konzepten und Objekten, bei Entscheidungsprozessen und bei allen Arten der Interaktion mit der Umwelt“ [16].

Für unseren Schwerpunkt „Menschen am Arbeitsplatz“ bedeutet das, von jedem/r von uns wird immer und ständig vollautomatisch kategorisiert: z. B. das, was da vor mir steht ist 1) männlich – weiblich, 2) sympathisch – unsympathisch (früher in der Steinzeit gefährlich – ungefährlich), 3) meiner Meinung – gegen mich 4) a) eine Vorgesetzte, b) ein Kollege aus einer anderen Abteilung, c) ein Auszubildender d) ein Vorstandsmitglied, 4) … und so weiter – je nach Ausdifferenziertheit unseres individuellen Schubladenschrankes und der situativ vorgegebenen Notwendigkeit. Unser Gehirn ist energiesparend, schnelles Kategorisieren spart Energie und d. h., es bedeutet immer Energieaufwand, sich gegen dieses instinktive Verhalten zu positionieren. Das Verteilen von Visitenkarten z. B. hat u. a. auch die Aufgabe, die Kategorisierung zu erleichtern [27, 31, 35].

Fokussierung Wir neigen dazu Dinge, Menschen etc. nach ihrem salientesten, d. h. auffälligsten Merkmalen wahrzunehmen. Wenn wir z. B. eine Person treffen, die eine sichtbare körperliche Behinderung zeigt, nehmen wir dieses Merkmal sofort und besonders prägnant wahr. Dass diese Person vielleicht eine herausragende Musikerin ist oder ein kreativer Schriftsteller, würden wir erst wahrnehmen können, wenn wir tiefer „bohren“. Das ist der sog. Halo-Effekt.

Stereotypen hingegen bezeichnen das unvollständige Wissen über wahrgenommene soziale Gruppen, wie z. B. Frauen, Männer, Ältere, Jüngere, Ausländer, Lesben oder Schwule, Behinderte usw. Stereotypen sind relativ emotionslose, neutrale Erwartungen und Vorstellungen, wie sich Mitglieder von Gruppen verhalten, wie sie aussehen und sich kleiden oder welche Fähigkeiten sie haben – z. B. Alte sind weise, Punks haben Tattoos und Piercings, Schwule sind kreativ oder Afrikaner laufen schneller [20]. Übertragen auf unser Untersuchungsfeld „Menschen am Arbeitsplatz“ wären das z. B.:

> „Die Nerds aus der EDV Abteilung tragen alle Hornbrillen und ausgefranste Jeans mit uralten Turnschuhen“.

oder

> „Das Management bei uns besteht nur aus Männern und die laufen bei uns alle im Anzug und mit Aktentasche herum.“

Vorurteile sind im Vergleich zu Stereotypen mit Emotionen behaftet. Es sind persönliche negative und positive Bewertungen gegenüber bestimmten Gruppen. Wenn wir Stereotypen Glauben schenken, werden sie zu Vorurteilen und können zu positiven wie negativen (vgl. u. a. Affirmative Action) Diskriminierungen führen.

„Damit aus einem Stereotyp ein Vorurteil werden könnte, müsste mich die Gruppe interessieren, und ich müsste das Stereotype glauben [17]." Das heißt beispielsweise im Arbeitsleben:

> „Die Nerds sind komisch, doof, Eigenbrödler – die will ich gar nicht kennenlernen, die sind mir viel zu intelligent – davor habe ich Angst (Angst vor eigenem Statusverlust)."

oder

> „Die Manager sind doch alle arrogant und ignorant – die kassieren das große Geld und haben keine Ahnung, wie wir uns hier unten abrackern müssen – ich als Frau habe da eh nie eine Chance."

Vorurteile zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Das Urteil ist schnell gefällt, ohne ausreichende Informationen, ohne Erfahrungen, ohne eine Reflexion
- meist generalisierend, d. h. nicht auf den Einzelfall bezogen
- klischeehaft
- mit bewertenden Attributen

Das Vorurteil unterscheidet sich von einem Urteil durch die fehlerhafte und vor allem starre Verallgemeinerung. Es geht also nicht nur darum, sich seiner Vorurteile bewusst zu werden (negative wie positive), sondern immer auch aktiv daran zu arbeiten, sie abzubauen. Und hier liegt ein weiterer Problembereich, unsere so genannten Unconscious Bias.

Der Begriff **Bias** kommt aus dem Englischen und beschreibt kognitive Wahrnehmungsverzerrungen, wie z. B. Vorurteile und andere Denkfehler. Bias können bewusst oder unbewusst (= Unconscious Bias) auftreten. Viele unserer Unconscious Bias lassen sich aus allgemeinen Prinzipien der Evolutionstheorie ableiten. Wir stecken beispielsweise die wahrgenommene Welt blitzschnell, intuitiv in Schubladen, um schneller auf neue Informationen reagieren zu können (das war in früheren Zeiten überlebenswichtig und hat sich deshalb evolutionsbedingt durchgesetzt).

Beispiel

Auf der Suche nach einem FH-Ingenieur-Kollegen in Norddeutschland für eine neu ausgeschriebene Stelle beklagte sich Professor X auf einer Konferenz im Gespräch mit einer ehemaligen wissenschaftlichen Mitarbeiterin Frau Y, die jetzt in der Industrie in Süddeutschland arbeitete, wie schwer es wäre, einen qualifizierten Kollegen zu bekommen. Die ehemalige Mitarbeiterin reagierte beleidigt und fragte: „Warum

bist Du nie auf die Idee gekommen, mich zu fragen oder mir die Stellenausschreibung zu schicken?“ Der Professor X war überrascht und konsterniert – er hatte nie an sie gedacht in Bezug auf die Besetzung der Stelle (obwohl er wusste, dass sie alle dafür notwendigen Qualifikationen besaß). Es tat ihm sichtlich leid und er hatte es nicht mit Absicht oder bösem Willen versäumt – eben typisch Unconscious Bias.

Der Bereich Self-unconsious Bias – also die verzerrte, vorurteilsbehaftete Beurteilung der eigenen Person als Spiegel oder Kontrapunkt einer Fremdeinschätzung – ist hierbei ein besonders interessanter Fall.

„You can be two people at the same time: a conscious self who firmly believes you do not have any bias against others because of their social identities, and an unconscious self who harbours stereotypes or biased attitudes that unknowingly leak into decision making and behaviours“ [2].

1.2 Verschiedene Arten von Unconscious Bias

Eine Vielzahl von Forschungen belegt, wie Unconscious Bias Entscheidungen beeinflussen. Experten glauben, dass z. B. 80 % der Einstellungsentscheidungen einem Unconscious Bias unterliegen [24], d. h. wir treffen innerhalb von Sekunden eine Entscheidung (unbewusst) und sind dann im Assessmentcenter einen ganzen Tag lang damit beschäftigt, uns unsere unbewusste Entscheidung logisch zu erklären.

Seit vielen Jahren untersucht die Forschung alle wesentlichen relevanten Aspekte des Unconscious Bias. Es sind bislang mehr als 175 unterschiedliche kognitive Verzerrungen bekannt und es gibt unterschiedliche Versuche, diese nach Typen, z. B. nach Fehlerstrukturen oder Funktionen zu ordnen. [5]

Nalty unterschiedet verschiedene Arten von unbewussten Vorurteilen, die eine Entscheidungsfindung beeinträchtigen können und es auch oft tun [24]:

Confirmation bias (Bestätigungsvoreingenommenheit)
Confirmation Bias beschreibt, wie Menschen in erster Linie nach Beweisen suchen, die ihre Meinung bzw. ihre bestehenden Denkmuster stützen. Die Betrachtung des Gesamtbildes fällt dabei häufig außer Acht. Diese selektive Begutachtung führt dazu, dass wichtige Informationen übersehen werden, wenn sie nicht zum eigenen Denkmuster passen.

Attribution bias (Attributionsvoreingenommenheit)
Der Begriff Attribution Bias beschreibt, wie Menschen ihre eigenen Handlungen und die von anderen Personen wahrnehmen. Das menschliche Gehirn bewerte die Gründe für bestimmte Verhaltensweisen dabei oft fehlerhaft – insbesondere diejenigen, die zu Erfolg und Misserfolg führen. Die eigenen Leistungen führen wir auf unsere Fähigkeiten und unsere Persönlichkeit zurück während unser Versagen externen Faktoren zugeschrieben wird.

In Bewerbungssituationen kann dabei die Einschätzung eines Kandidaten verzerrt werden. Der Personalverantwortliche konzentriert sich dadurch zu sehr auf die Fehler der Personen und nicht auf die eigentliche Leistung bzw. das Talent des Kandidaten.

Availability bias (Verfügbarkeitsvoreingenommenheit)
Beim Availability Bias werden von den Entscheidungsträgern die Informationen und Ereignisse bevorzugt, die neuer sind, aber dafür häufig leider nur auf Fakten bzw. falschen Annahmen beruhen. Es kommt zu einer falschen Einschätzung von Risikofaktoren. Persönliche Erlebnisse dienen als Bestätigung für den eingeschlagenen Weg und den derzeitigen Erfolg. Findet ein Bewerber direkt beim ersten Vorstellungsgespräch einen neuen Job, empfindet er den eigenen Wert auf dem Arbeitsmarkt und die Nachfrage nach seiner Person als besonders gut. Braucht eine Person bei der Jobsuche länger, werden die eigenen Fähigkeiten häufig infrage gestellt.

Affinity Bias (Affinitätsvoreingenommenheit)
Mit dem Begriff Affinity Bias wird das unbewusste Bevorzugen von Personen beschrieben, die der eigenen Person oder einer Person, die man gerne mag, vom Verhalten oder der Art ähnlich ist. Es besteht hier eine Affinität zur Auswahl gleichartiger Personen. Das Gehirn sieht diese Personen von vornherein als vertrauensvoll an und die Identifikation mit den eigenen Werten wird automatisch vorausgesetzt.

Beauty Bias (Erscheinungsvoreingenommenheit)
Die äußere Erscheinung/Attraktivität eines Menschen wird unbewusst mit bestimmten Charaktereigenschaften gleichgesetzt. Im Berufsleben kann das Aussehen Selbstbewusstsein und Führungsqualitäten in den Augen der Beobachter widerspiegeln, auch wenn diese Fähigkeiten in Wirklichkeit nicht zutreffend sind.

Halo-Effekt
Der sogenannte Halo-Effekt tritt dann auf, wenn sich Menschen bei einer anderen Person zu sehr auf ein besonders herausragendes Merkmal konzentrieren. Dadurch wird das Empfinden für andere wichtige Aspekte reduziert und die beobachtete Person unbewusst in ein besseres Licht gestellt. Wie bei Affinity und Confirmation Bias, werden auch hier andere wichtige Informationen nicht beachtet und schlichtweg übersehen. Die persönliche Einstellung zu bestimmten – auch negativen Aspekten – wird verzerrt.

Der vorliegende Herausgeberband versucht eine Vielzahl dieser unterschiedlichen Bias zu beleuchten, insbesondere die, die im betrieblichen Umfeld relevant sind, und u. a. die folgenden Fragen zu diskutieren:

- Wie stellen sich Vorurteile und Unconscious Bias im Unternehmenskontext dar?
- Welche Aspekte sind bei der Untersuchung des Unconsious Bias zu beachten?
- Welche u. a. geschlechts-, alters-, nationalitäts-, sexuellorientierungs-, generationenspezifischen Unterschiede gibt es?

- Wie können in Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozessen diese Unconscious Bias wahrgenommen und reduziert oder vermieden werden?
- Durch welchen Change Management Prozess mit welchen Tools und Maßnahmen kann ein nachhaltiger Unternehmenskulturwandel implementiert werden, der zu mehr Chancengleichheit in Bezug auf alle Diversity relevanten Aspekte führt?
- Inwieweit sind auch positive Vorurteile wie zu beachten?

Für alle diese Fragestellungen bietet der vorliegende Herausgeberband einen großen Fundus an Best Practices aus den verschiedensten Bereichen der Wissenschaft, Unternehmenspraxis und Beratung.

1.3 Gründe für Stereotypen und Vorurteile

Wer wir selber sind, leiten wir maßgeblich daraus ab, wie wir von anderen gesehen werden. Dies bedeutet, dass Stereotype oftmals die Funktion sich selbst erfüllender Prophezeiungen haben [16, 18].

Magnus Enzberger fasste das wie folgt zusammen:

> „Seit Jahren höre ich die einen wie die anderen sagen, dass ich ein Deutscher bin… Ich sehe es ihren Gesichtern an, dass sie das Gefühl haben, als hätten sie damit etwas bewiesen, als hätten sie mich aufgeklärt über meine eigene Natur und als wäre es nun an mir, mich entsprechend, nämlich als Deutscher, zu verhalten. Aber wie? Soll ich stolz sein? Soll ich mich genieren? Soll ich die Verantwortung übernehmen, und wenn ja, wofür? Soll ich mich verteidigen, und wenn ja, wogegen? Ich weiß es nicht, aber wenn ich das Gesicht meines Gegenübers aufmerksam betrachte, kann ich erraten, welche Rolle er mir zugedacht hat. Ich kann diese Rolle ausschlagen oder akzeptieren. Aber selbst indem ich sie ausschlage, werde ich sie nicht los; denn in der Miene meines Gegenübers zeichnet sich bereits die Reaktion auf meine Reaktion ab: Empörung oder Genugtuung, Billigung oder Wut, nämlich darüber, dass ich mich, als Deutscher, so oder anders verhalte.“ [13]

Wir werden von anderen Menschen oftmals nicht als Individuum wahrgenommen, sondern als Mitglieder bestimmter sozialer Gruppen, von denen aufgrund dieser Gruppenzugehörigkeit ein bestimmtes Verhalten erwartet wird. Das beeinflusst sowohl unser Selbstbild als auch unser tatsächliches Verhalten. Oftmals fällt es schwer zu entscheiden, ob wir nur deshalb in bestimmter Weise behandelt werden, weil wir einer bestimmten sozialen Gruppe angehören. Wenn z. B. eine Frau feststellt, dass nicht sie, sondern ihr männlicher Kollege die erhoffte Beförderung erhält, dann kann dies daran liegen, dass ihr Vorgesetzter Vorbehalte gegenüber Frauen hat, es kann aber auch ganz andere Ursachen haben. Dennoch: Falls die Frau ihre Nichtbeförderung auf Vorbehalte ihres Chefs gegenüber Frauen in Führungsrollen attribuiert, wird sie sich in Zukunft vielleicht gar nicht mehr um eine Beförderung bemühen [16, 29, 30].

Auch die Angst, ein Stereotyp zu erfüllen – der sogenannte „Stereotype Threat“ [36] – kann bei Angehörigen diskriminierter Minderheiten (z. B. Frauen in

Führungspositionen, Afroamerikanern in den USA, Geflüchtete in Deutschland etc.) eben genau dieses stereotypkonforme Verhalten auslösen.

So besteht z. B. bei vielen Menschen immer noch das Stereotyp, dass Frauen mathematisch weniger begabt seien als Männer, was die Forschung schon seit vielen Jahren widerlegt hat. Dennoch schneiden Frauen tatsächlich in manchen mathematischen Tests schlechter ab als Männer – nämlich dann, wenn sie vorher auf das Vorurteil aufmerksam gemacht wurden. So wurde in einer Studie mit einem Mathematiktest den Teilnehmenden entweder mitgeteilt, dass Männer in diesem Test bessere Leitungen erzielen als Frauen, oder aber es wurden den Teilnehmenden mitgeteilt, dass bei diesem Test Frauen im Schnitt genauso gut abschneiden wie Männer. Es zeigte sich, dass Frauen tatsächlich sehr viel schlechtere Testleistungen erbrachten, wenn sie zuvor auf einen vermeintlichen Geschlechterunterschied in den zu erwartenden Testleitungen aufmerksam gemacht wurden. Gab es keinen solchen Hinweis, unterschieden sich die Testleistungen von Männern und Frauen hingegen nicht signifikant – ein typischer Self-Unconscious Bias [34].

In einer anderen Studie konnte gezeigt werden, dass ein solcher Effekt auch dann zu beobachten war, wenn die Testteilnehmenden sehr viel subtiler auf ihr eigenes Geschlecht aufmerksam gemacht wurden. Wenn weibliche Versuchspersonen einen Mathematiktest in Anwesenheit zwei weiterer Frauen ausfüllten, waren ihre Testleistungen signifikant höher, als wenn dies in Anwesenheit zweier Männer geschah [21].

1.4 Messung von Stereotypen und Vorurteilen

Um nun herauszufinden, welche Stereotype und Vorurteile bei einer Person vorhanden sind, setzt man verschiedene Messverfahren ein. Man unterscheidet direkte und indirekte Verfahren. Bei direkten Verfahren werden Individuen direkt nach ihren Sterotypen und Vorurteilen befragt. Problematisch ist hier natürlich, inwieweit die Befragten ehrlich und offen ihre Meinung zum Ausdruck bringen oder sozial erwünscht antworten (oder was sie meinen, was sozial erwünscht ist). bzw. sie sich ihrer Vorurteile überhaupt bewusst sind. Unconscious Bias kann man nicht direkt erheben.

Indirekte Verfahren zielen auf die individuellen Prozesse der Verarbeitung stereotypbezogener Informationen ab. Die Probanden wissen häufig gar nicht, dass es in der Erhebung/der Befragung um ihr Stereotypenwissen und ihre Vorurteile geht [12]. Man kann sowohl individuelle Stereotypen als auch sozial geteilte Stereotypen messen. Man unterscheidet hier eine Vielzahl von Messverfahren:

- Checklistenverfahren
- Ratingverfahren
- Stereotypdifferenzial
- Prozentschätzverfahren
- Diagnostischer Quotient

Da es zu weit führen würde, an dieser Stelle alle Messverfahren im Detail zu beschreiben, verweisen wir auf die einschlägigen Quellen [12] und erläutern hier nur das klassische und weit verbreitete „Checklistenverfahren“. Probanden bekommen hier eine Checkliste mit Eigenschaften und sollen für die zu untersuchende Stereotypengruppe die 5 prägendsten Eigenschaften nennen. Beispiel: Frauen sind emotional, kommunikativ, bemüht, unsicher, ehrlich usw. Ein Merkmal zählt dann zum Stereotyp, wenn es unter die Merkmale mit den höchsten Nennungshäufigkeiten fällt. Man erhält dann das Maß der Übereinstimmungen, indem man berechnet, wie viele Merkmale minimal erforderlich sind, um auf die Hälfte aller möglichen Nennungen zu kommen. Je weniger Merkmale hierfür benötigt werden, desto größer ist der Stereotypenkonsens.

Zu den indirekten Verfahren gehört u. a. das Reaktionszeitverfahren [10]. Es werden den Probanden am Computerbildschirm Begriffe gezeigt, auf die sie spontan mit einer positiv-Taste oder einer negativ-Taste reagieren sollen. Es wird z. B. der Begriffe „gütig“ gezeigt und die Probanden sollen möglichst schnell die Taste „positiv“ drücken. Die Software misst wie schnell dies erfolgt. Dann werden den Probanden millisekundenlang (unterhalb der bewussten Wahrnehmungsfähigkeit – aber unbewusst wahrnehmbar) Bilder – z. B. eines Schwarzafrikaners – gezeigt, bevor der zu beurteilende Begriff gezeigt wird. Wenn es jetzt länger dauert, bis die „richtige“ Taste gedrückt wird, liegt es daran, dass unser Gehirn zwei Wahrnehmungen übereinander gelagert verarbeiten muss und bei Vorurteilen eben „gütig“ + Bild Schwarzafrikaner = „positiv“ zu keinem Konsens kommt und damit zur Zeitverzögerung. Bei der Konstellation: Bild Schwarzafrikaner + Wort „bedrohlich“ = „negativ“ würde es entsprechend zu keiner Verzögerung kommen. Diese Reaktionszeiten werden gemessen und verglichen und man kann damit die Unconscious Bias erheben. Kombiniert man beide Verfahren – indirekt und direkt – kann man z. B. feststellen, inwieweit die Probanden sich ihrer Vorurteile bewusst sind und sie z. B. auch offen äußern oder ob sie ihnen nicht bewusst sind [10] bzw. sie sie einfach nicht offen äußern wollen.

1.5 Folgen von Diskriminierungen am Arbeitsplatz

Stereotype und Vorurteile führen häufig zu Diskriminierungen am Arbeitsplatz [4, 32]. Nach dem dritten gemeinsamen Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes haben rund die Hälfte der Menschen mit Diskriminierungserfahrungen diese im Arbeitsleben gemacht [1, 22].

Besonders häufig Opfer von Diskriminierungen am Arbeitsplatz werden Frauen, ethnische Minderheiten und ältere Arbeitnehmende. Obwohl Frauen mittlerweile 50 % der Arbeitnehmerschaft stellen, gelten sie immer noch als häufigste Opfer von Stereotypen und Vorurteilen [7]. Soziale Normen für geschlechtsrollenkonformes Verhalten beeinflussen immer noch das Verhalten im Arbeitskontext [28]. Eine besondere Form der Diskriminierung sind hier wohlwollende, beschützend gemeinte Verhaltensweisen, wie z. B.

„So eine Arbeit kann man einer Frau doch nicht zumuten."

oder

„Die werden schwanger oder folgen ihrem Mann, warum soll ich sie da noch befördern?"

Kollegen anderer Ethnien/mit Migrationshintergrund werden von Mitarbeitenden oft als minderwertig eingeschätzt und entsprechend behandelt und als elementare Konkurrenz erlebt

„Die nehmen uns doch nur die Arbeitsplätze weg" [28].

Zu den altersbedingten Vorurteilen die am Arbeitsplatz häufig anzutreffen sind, gehören:

„Ältere Mitarbeiter sind weniger motiviert, sind stur, können nichts Neues mehr dazulernen, sind häufiger krank und nicht mehr so leistungsfähig wie die Jungen." [25, 28].

Unter dem Aspekt sich selbst erfüllender Prophezeiungen konnte gezeigt werden, dass z. B. Bewerber afrikanischen Ursprungs mit dunkler Hautfarbe, die in Bewerbungssituationen weniger freundlich und respektvoll behandelt wurden (weil der Personaler ein Vorurteil gegenüber Afroamerikanern hatte), einsprechend negativeres Verhalten zeigten und damit die gegen sie gerichteten Vorurteile bestätigten [28].

Es zeigte sich auch, dass Mitarbeitende mit einem Unconscious Bias sich sehr negativ auf die Zusammenarbeit im divers zusammengestellten Team auswirkten. Mitglieder einer Minorität beurteilten Kollegen, die meinten, vorurteilsfrei zu sein, aber einem Unconscious Bias unterlagen genauso negativ, wie Kollegen, die ihre Vorurteile offen darlegten. Hier zeigte sich, dass durch subtile Zeichen in der Kommunikation und Körpersprache doch die (unbewussten) negativen Einstellungen transportiert werden und das Gegenüber entsprechend (ebenfalls bewusst oder unbewusst) reagiert [28].

Vorurteile und Stereotype in Organisationen können somit die Interaktion und die Kommunikation von Arbeitsgruppen beeinflussen und damit die zu erzielenden Resultate negativ beeinflussen [28]. Deshalb ist es wichtig, sich zunächst individuell aber auch unternehmensweit über die eigenen Unconscious Bias bewusst zu werden – sie wahrzunehmen.

1.6 Maßnahmen

Änderungen im Unternehmen sollten auf drei Ebenen starten [24]:

- Wahrnehmungstrainings
- Verhaltensänderungsübungen
- Strukturelle Änderungen

Wahrnehmungstraining
Alle Beteiligten sollten ihre Wahrnehmung, ihr Bewusstsein trainieren, sich über das eigene Selbstkonzept und die Selbsteinschätzung bewusst werden, in Bezug z. B. auf den eigenen familiären Hintergrund, die eigene Ausbildung und Berufserfahrung, die Kompetenzen und Fähigkeiten, die Stärken und Schwächen und die damit verbundenen Werte/Bewertungen. Erst mit einer fundierten, facettenreichen, reifen Selbsteinschätzung ist es möglich, sich ein Verständnis über die eigenen Vorurteile/Bias zu erarbeiten. Jede Person muss dies ganz individuell leisten. Im nächsten Schritt kann man dann die Teamebene und in einem weiteren Schritt die Unternehmensebene einbeziehen.

Mögliche Strategien können sein [24]:

- **Training des Selbst-Bewusstseins.** Wichtig ist es hier, die eigenen zugrunde liegenden Assoziationen, die den Bias begründen, wahrzunehmen, d. h. sie sich selbst bewusst zu machen.
- Ein weiterer Punkt sind aktive **Selbstzweifel,** d. h. die eigenen Entscheidungen immer dahingehend zu durchleuchten, ob und in welcher Form Bias vorliegen könnten. Dabei ist es hilfreich, andere um Feedback zu fragen. Dann sollte man auch noch die Gründe für die Entscheidung aufschreiben und bewerten.
- **Gruppenbewusstsein schaffen.** Immer, wenn es um eine Person geht, die nicht zu der eigenen Gruppe/sozialen Schicht etc. gehört – sich fragen, ob man die gleiche Entscheidung so bei einem „Ingroup-Mitglied" getroffen hätte.
- **Stereotype verneinen.** Ein gutes Mittel, die eigenen Stereotypen abzubauen, ist es, ein Stereotyp zu verneinen, d. h. daran zu denken und laut „nein" zu sagen und dann an ein Gegenstereotyp zu denken und laut „ja" zu sagen. Psychologische Studien haben ergeben, dass so ein Selbsttraining – öfters wiederholt – das Unterbewusstsein quasi „umprogrammieren" kann.
- **Visuelle Erweiterung des eigenen „Bild-Horizonts"** durch aktive Auseinandersetzung z. B. mit dem Stereotyp „Weibliche Führungskraft". Schon das interessierte, offene Ansehen von Bildern erfolgreicher weiblicher Führungskräfte führt zu einer Reduktion des diesbezüglichen Bias.
- **Gegenstereotype suchen.** Eine weitere Möglichkeit, den eigenen Unconscious Bias bzgl. eines Stereotypes abzubauen, ist es, aktiv Gegen-stereotype zu suchen (und sie z. B. als Bildschirmschoner hochzuladen und sie somit häufiger anzusehen). Beispiel: Männer, die ein Baby füttern, und Frauen, die vor Mitarbeitenden sprechen und Anweisungen geben.
- **Selbsterinnerung.** Untersuchungen zeigen, dass Menschen, die denken, keinen Unconscious Bias zu besitzen, tatsächlich oft einen höheren Bias haben, als die, die sich ihrer Vorurteile bewusst sind.
- **Engagement in cross-difference-relationships.** Das aktive Kultivieren von (Arbeits-) Beziehungen mit Menschen anderer sozialer Identitäten kann ebenso

einen Abbau von Bias bewirken. Es bringt einen aus der eigenen Komfortzone heraus und in neue Umgebungen und Konstellationen hinein, in denen man keine „aufgebaute/erarbeitete" Positionsmacht besitzt, z. B. als Mentor*in für junge Kolleg*innen, die in Bezug auf Diversity Merkmale anders sind (sex, age, religion, race, parental status etc.) und offen für deren Ansichten, Meinungen, Standpunkte sein. Das öffnet die eigenen Denkstrukturen für neue Wege der Wahrnehmung und des Denkens [11].

- **Mix it up.** Sich aktiv in kulturelle und/oder soziale Situationen zu begeben, in denen man selber zur Minderheit gehört oder in denen man gezwungen wird, etwas anders zu tun als gewohnt.
- **Perspektiven wechseln.** Durch den Versuch, sich in andere hineinzuversetzen, empathisch zu sein, die Einzigartigkeit einer jeden Person zu sehen und zu akzeptieren und möglichst viele Facetten kennenlernen zu wollen, können sich im Laufe des Lebens viele Bias abbauen. Ein indianisches Sprichwort sagt: „Beurteile nie einen Menschen bevor Du nicht einen Mond in seinen Mokassins gelaufen bist".
- **Reduktion von Stress, Müdigkeit, Überlastung und Zeitknappheit.** Untersuchungen zeigen, dass Menschen stärker zu Unconscious Bias neigen, wenn sie in einer der oben genannten Situationen gefangen sind. Entspannung und Entschleunigung helfen fundiertere, objektivere Entscheidungen zu fällen.
- **Unterschiede wahrnehmen und nicht negieren.** Selbst wenn man meint, bewusst keine Vorurteile zu haben, reagiert man (siehe indirekte Messungen) doch unbewusst auf Stereotype und hat Vorurteile. Zielführender wäre es hier, zu den eigenen Vorurteilen zu stehen, sie sich bewusst zu machen und sich zu bemühen, dass diese Vorurteile nicht ausschlaggebend für Auswahl- und Promotionsentscheidungen sind, nach dem Motto „Wir brauchen in unserem Unternehmen alle Unterschiede für eine exzellente Performance".

Zu den bislang erfolgreich getesteten Maßnahmen zum Wahrnehmungstraining und zur Reduktion von Unconsious Bias gehört u. a. eine Kombination von Vorträgen, Seminaren, Videos, Bildern/Plakaten, Befragungen, Shadowing, Beobachtungen, Spielen, Fallstudien etc.

Beispiel

Eines der berühmtesten Beispiele ist das Blue Eyes/Brown Eyes Training von Jane Elliot. Schüler*innen mit blauen Augen wurden bevorzugt, Schüler*innen mit braunen Augen benachteiligt. Durch die in diesem Ansatz vermittelten eigenen Erfahrungen von willkürlicher, (augenfarbenbezogener) Diskriminierung werden die Teilnehmenden sensibilisiert und durch moderierte Reflexionsgespräche kann eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Vorurteilen und ein aktiver Abbau dieser erfolgen. Problematisch sind hier die hohen psychischen Belastungen während des Trainings [39].

Das ANCOVA-Reasoning Programm hat zum Ziel, den Probanden die Fehleranfälligkeit menschlicher Informationsverarbeitung zu verdeutlichen und damit ihre individuellen kognitiven und Reflexionsfähigkeiten zu verbessern [39].

Das Culture Assimilation Programme zeigt z. B. empirisch ermittelte häufig auftretende Konfliktsituationen zwischen der Herkunftskultur und der fremden Kultur auf. Die Probanden müssen für jede Konfliktsituation aus vorgegebenen Antworten die angemessene Reaktion auswählen. Die Antworten werden dann in der Gruppe diskutiert und erklärt.

Um (Self)-Unconscious Bias zu reduzieren, ist es wichtig, u. a. nicht nur die explizit geäußerte Motivation der Beteiligten auf abstrakter Ebene zu erfragen, sondern anhand konkreter Verhaltensbeispiele ihr tatsächliches Handeln und Entscheiden sowie die dadurch erreichten Ergebnisse genauer zu untersuchen [8]. Oft zeigt sich hierbei ein Unterschied zwischen explizit geäußerten Motiven und dem tatsächlichen Verhalten.

Verhaltensänderungstraining

Die Kontakthypothese geht davon aus, dass, wenn sich Mitglieder verschiedener Gruppen in einem positiven, harmonischen Kontext treffen und gemeinsam etwas machen (gemeinsames Ziel + Unterstützung durch Autoritäten), hierdurch die positive Wertschätzung erhöht und dadurch auch die Vorurteile abgebaut werden können und es sogar zu einer Verhaltensänderung kommen kann: „Kontakte führen dazu, dass neue Kenntnisse über die ‚Fremden' erworben werden können, die die pauschalisierenden negativen Ansichten korrigieren. Kontakte veranlassen Personen oft, ihre Einstellungen zu verändern, was dann auch nachhaltige Verhaltensänderungen nach sich ziehen kann" [39].

Kooperatives Lernen in divers zusammengesetzten Kleingruppen zählen zu den ebenfalls sehr erfolgreichen Maßnahmen zum Abbau von Vorurteilen und zur Induktion einer Verhaltensänderung. Die Gruppenaufgaben werden so konstruiert, dass das Team nur durch die Einbeziehung der Kompetenzen aller Gruppenmitglieder die Aufgaben lösen können [39].

Besonders hilfreich ist hier auch der Einsatz von Fallstudien, bei denen anhand konkreter praktischer Situationen gemeinsam Lösungen erarbeitet werden.

Strukturelle Änderungen

Es zeigt sich aber auch, dass einmalige, kurze Interventionen keine nachhaltigen Änderungen der Einstellungen und Werte erreichen können. Nur ein langfristig angelegter Change-Management-Ansatz mit einer Vielzahl verschiedener und aufeinander abgestimmter Maßnahmen und Trainings inkl. notwendiger struktureller Änderungen kann hier erfolgreich wirken [39]. Als Beispiel hat sich gezeigt, alleine zu wissen, dass man für seine (Auswahl-)Entscheidungen zur Rechenschaft gezogen werden kann und sie dann begründen muss, führt in vielen Fällen dazu, dass achtsamer entschieden wird. So ist es in vielen Fällen ratsam, ein D + I (Diversity + Inclusion) Board aufzustellen, welches – in der Unternehmensstruktur fest und auf Dauer verankert – alle Systeme, Strukturen, Abläufe, Tools etc. in Bezug auf mögliche Bias analysiert und

Aktionspläne entwickelt und implementiert. Damit können mögliche Diskriminierungen und die sogenannten „Hidden barriers" systematisch und konsequent abgebaut werden [24]. Eine Firma befragte jedes Jahr die Führungskräfte „Wen unterstützen Sie aktiv aus Ihrem beruflichen Umfeld?" Zusammen mit der Aufstellung eines Soziogramms, konnte so festgestellt werden, wer „durchs Raster fiel". Die Firma implementierte daraufhin ein unternehmensweites Mentoringprogramm, das sicherstellte, dass alle Mitarbeiter die gleiche Aufmerksamkeit und Beachtung erfuhren [11, 24].

Zu den notwendigen strukturellen Änderungen im Unternehmen zählen u. a. Modifikationen bei den Auswahl- und Personalentwicklungstools, eine Veränderung der Kommunikationsstrategie, Änderungen in der Auswahl und dem Training der Beobachter etc., die insgesamt eine höhere Chancengleichheit versprechen und die vorliegenden Erkenntnisse aus der Forschung berücksichtigen [37]. Es ist zum Beispiel bekannt, dass AC-Teilnehmerinnen mehr Zeit als ihre männlichen Konkurrenten benötigen, um in der AC-Situation anzukommen, sich in dem Bewerbungskontext wohlzufühlen, sich z. B. zu trauen aktiv zu werden und damit die Chance bekommen eine optimale Performance zu zeigen. In der Praxis haben deshalb einige Unternehmen am Anfang eines AC zunächst eine ausführliche Plauderrunde (ca. 30 min.) an runden Bistrotischen eingebaut (4 Bewerber*innen + 1 Personaler*in), die es speziell den Teilnehmerinnen erlaubt anzukommen, sich zu entspannen und sich sicherer zu fühlen. Dadurch können chancengleiche Startbedingungen ermöglicht werden, die nicht viel Geld kosten, aber nachgewiesenermaßen einen erheblichen Einfluss auf die Performance der Bewerberinnen haben [9, 38].

Wie diese und andere Konzepte in Unternehmen in Maßnahmen und Trainings konkret umgesetzt werden, wird in vielen nachfolgenden Beispielen des Herausgeberbandes im Detail beschrieben.

1.7 Umsetzung

Es wäre deshalb sinnvoll, insgesamt einen langfristig angelegten, nachhaltigen Kultur-Change-Prozess im Unternehmen zu implementieren, um mit den verschiedensten Tools den Reifegrad der Manager*innen, der Personalabteilung und im Grunde alle Mitarbeitenden bezüglich dieser Thematik zu erhöhen und damit einen Kulturwandel auszulösen und zu begleiten [3].

Ein solches Projekt (3–5 Jahre) könnte u. a. die in Tab. 1.1 aufgeführten Bausteine enthalten und das Unternehmen in die Lage versetzten, langfristig eine chancengerechtere Unternehmenskultur zu entwickeln.

Der Maßstab bei den Tools der Personalauswahl und -entwicklung sollte auch nicht allein an Rollenmustern der Vergangenheit angelegt werden, sondern an konkrete zukünftige Anforderungen im Sinne einer nachhaltigen und chancengleichheitsorientierten Personalstrategie [23, 26]. In den Beurteilungsverfahren sollte auf eine klare Trennung von Beobachtung und Bewertung geachtet werden. Das bedeutet auch, man

Tab. 1.1 Cultural Change Management Concept to reduce Unconscious Bias. (Eigene Quelle)

Schritte	Inhalte	Maßnahmen/Verantwortliche
1	Analyse der aktuellen Situation, der Kultur, der (self)unsconscious bias und Reflexion darüber (Schaffung der Bereitschaft, sich damit auseinanderzusetzen und die eigenen blinden Flecken zu bearbeiten)	Mitarbeiterbefragung mithilfe eines tiefenpsychologischen Ansatzes bzw. mit Reaktionszeitanalysen, Interviews und fokusgruppen-Workshops
2	Analyse und Identifikation der verschiedenen Zielgruppen/Stakeholder nach Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, Religion, Generation etc.	Interne Datenanalyse: Wie divers sind wir eigentlich?
3	Analyse des Personalauswahlprozesses und des Personalentwicklungsprozesses und Ermittlung möglicher Gefahren für (self) Unconscious Bias	Personalabteilung zusammen mit externen SpezialistInnen
4	Implementation von Trainings, Workshops, Fallstudien, Rollenspielen etc	Externe SpezialistInnen, Psychologinnen
5	Entwicklung von neuen Assessments (tiefenpsychologische Tests, Arbeitsproben)	Externe SpezialistInnen, Psychologinnen
6	Evaluation der Ergebnisse	Vorstand und Personalabteilung
7	Kommunikationsstrategien über die Ergebnisse (kontinuierlich, alle Mitarbeitenden)	Vorstand und Personalabteilung

sollte sich nicht allein auf eine Selbst- und Fremdeinschätzung verlassen. Durch differenzierte Verhaltensbeobachtung bzw. verhaltensorientierten Interviews und ggf. auch durch spezielle Assessment-Übungen sollten diese Verfahren ergänzt werden. Es ist wichtig, dass auch die Personalentscheider sich immer wieder eigener Wahrnehmungsmuster bewusst werden und vor allem generalisierende Eigenschaftszuschreibungen kritisch hinterfragen. Denn das größte Hindernis für Chancengleichheit im Unternehmen sind nicht die tatsächlichen Unterschiede einer diversen Belegschaft, sondern deren stigmatisierende und verallgemeinernde Bewertung vor dem Hintergrund einer nach wie vor eher männlich geprägten Norm, wie ein Manager sein sollte. Im Rahmen eines fundamentalen Change Management Prozesses, der alle relevanten Diversity Aspekte berücksichtigt kann hier ein wertvoller Beitrag zu mehr Chancengleichheit geleistet werden [19, 33].

1.8 Rechtliche Grundlagen im Umgang mit Unconscious Bias

Alle Mitgliedsstaaten der Europäischen Union sind verpflichtet, gegen jede Form der Diskriminierung tätig zu werden – Nichtdiskriminierung ist ein Menschenrecht nach Artikel 14 der Europäischen Menschenrechtskonvention. Auch im Europäischen