

Unconscious Bias

ODER WARUM ES MEHR BRAUCHT ALS WISSEN ÜBER DIVERSITY
(PETER RIEDER)

„Bei uns gibt es keine Benachteiligung. Wir entscheiden nach objektiven Kriterien. Es zählt nur die Leistung, die jemand bringt.“ Diesen Satz hört man von Personalverantwortlichen häufig. Und trotzdem sitzen Frauen deutlich seltener in Führungspositionen, haben Teilzeitkräfte geringere Chancen, befördert zu werden, und repräsentieren MigrantInnen im Unternehmen immer noch eine verschwindende Minderheit. Grund dafür sind häufig unbewusste Wahrnehmungsverzerrungen („Unconscious Bias“), die dafür sorgen, dass wir diskriminieren, auch wenn wir nie diskriminierend sein wollten. Unternehmen, die in Sachen Diversität vom Fleck kommen wollen, tun gut daran, sich mit diesem Thema näher zu beschäftigen und es Teil ihrer Führungskräftearbeit, aber auch ihrer Auswahlprozesse werden zu lassen.

Was sind Unconscious Bias?

Unter Unconscious Bias versteht man „verhaltenswirksame Tendenzen in der Beurteilung von Menschen oder Situationen, die auf unbewusste Wahrnehmungs- und Lernmechanismen zurückgehen“. Oder einfach erklärt: Um mit der Komplexität unserer Umwelt fertigzuwerden, bedient sich unser Gehirn zahlreicher Muster, die dabei helfen, rasch Entscheidungen zu treffen. Immerhin prasseln zu jeder Zeit rund elf Millionen Informationseinheiten auf unser armes Gehirn ein, nur 40 verarbeiten wir tatsächlich und nur rund ein Fünftel davon überhaupt bewusst. In der Beurteilung von Menschen führt dies je-

doch dazu, dass wir allzu rasch Menschen einer Gruppe zuordnen und damit Eigenschaften mit einer Person verknüpfen, die wir noch gar nicht wahrnehmen konnten. So etwa im Recruiting, aber auch bei der Besetzung von Führungspositionen. Die Auswirkungen sind fatal. Ein Beispiel: Von

den Forbes-Top-500-Unternehmen sind 58 % der CEOs über 1,83 Meter groß. Aber nur 14,5 % der US-Männer sind größer als 1,83 Meter. Nur 6 % der Unternehmen haben weibliche CEOs, nur 1 % haben CEOs mit dunkler Hautfarbe. Es gibt keine dunkelhäutige Frau als CEO.

PETER RIEDER

ist Gründer der Arbeitswelten Consulting und begleitet als Berater Unternehmen bei den Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Diversity Management und CSR / Nachhaltigkeit. Er ist Mitglied der CSR Consultants Group der WKO, ausgebildeter Berufssprecher und leidenschaftlicher Tauchlehrer.

Körpergröße, Statur, Auftreten, Herkunft und

viele weitere Faktoren beeinflussen massiv, wie wir Menschen sehen und welche Kompetenzen wir ihnen zuordnen. Das hat nicht zwangsläufig immer etwas mit Sexismus oder Rassismus zu tun, sondern liegt vielfach an Verschaltungen in unseren Gehirnen.

Warum wir geschult und überlistet werden müssen

Ein wesentlicher Bestandteil im Rahmen von Diversity-Schulungen sollte daher die Selbstreflexion über die eigene Sicht auf die Welt, die eigenen Privilegien und Unconscious Bias einnehmen. Erst wenn es uns gelingt, Entscheidungen hinsichtlich ihrer Treffsicherheit und möglicher Verzerrungen zu beurteilen, können wir dazu beitragen, dass wir solidere Entscheidungen treffen und tatsächlich für mehr Diversität sorgen. Reines kognitives Wissen ist dafür erwiesenermaßen zu wenig.

**VON DEN FORBES-TOP-500-UN-
TERNEHMEN SIND 58 % DER CEOS
ÜBER 1,83 METER GROSS. ABER
NUR 14,5 % DER US-MÄNNER SIND
GROSSER ALS 1,83 METER.**

Allerdings zeigt uns die Forschung auf, dass dies bei Weitem nicht genügt. Immerhin unterliegen wir nicht einer einzelnen Verzerrung, sondern über 170 solcher „Kurzschlüsse“ wurden bereits erforscht. Dementsprechend sollten Unternehmen Entscheidungsprozesse auch mit sogenannten „Inclusion Nudges“ ausstatten. Dabei handelt es sich um kleine Veränderungen in Entscheidungsprozessen, die die Wahrscheinlichkeit, seinen üblichen Verzerrungen aufzusitzen, minimieren. Dies können Mehr-Augen-Prinzipien, Opt-out-Strategien, dritte Personen mit Veto-rechten ebenso sein wie anonymisierte Bewerbungen oder aber Standardisierungen in der Bewertung von Personen, die befördert werden sollen. Und vor allem sollten Wahrnehmungsverzerrungen besprechbar werden, um sie im Unternehmen, in Teams und unter Führungskräften thematisieren zu können als etwas, das normal ist, aber Einfluss auf unsere Entscheidungen hat.

Auf individueller Ebene wirken wir Biases aber vor allem mit einem entgegen: direkter Konfrontation und einer Auseinandersetzung mit der Welt, die uns selbst fremd ist. Sensing Journeys sind eine Aktivität, auf die Unternehmen hier beispielsweise beim Thema Behinderung setzen. Denn nur so haben neue Muster Gelegenheit, sich zu bilden, und Stereotype und Vorteile weniger Chancen.

