

Veronika Hucke

Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg

Praxishandbuch für Diversity
und Inclusion im Unternehmen



Springer Gabler



Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg

Veronika Hucke

Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg

Praxishandbuch für Diversity
und Inclusion im Unternehmen

Veronika Hucke
Frankfurt, Deutschland

ISBN 978-3-658-16877-3 ISBN 978-3-658-16878-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-16878-0

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 Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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: Juliane Wagner

Abbildungen: Christina Hucke

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch ist ein Handbuch aus der Praxis. Es baut auf meine Erfahrung als Leiterin Diversity & Inclusion (D&I) von Philips auf, als ich für die Entwicklung und Implementierung der weltweiten Strategie für mehr Vielfalt und Chancengleichheit verantwortlich war, ebenso wie auf meine Arbeit als selbstständige Unternehmensberaterin. In zahlreichen Gesprächen mit meinen Kundinnen und Kunden ebenso wie auf Konferenzen, Kongressen und bei meiner Lehrtätigkeit an einer Akademie für D&I-Verantwortliche stelle ich immer wieder fest, wie schwierig der Einstieg in die Funktion ist und wie händeringend auch erfahrene Verantwortliche nach Ansätzen suchen, ihre Strategien zu optimieren: weil die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurückbleiben, weil Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner wechseln und sie das auf „Null“ zurückwirft oder weil sie einfach der Ansicht sind, dass es noch besser und anders ginge.

Gleichzeitig ist die Literatur zum Thema – gerade in Deutsch – überschaubar, und ein praktischer Ratgeber, der auf die Situation in Unternehmen und die typischen Barrieren zugeschnitten ist, fehlt in den Regalen der Buchhandlungen gleich ganz.

Deshalb habe ich dieses Buch geschrieben und hatte dabei drei Zielgruppen im Sinn:

- Neue D&I-Verantwortliche, die praktische Hilfe suchen, um sich für ihre Rolle fit zu machen;
- Menschen, die parallel zu einer anderen Tätigkeit die Verantwortung für D&I übernehmen und gerne einen Leitfaden hätten, wie sie diese Aufgabe angehen sollen;
- Menschen, die schon länger für D&I verantwortlich sind und Interesse haben, quasi durch einen Schulterblick andere Arbeitsweisen und Ansätze kennenzulernen.

Damit das Buch einerseits einen umfassenden Überblick gibt und alle wichtigen Aspekte beinhaltet, andererseits aber als Referenz genutzt und zur Hand genommen werden kann, wenn jemanden eine ganz bestimmte Fragestellung umtreibt, ist es in drei Teile aufgebaut.

Der erste Teil – Kap. 1 bis 3 – gibt einen Überblick über die D&I-Disziplin.

Er enthält wichtige Begriffserklärungen – angefangen mit „Diversity“ und „Inclusion“ – und vermittelt einen Überblick, wie sich die Diskussion über die Jahre verändert hat. In einer

Zeitreise von der Bürgerrechtsbewegung bis hin zu „Unconscious Bias“, Verhaltensökonomie und „Nudging“ zeige ich, was man von den „alten“ Ansätzen lernen kann und wie Soziologie, Neurologie und Psychologie inzwischen nachhaltige Veränderungen unterstützen. Die folgenden Kapitel adressieren die globalen Trends, die Unternehmen zwingen, sich aktiv mit der Frage auseinanderzusetzen, ob die Demografie ihrer Belegschaft noch aktuellen und zukünftigen Anforderungen entspricht. Weil sich der Arbeitsmarkt und Absatzmärkte verändern und aufgrund des großen Einflusses, den die Vielfalt von Beschäftigten auf die Innovationskraft hat und auf die Fähigkeit eines Unternehmens, sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen. Zudem beleuchte ich maßgebliche Barrieren, die dazu führen, dass häufig eher die „Gleichsten“ als unbedingt die „Besten“ aufsteigen. Dieser Abschnitt bietet einen Überblick aktueller Daten und Forschung zum Thema und ist für all diejenigen besonders hilfreich, die in Organisationen tätig sind, in denen ohne eine klare, rationale und mit Quellen gut belegte Argumentation gar nichts läuft.

Im zweiten Teil – Kap. 4 bis 6 – adressiere ich drei der Hauptgründe, warum Veränderungen oft schleppender vorstattgehen als gewünscht: der Fokus auf die Unterstützung des Vorstands, von der Wohl und Wehe der Strategie abhängig gemacht werden; der Hang zu Aktionismus und dazu, den Erfolg eher an der Zahl der Maßnahmen als an klar definierten Zielen festzumachen – oft weil die Rolle und Schwierigkeit, Veränderungen zu erzielen, unterschätzt wird oder weil relevante Messkriterien schlicht fehlen; schließlich ein unzureichendes Stakeholder-Management, das die Interessen verschiedener Parteien nicht hinreichend berücksichtigt und sich auf Trennendes statt auf Gemeinsamkeiten konzentriert.

Im dritten Teil – Kap. 7 bis 14 – geht es dann in die Praxis. Ich starte mit einem Überblick über Change-Tools, die bei der Entwicklung und Umsetzung der D&I-Strategie hilfreich sind, und beschreibe dann – Stufe für Stufe –, wie sich mithilfe des Change-Management-Modells von John Kotter eine wirksame D&I-Strategie entwickeln und implementieren lässt.

Kolleginnen und Kollegen, Leserinnen und Leser

Ich habe mich bemüht, in diesem Buch konsequent die weibliche und männliche Form zu nutzen bzw. geschlechtsneutrale Bezeichnungen zu wählen – selbst wenn es zum Teil holpriger klingen mag als die gewohnte männliche Form. Ich hatte Alternativen ausprobiert – also z. B. in einem Kapitel nur die weibliche und in anderen Kapiteln ausschließlich die männliche Form zu nutzen. Ich hatte gehofft, dass das irritieren und damit Denkanstöße geben könnte. Passiert ist etwas Anderes. Die Texte waren missverständlich. Wohlgemerkt, nur die mit ausschließlicher Nutzung der weiblichen Form.

Viele von Ihnen kennen wahrscheinlich das Rätsel vom Mann und seinem Sohn, die einen Autounfall haben. Der schwer verletzte Sohn wird umgehend mit dem Hubschrauber ins Krankenhaus geflogen. Dort ist man erleichtert, dass eine der Top-Koryphäen für Notfallmedizin für die OP bereitsteht. Doch daraus wird nichts: „Ich kann ihn nicht operieren, er ist mein Sohn.“ Fragt man in einer größeren Runde, wer das ist, stößt man oft

auf erstaunte Blicke. Bittet man darum, die Antwort auf einem Zettel zu notieren, gibt es die wildesten Spekulationen. Der Stiefvater oder schwule Eltern sind beliebte Optionen. Üblicherweise kommt mindestens die Hälfte der Beteiligten nicht auf die richtige Lösung¹.

In Reaktion auf die geringe Anzahl von Rollen in Hollywoodfilmen, die starke und qualifizierte Frauen darstellen, unterstrich US-Schauspielerinnen Geena Davis einmal „If girls can see it, they can be it“ – was Mädchen sehen, können sie auch sein – und gründete das Institut für Gender in den Medien. Ich dagegen hatte kürzlich wieder eine Diskussion bezüglich eines Textes, in dem von weiblichen Entrepreneurinnen die Rede war. Das sei eine Dopplung wurde kritisiert und vorgeschlagen, einfach von weiblichen Entrepreneuren zu sprechen, was mich sofort an Gregor Gysi denken ließ. Er gibt an, dass er bei seinen Reden konsequent die männliche und weibliche Form durchhält, weil er schließlich auch nicht als „Herr Rechtsanwältin Gysi“ angesprochen werden wolle.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und freue mich, wenn Sie Lust bekommen, neue Ideen und Ansätze auszuprobieren.

Frankfurt am Main
im Mai 2017

Veronika Hucke

¹Es ist die Mutter.

Inhaltsverzeichnis

1	Vielfalt und Chancengleichheit: ein Über- und Rückblick	1
1.1	Was bedeutet Diversity? Welche Bedeutung hat Inclusion bzw. Chancengleichheit?	2
1.2	Schwerpunkte der Bemühungen von Unternehmen	6
1.3	Wie hat sich die Disziplin entwickelt – und was lässt sich davon lernen?	8
1.4	Der Blick über den Tellerrand treibt Innovation	22
	Literatur	26
2	Der Business Case bzw. „Case for Change“: Warum sich Organisationen verändern müssen	29
2.1	D&I: eine unterschätzte Herausforderung	31
2.2	Gesetzliche Vorgaben erfüllen	34
2.3	Vielfalt und eine wertschätzende Kultur rechnen sich	39
2.4	Globale Trends treiben den Veränderungsbedarf	42
2.5	Mehr Vielfalt und gleiche Chancen, weil es das Richtige ist	68
	Literatur	70
3	Nicht unbedingt die „Besten“, oft machen die „Gleichsten“ Karriere	77
3.1	Unternehmen sind keine Meritokratie	78
3.2	Führungspositionen sind global unterschiedlich verteilt und nicht alle gleich sichtbar und vernetzt	80
3.3	Nationale Kulturen beeinflussen Werte, Verhalten und Aufstiegschancen	82
3.4	Stereotype beeinflussen unsere Wahrnehmung	87
3.5	Wahrnehmungsverzerrungen trüben unser Urteilsvermögen und beeinflussen unser Handeln	91
3.6	Die Gruppenzugehörigkeit beflügelt oder behindert den Aufstieg	100
3.7	Mikro-Ungerechtigkeiten sind Teil unseres Handelns	103
	Literatur	108

4	Mythos Vorstandsunterstützung: Warum es nicht hilft, D&I zur „Chefsache“ zu erklären.	111
4.1	Warum die Unterstützung des Vorstands nicht ausreicht	112
4.2	Wenn die Vorstandsunterstützung zum Problem wird	116
4.3	Wenn der Vorstand selbst zum Problem wird.	120
	Literatur.	123
5	„Wichtig“ ist entscheidender als „richtig“: Vielfalt und Chancengleichheit ist kein Job für Idealisten.	125
5.1	Verantwortlich für Chancengleichheit, aber potenziell unfair	128
5.2	Big Data Analyst	130
5.3	Expertinnen und Experten für Vielfalt und Chancengleichheit	131
5.4	Die D&I-Verantwortlichen als Spinne im Netz	132
5.5	D&I ist nicht nur ein Thema für HR	134
	Literatur.	137
6	Väter und Frauennetzwerke: Traditionelle Stakeholder erfüllen nicht die Erwartungen	139
6.1	Es gibt viel weniger „Väter“ und engagierte Pensionäre, als man denkt	139
6.2	Frauennetzwerke: leider weniger erfolgreich als ihr Ruf.	141
6.3	Persönlicher Nutzen treibt Unterstützung	144
	Literatur.	150
7	Change Tools für Diversity und Inclusion.	151
7.1	Kotters Acht-Stufen-Modell.	152
7.2	Die sechs Dimensionen von Robert J. Marshak.	154
7.3	Agiles Change-Management	158
7.4	Sich selbst verändern	161
	Literatur.	174
8	Dringlichkeit erzeugen	175
8.1	Geschäfts- und D&I-Strategie verknüpfen.	176
8.2	D&I-Audit	178
8.3	Nicht jede Situation ist für alle ein Problem	182
	Literatur.	183
9	Koalitionen aufbauen	185
9.1	Stakeholder-Analyse	185
9.2	Stakeholder verstehen	188
	Literatur.	191

10 Vision und Strategie entwickeln	193
10.1 Strategie definieren	194
10.2 Vision entwickeln	197
Literatur	200
11 Kommunizieren	201
11.1 Verstehen, wie Kommunikation abläuft	202
11.2 Eine gemeinsame Basis schaffen	203
11.3 Seine Zielgruppen kennen	205
11.4 Sagen und Tun in Einklang bringen	210
11.5 Prioritäten setzen	213
11.6 Kommunikationsplan entwickeln	214
11.7 Erfolge feiern	220
Literatur	222
12 Andere befähigen, die Vision zu unterstützen	223
12.1 Veränderungsbedarf einkreisen	224
12.2 Lösungsansätze identifizieren	227
12.3 Prioritäten setzen	227
12.4 Projektplan definieren	229
Literatur	230
13 Ergebnisse messen und schnelle Erfolge erzielen	231
13.1 Ziele oder Quoten	232
13.2 Ziele identifizieren	234
13.3 Zukunftsszenarien simulieren und Ziele formulieren	238
13.4 Verantwortlichkeiten definieren und Maßnahmen entwickeln	240
13.5 Meilensteine und Messkriterien definieren	241
Literatur	243
14 Erfolge konsolidieren und in der Kultur verankern	245
14.1 Dranbleiben	246
14.2 Neue Schwerpunkte und Partner identifizieren	247
14.3 Fazit	251
Literatur	253
Glossar	255

- ▶ In diesem Kapitel lernen Sie die wichtigsten Definitionen im Kontext „Vielfalt in Unternehmen kennen“ und erfahren, warum eine wertschätzende Kultur die Voraussetzung dafür ist, dass Menschen Karriere machen, die potenziell nicht dem klassischen Rollenbild einer Führungskraft entsprechen. Wir werfen einen Blick auf die Zielgruppen, auf die sich viele Organisationen aktuell konzentrieren, und auf die Themen, die dabei im Fokus stehen.

Im zweiten Teil geht es darum, wie sich Diskussion und Strategien für mehr Vielfalt seit der Mitte des letzten Jahrhunderts verändert haben, und um die wichtigsten Trends und Herangehensweisen, die die Disziplin heute prägen.

Die Diskussion um Vielfalt und Chancengleichheit – Diversity und Inclusion – hat spätestens mit der Einführung der Frauenquote in Deutschland nicht nur die Stammtische, sondern vor allem die Online-Foren erreicht. Hier wird heiß diskutiert und es werden besorgt Köpfe geschüttelt, denn angesichts der geforderten Besetzung von Spitzenämtern mit Frauen, steht der Niedergang der deutschen Wirtschaft offensichtlich unmittelbar bevor. Die lautesten Teilnehmer scheinen davon überzeugt, dass Frauen nicht die nötige Qualifikation mitbringen, um aus eigener Kraft Leitungsfunktionen zu erreichen, oder schlicht nicht wollen. Zudem glauben sie offensichtlich, dass jede Beförderung einer Frau zulasten eines üblicherweise besser qualifizierten Mannes geht. Grund genug, einen Schritt zurück zu machen und sich anzusehen, worum es bei Vielfalt und Chancengleichheit eigentlich geht.

1.1 Was bedeutet Diversity? Welche Bedeutung hat Inclusion bzw. Chancengleichheit?

Dafür ist es nötig, zunächst die Begriffe „Vielfalt“ und „Chancengleichheit“ bzw. „Diversity“ und „Inclusion“ zu klären – und was sie miteinander zu tun haben. Eine Reihe Analogien haben sich dabei bewährt: „Diversity ist die Mischung, Inclusion heißt dafür zu sorgen, dass sie funktioniert“, oder „Diversity ist die Einladung zur Party, Inclusion ist die Aufforderung zum Tanz“. Wichtig ist also nicht nur, unterschiedliche Menschen im Unternehmen zu beschäftigen (Diversity), sondern dafür zu sorgen, dass sie Wertschätzung erfahren, gleiche Möglichkeiten haben und erfolgreich zusammenarbeiten (Inclusion). Damit zeigt sich auch, dass der Begriff „Inclusion“ weiter gefasst ist als „Chancengleichheit“.

► **Vielfalt bzw. Diversity** Vielfalt bzw. „Diversity“ betrachtet, wie groß innerhalb einer Gruppe die Unterschiede in Bezug auf sichtbare Merkmale wie Geschlecht, Alter oder Nationalität, aber auch bzgl. unsichtbarer Aspekte wie Überzeugungen und Erfahrungen sind.

Aber lassen Sie uns ein bisschen tiefer einsteigen:

Bei Vielfalt – bzw. international „Diversity“ – geht es um eine bunte Belegschaft. Das umfasst z. B. Männer und Frauen, Menschen unterschiedlicher Generation. Es geht aber auch um Herkunft und Sozialisation, verschiedene Religionszugehörigkeit und sexuelle Orientierung/Identität, Beschäftigte mit und ohne Behinderung, Menschen mit verschiedenen Erfahrungen und Denkweisen – also weit mehr als eine simple Debatte um Frauen in Führungspositionen. Dabei sind nur einige Aspekte wie Alter und Geschlecht üblicherweise sichtbar –, viele andere liegen entsprechend der Analogie vom Eisberg (siehe Abb. 1.1) unterhalb der Oberfläche.

In der Vergangenheit wurde oft vermutet, dass es an den Betroffenen oder an den äußeren Rahmenbedingungen liegt, wenn bestimmte Menschen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind. Dass es z. B. an der Wahl des Studienganges oder mangelnder Kinderbetreuung liegt, wenn Frauen dort eine Rarität sind. Heute weiß man, dass die Dinge komplizierter sind und dass Faktoren wie traditionelle Rollenbilder und unbewusste Denkmuster (unconscious bias) ebenso wie Aspekte wie „Vitamin B“, also wen man kennt und wer wen unterstützt, eine gewaltige Rolle spielen.

► **Unconscious Bias** „Unconscious Bias“ ist potenziell das im Kontext Diversity & Inclusion aktuell am häufigsten genutzte Schlagwort und steht für unbewusste Denkmuster oder Vorurteile, die die Wahrnehmung verzerren und unser Urteilsvermögen trüben.

Entsprechende Bedeutung wird heute im Rahmen der Strategieentwicklung dem Thema „Inclusion“/Chancengleichheit eingeräumt. Dabei geht es darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem Unterschiede als Bereicherung gesehen werden und alle Menschen in ihrer



Abb. 1.1 Viele Aspekte, die Menschen unterscheiden, sind unsichtbar

Individualität gleiche Wertschätzung erleben. Es geht um eine Arbeitswelt, in der der Erfolg von den eigenen Fähigkeiten und dem persönlichen Engagement abhängt und nicht davon, dass man möglichst genau einem bestimmten Stereotyp entspricht und die richtigen Verbindungen hat.

► **Inklusion bzw. Inclusion** Inklusion – in der Fachwelt nutzt man die englische Schreibweise „Inclusion“ – steht für ein Gefühl der Zugehörigkeit. Ziel ist dabei, ein Umfeld zu schaffen, indem Unterschiede begrüßt werden, alle Beteiligten Wertschätzung erleben und unterschiedliche Menschen gleiche Chancen haben.

Wie Diversity und Inclusion in Unternehmen zusammenwirken können, demonstriert das Modell in Abb. 1.2.



Abb. 1.2 Das Zusammenspiel von Vielfalt und Inclusion in Unternehmen

Faktoren jenseits der persönlichen Eignung beeinflussen den Aufstieg

Was für gewaltige Auswirkungen heute Faktoren jenseits der Qualifikation haben, sieht man daran, wie stark selbst Aspekte wie beispielsweise Größe und Gewicht den beruflichen Erfolg beeinflussen.

Beispiel

30 % der Vorstandsvorsitzenden von „Fortune Global 500“-Unternehmen sind größer als 1,88 m – aber nur vier Prozent aller Männer [1]. Und auch beim Gehalt rechnet sich Größe. Laut einer aktuellen Untersuchung der Universität Exeter, die bei fast 120.000 Befragten den Einfluss von Größe und Gewicht auf den sozioökonomischen Status untersucht hatte, zeigte sich, dass bei gleicher Erfahrung und Qualifikation größere Männer mehr verdienen. Wer zwei Inch – gut 6 cm – größer ist, bringt im Schnitt jährlich fast 1600 £ mehr nach Hause [2]. Solange sie nicht stark übergewichtig sind, können sich zumindest für Männer auch ein paar Kilo extra auszahlen, erfährt man aus einem Artikel im US-amerikanischen Journal of Applied Psychology [3] – ihre Meinung hat dann einfach „mehr Gewicht“.

Bei Frauen ist das ganz anders. Übergewicht – bzw. ein höherer BMI (Body Mass Index) – resultiert für sie in einem geringeren Gehalt. Schon bei einem um einen Punkt höheren BMI sinkt ihr Jahreseinkommen laut der Exeter-Untersuchung durchschnittlich um 2940 £. Etwa 14.000 US\$ weniger als die normalgewichtige Kollegin verdient, wer rund 11 kg (25 lb) mehr auf die Waage bringt. Noch dünner ist aber noch besser: Frauen, die 25 lb weniger wiegen als der Durchschnitt, haben ein mehr als 15.500 US\$ höheres Jahresgehalt. Für Männer dagegen ist Untergewicht nicht zu empfehlen: sie verdienen im Schnitt rund 8500 US\$ weniger als die Kollegen.

Groß und schlank – aber nicht mager – wird bei Männern unbewusst mit Führungsstärke und Leistungsfähigkeit assoziiert. Damit steigen die Chancen für eine Beförderung, obwohl sicherlich niemand ernstlich annimmt, dass es einen Zusammenhang zwischen Körpermaßen und Qualifikation für eine Führungsposition gibt. Es zeigt gleichzeitig, dass nicht nur „Minderheiten“ unter Benachteiligung leiden, sondern dass sie jeden treffen kann, der nicht dem Idealbild – bzw. dem gängigen Stereotyp – für eine bestimmte Rolle entspricht.

Selbst wenn es unfair ist: Statt auch dicke und dünne Menschen auf die Liste der Mitarbeitergruppen zu setzen, die im Rahmen der D&I-Strategie besondere Aufmerksamkeit genießen, lohnt die Konzentration auf Kriterien, in denen man Fortschritte tatsächlich messen kann. Das erleichtert es, besonders erfolversprechende Aktivitäten zu priorisieren, Ergebnisse systematisch zu verfolgen und die Agenda anzupassen, wo Maßnahmen hinter den Erwartungen zurückbleiben. Zudem bewahrt es die Beteiligten davor, in Aktionismus zu verfallen.

Das Gute: Davon profitieren auch diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eigentlich nicht im Fokus der entsprechenden Aktionen stehen. Denn in einer Organisation, die Unterschiede würdigt und alle Beschäftigten mit Wertschätzung behandelt, entsteht eine bessere Atmosphäre für jeden, der sonst potenziell mit Nachteilen zu kämpfen hätte.

1.2 Schwerpunkte der Bemühungen von Unternehmen

Entsprechend haben sich einige Schwerpunktthemen herausgebildet, auf die sich viele Unternehmen konzentrieren. Ähnlich wie bei der Großwildjagd wird dabei zuweilen von den „Big 5“ gesprochen. Hierbei geht es jeweils um besonders große Bevölkerungsgruppen, die ein bestimmtes demografisches Merkmal teilen, das häufig dazu führt, dass Menschen im Beruf Nachteile entstehen, die ihre Aufstiegschancen mindern:

Geschlecht: Üblicherweise geht es hier um Frauen, wobei zunehmend in besonders frauenlastigen Beschäftigungsfeldern – wie in Kindergärten und Grundschulen oder in Pflegeberufen – auch gezielt Maßnahmen ergriffen werden, um den Männeranteil zu erhöhen.

Generation: Hier geht es um die Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Altersgruppen bzw. darum, wie sich ihre Erwartungen und Anforderungen unterscheiden. Ein Schwerpunkt liegt auf der Frage, wie die Arbeitswelt gestaltet sein muss, damit ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange produktiv und erfolgreich tätig sein können. Gleichzeitig geht es darum, junge Beschäftigte erfolgreich anzusprechen und zu integrieren.

Ethnie und/oder Nationalität: In Deutschland liegt der Schwerpunkt zumeist auf Menschen mit Migrationshintergrund. Bei international tätigen Organisationen ist es allerdings ebenso wichtig zu überprüfen, ob Vertreter der bedeutendsten (geografischen) Märkte im Unternehmen in relevanten Funktionen vertreten sind, wie also die Verteilung unterschiedlicher Nationalitäten – insbesondere in Führungspositionen – aussieht.

Menschen mit Behinderungen: Ein Thema, das absehbar an Bedeutung gewinnt, wenn man berücksichtigt, dass 80 % der Behinderungen erst im Laufe des Lebens erworben werden. Mit einer älteren Belegschaft steigt also auch die Zahl der Beschäftigten mit Einschränkungen, die häufig nicht sichtbar sind.

Sexuelle Orientierung: Ein übliches Schlagwort ist hier LGBT, d. h. Lesbian, Gay, Bisexual & Transgender, also Schwule, Lesben, Bisexuelle und Transsexuelle. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass viele nichtheterosexuelle Menschen im Beruf entweder offene Vorbehalte und Diskriminierung erfahren oder einen hohen Konfirmationsdruck [4] verspüren. Beides stört eine reibungslose Zusammenarbeit und hindert die Betroffenen daran, ihre Fähigkeiten voll zu entfalten.

► **LGBT bzw. LSBT und LGBTQA** Die Abkürzung LGBT wird im internationalen D&I-Kontext häufig genutzt und steht für Lesbian, Gay, Bisexual und Transgender, d. h. Schwule, Lesben, Bisexuelle und Transsexuelle – in Deutsch LSBT. LGBTQA ergänzt diese um „Allies“, d. h. Unterstützer.

Zunehmend werden Gruppenmerkmale weiter differenziert. So wird beispielsweise im aktuellen Koalitionsvertrag der Berliner Landesregierung der Begriff LSBTTIQ verwandt, um „Lesben, Schwule, Bi- und Transsexuelle, Transgender, Intersexuelle bzw. Menschen zu beschreiben, die sich als Queer verstehen“ [5].

Die Pfefferkuchen-Person

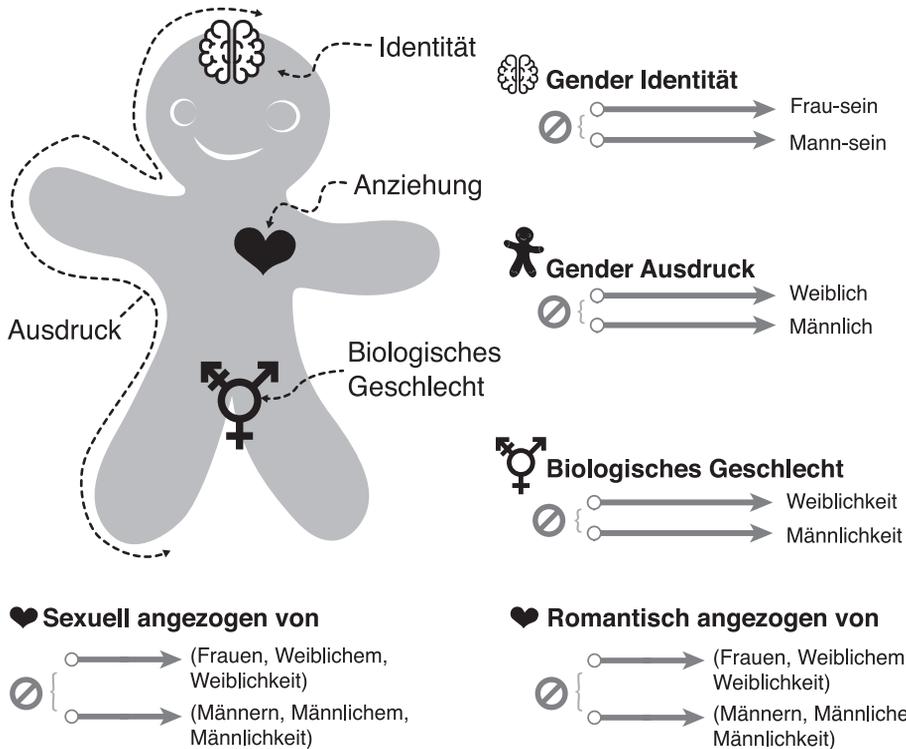


Abb. 1.3 Die Pfefferkuchen-Person. (Nach Sam Killermann, „A Guide to Gender“, itspronounced-metrosexual.com)

Größere Geschlechtervielfalt

Diese größere Vielfalt wird zuweilen als verwirrend wahrgenommen und führt dazu, dass sich Menschen unsicher fühlen, unter anderem in Bezug darauf, ob sie die richtige Terminologie kennen und nutzen. Sam Killermann, Autor von „A Guide to Gender“ erklärt dazu: „Geschlecht ist eine der Sachen, bei denen jeder glaubt sie zu verstehen, aber die meisten Menschen tun das nicht. Wie „Anfangen“ ist Geschlecht nicht binär oder entweder/oder. In vielen Fällen ist es beides/und. Ein bisschen hiervon, ein bisschen davon.“ Um das zu illustrieren hat er – angelehnt an den „Gingerbread Man“, also einen Pfefferkuchenmann – die „Genderbread-Person“ (siehe Abb. 1.3) entwickelt. Das Modell zeigt sehr anschaulich, welche unterschiedlichen Aspekte bei der Geschlechterdefinition eine Rolle spielen und dass es nicht ausschließlich durch biologische Faktoren bestimmt wird. Andere Aspekte sind

- Identität, also wie man selbst sein Geschlecht definiert und wie stark man sich einem zugehörig fühlt;

- Ausdruck, d. h. wie man sich durch Verhalten, Bekleidung präsentiert und wie diese persönliche Darstellung aufgrund von Geschlechternormen interpretiert wird;
- Anziehung, d. h. zu wem man sich hingezogen fühlt.

Andere Anforderungen werden längst in der Unternehmenspraxis adressiert

Ohne jede Frage ist „Religion“ eine weitere Dimension, die das Arbeitsleben beeinflusst. Große Aufmerksamkeit erhalten entsprechende Konflikte, wenn die Auswirkungen des Ramadans auf Fußballprofis während der WM diskutiert werden [6], ein Aufschrei durch die Republik geht, da angeblich Schweinefleisch aus den Kantinen verschwinden soll [7] oder sich Supermarktmitarbeiter aufgrund religiöser Bedenken weigern, Alkohol über ihren Scanner an der Kasse zu ziehen [8].

Viele dieser Herausforderungen stellen sich allerdings schon deutlich länger, als es gerade in Deutschland eine D&I-Funktion gibt. Die meisten Unternehmen haben dafür bereits in der Vergangenheit pragmatische Lösungen gefunden und, wo erforderlich, beispielsweise die Religionszugehörigkeit in ihren Schichtmodellen berücksichtigt. Während also den unterschiedlichen Anforderungen bei Bedarf Rechnung getragen wird, adressieren die wenigsten Unternehmen das Thema aktiv im Rahmen ihrer D&I-Strategie.

1.3 Wie hat sich die Disziplin entwickelt – und was lässt sich davon lernen?

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Diskussion um Diversity und Inclusion in Organisationen und in der Fachwelt stark verändert. Der Grund: Die Ergebnisse der Bemühungen um mehr Vielfalt sind massiv hinter den Erwartungen zurückgeblieben und haben die Verantwortlichen dazu getrieben, neue Vorgehensweisen auszuprobieren und in verwandten Disziplinen nach relevanten Lösungsansätzen zu suchen.

Grundsätzlich bin ich der Ansicht, dass alle Ansätze wichtige Erkenntnisse geliefert haben, die es auch heute noch zu bedenken gilt. Deshalb möchte ich einen kurzen Überblick geben, was die unterschiedlichen Ansätze ausmacht, welcher Logik sie folgen und wie Veränderungen jeweils erreicht werden sollen bzw. sollten. Auch wichtig zu beachten: Mit der wachsenden Anzahl an Untersuchungen, die den Wert von Vielfalt für Organisationen demonstrieren, hat sich die Motivation verändert. Statt des Wunsches nach mehr Gerechtigkeit steht zunehmend ein klar formulierter Business Case im Fokus. Einen Überblick dieser Veränderungen vermittelt Abb. 1.4. und hilft dabei, die Lehren der Vergangenheit für die eigene Strategie zu nutzen.

1.3.1 Erste strukturierte Bemühungen in den USA der 1960er

Strukturierte Bemühungen um mehr Chancengleichheit und eine gezielte Förderung unterrepräsentierter Gruppen, also von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in Unternehmen

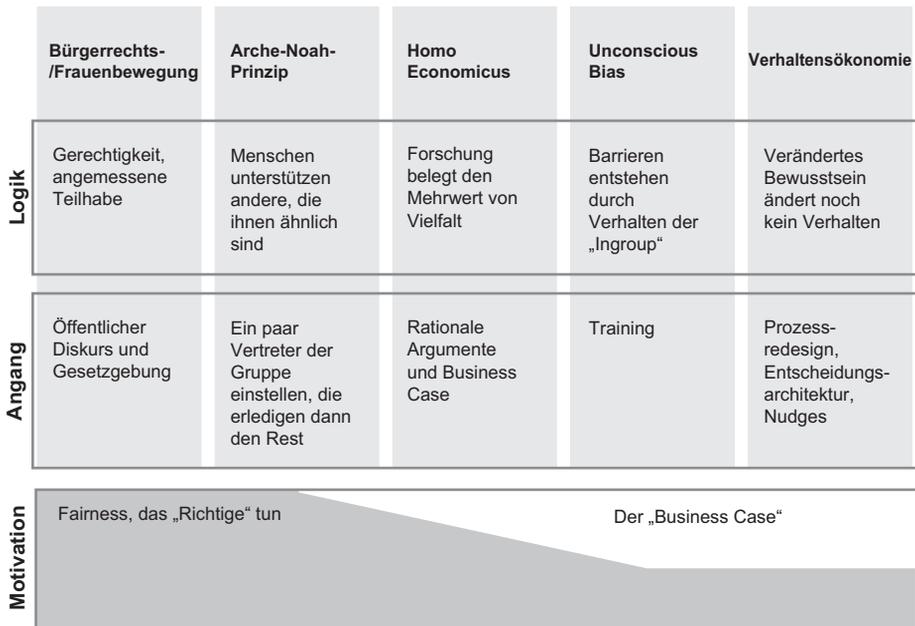


Abb. 1.4 Die Diskussion um D&I und die Lösungsansätze haben sich verändert

weniger stark repräsentiert sind, als es ihr Anteil an der Bevölkerung erwarten ließe, gibt es in den USA seit den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts; sie sind aus der Bürgerrechts- und Frauenbewegung entstanden. Im Zentrum der Auseinandersetzung stand entsprechend die Forderung nach mehr Gerechtigkeit und neuen gesetzlichen Regelungen, um Diskriminierung aufzuheben.

Klare Regelungen für Unternehmen und Organisationen wurden 1961 zunächst für Staatsbedienstete eingeführt. Die von John F. Kennedy unterschriebene Executive Order 10925 regelte, dass Beschäftigte nicht aufgrund der Rasse, Herkunft, Hautfarbe oder Religion diskriminiert werden dürfen und dass Unternehmen gezielte Maßnahmen implementieren müssen, um entsprechende Bewerberinnen und Bewerber zu unterstützen und eine faire Behandlung zu gewährleisten. Mit dem Civil Rights Act wurde 1964 die Rassentrennung aufgehoben und Diskriminierung auf Basis des Geschlechts, der Hautfarbe, Herkunft oder Religionszugehörigkeit verboten.

Erst durch diese Gesetzesinitiativen wurde anerkannt, dass es eine Ungleichbehandlung gibt, dass sie nicht akzeptabel ist und dass unterschiedliche Akteure die Verantwortung haben, aktiv an einem Wandel mitzuwirken.

Ein maßgeblicher Bestandteil der Strategien von Unternehmen, um Veränderungen voranzutreiben, war die Gründung von Mitarbeiternetzwerken – insbesondere für Afroamerikaner und Frauen – mit dem Ziel, eine Infrastruktur zu schaffen, in der sich Beschäftigte gegenseitig unterstützen. Während damit ihr Anteil in Einstiegsfunktionen stieg, bleiben die Auswirkungen auf Führungspositionen gering.

Beispiel

Einen spannenden Einblick in diese frühen Jahre gibt McDonalds Chief Diversity Officer, Patricia Sowell Harris, in ihrem Buch „None of us is as good as all of us“ [9]. Sie beschreibt eindrucksvoll die frühen Jahre der D&I-Aktivitäten der Burger-Kette, die massiv durch gesellschaftliche und politische Entwicklungen geprägt wurden.

Sie berichtet, dass Frauen 1958 als Angestellte aus den Restaurants verbannt wurden und nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Zentrale beschäftigt werden durften. Damit sollte eine familienfreundliche Atmosphäre geschaffen werden, die nicht von flirtenden Mitarbeitern gestört wurde. Die Serviererinnen, die vorher auf Rollschuhen die Bestellungen entgegennahmen, zogen zudem junge Männer als Kunden an, die dieser Atmosphäre ebenso abträglich waren. Erst Mitte der 60er wurde die Regelung aufgebrochen, nicht etwa um Frauenrechte zu stärken, sondern weil durch den Vietnamkrieg nicht genug junge Männer verfügbar waren, um mit dem rasanten Wachstum Schritt zu halten.

Sowell Harris berichtet zudem, wie erst die Rassenunruhen und die Ermordung von Martin Luther King der Bürgerrechtsbewegung breite Aufmerksamkeit brachten. Zuvor sei sie vor allem als „Südstaaten-Phänomen“ gesehen worden. Erst jetzt nahmen viele Unternehmen die dramatische Situation in vielen Innenstädten und die fundamentalen Ungleichheiten bewusst wahr und realisierten, dass es einer drastischen Strategieänderung bedurfte, um auch zukünftig unterschiedliche Zielgruppen zu bedienen. Die Belagerung und Zerstörung von Restaurants und der Umstand, dass diejenigen verschont blieben, die gut in der Nachbarschaft integriert waren, schafften dabei eine zusätzliche Motivation, aktiv zu werden.

Dazu galt es auch, Strategien und Prozesse komplett zu überdenken, weil es beispielsweise für Schwarze völlig unmöglich war, die rund 150.000 US\$ aufzubringen, die erforderlich waren, um Franchise-Nehmer zu werden.

In dem Kontext berichtet die Autorin auch, welche große Bedeutung die ersten Mitarbeiternetzwerke und Trainingsmaßnahmen hatten und wie wichtig die Vernetzung von Beschäftigten war, die den gleichen Herausforderungen gegenüberstanden. „Was McDonalds am Anfang nicht verstand, war die Isolation, die man spürte und welche Auswirkungen das hatte, seinen Job geregelt zu bekommen¹“, zitiert sie Annis Aliston, eine der ersten afroamerikanischen Managerinnen. Die Gruppen boten die Möglichkeit, sich gegenseitig zu unterstützen, eine gemeinsame Stimme zu finden und seine Wut zu artikulieren. „Als [McDonalds] diese Kurse startete, bist Du voller Wut reingekommen. Wut, weil Dir nur die Führung weniger Restaurants übertragen wurde, weil andere Leute an Dir vorbei befördert wurden und Du niemals ein richtiges Stück vom Kuchen bekamst“, so Aliston weiter. „Eine Gruppe zu bilden gab uns Stärke, weil wir einander wirklich unterstützen konnten. Es war eine

¹Originaltext: „The thing McDonalds didn’t understand in the early days was the isolation you felt and what that meant in trying to get your job done“ (Eigene Übersetzung der Autorin).

Möglichkeit, unseren Weg im Unternehmen zu finden und dabei einen gesunden Verstand zu bewahren.²⁴

Das rund 70 Jahre alte Beispiel ist in vieler Hinsicht auch heute noch brandaktuell: Stereotype, die potenzielle Beschäftigte ausschlossen. Der Arbeitskräftemangel, der das Unternehmen zwang, einige Glaubenssätze über Bord zu schmeißen und sich neue Zielgruppen zu erschließen. Aufstiegsbarrieren, für „andere“ Beschäftigte, die es zu adressieren galt. Konformitätsdruck, der auf die „Neuen“ wirkte, und die Notwendigkeit, sich zu solidarisieren, um Dinge zu verändern. Die wirtschaftlichen Vorteile, einer vielfältigen Belegschaft und die damit einhergehende Kundennähe.

Natürlich handelt es sich insgesamt um ein klassisches Beispiel Corporate Publishings, aber wer sich dafür interessiert, wie Rassentrennung und Bürgerrechtsbewegung die Realität innerhalb von Unternehmen beeinflussten, gewinnt spannende Einblicke anhand eines prominenten Beispiels.

1.3.2 Das Arche-Noah-Prinzip

Der schleppende Verlauf des Veränderungsprozesses schärfte das Augenmerk für einen wesentlichen Trend: Menschen tendieren dazu, andere zu unterstützen, die ihnen ähnlich sind. Um diese Spirale zu durchbrechen, verfielen viele Organisationen daher auf eine einfache Idee: Warum nicht eine Repräsentantin oder einen Repräsentanten der entsprechenden Gruppe befördern und darauf hoffen, dass sie oder er das gleiche Verhalten an den Tag legt? Dank dieser Sogwirkung sollte dann der Anteil der entsprechenden Gruppe – z. B. Frauen in Führungspositionen – automatisch steigen und sich die Situation über die Zeit ausgleichen.

Leider erwies sich auch beim Arche-Noah-Prinzip, dass die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurückblieben und dass starke In- und Outgroup-Effekte die Hoffnungen auf eine schnelle Veränderung zunichtemachten.

► **In- und Outgroup bzw. Eigen- und Fremdgruppe** Unter der „Ingroup“ versteht man in der Sozialpsychologie die Gruppe, der wir – aufgrund persönlicher Beziehungen bzw. demografischer Merkmale – selbst angehören. Die Outgroup besteht aus Menschen, mit denen wir weniger gemeinsam haben oder uns nicht verbunden fühlen.

Im D&I-Kontext wird unter der Ingroup üblicherweise die Gruppe bezeichnet, die wichtige Machtpositionen innehat und damit – auch unbewusst – anderen Mitgliedern

²Originaltext: „When they started those classes, you came in with anger – anger because you were getting fewer stores to run and others were getting promoted over you and you were never getting a piece of the real pie. Being in a group was our strength because we really supported each other. It was a way to help us navigate through the waters and come out sane“ (Eigene Übersetzung der Autorin).

ihrer Gruppe Vorteile verschaffen kann. Sie definiert die „dominante Kultur“, also die Werte, Normen und Regeln, die in einer Organisation herrschen.

Als Outgroup werden Menschen bezeichnet, die – häufig aufgrund persönlicher Merkmale, durch die sie zu einer Minderheit gehören – keinen Zugang zum Zirkel der Macht haben.

Das Beharrungsvermögen der Mehrheitsgruppe wurde deutlich unterschätzt, und Minderheitsrepräsentanten scheiterten regelmäßig bei dem Versuch, Veränderung von innen zu treiben. Die Konsequenz war häufig nicht nur eine Stagnation der entsprechenden Personalzahlen, oft strich auch der Minderheitenvertreter selbst nach einiger Zeit frustriert die Segel.

Beispiel

Unabhängig von der Bürde, die bei einem solchen Ansatz auf einzelne Individuen gelegt wird, ignoriert der Ansatz den hohen Konformitätsdruck, dem die Betroffenen unterliegen. Viele fühlen sich gezwungen, sich von ihrer „Gruppe“ abzugrenzen. Schließlich können sie um sich herum leicht erkennen, dass „jemand wie sie“ selten erfolgreich ist.

Das bringt sie in eine Zwickmühle. Sie werden oft mit der klaren Erwartung konfrontiert, sich für eine bestimmte Zielgruppe ganz besonders einzusetzen. Gleichzeitig stellen sie in den täglichen Interaktionen fest, dass für sie der Preis dafür – z. B. das politische Kapital, das sie einsetzen müssen, die Auswirkung auf ihre Position und Glaubwürdigkeit – viel höher ist als für Mitglieder der Ingroup.

Das führt zu dem Versuch, die Assoziation zu „covern“, also zu überdecken. Entsprechendes Verhalten kann laut Kenji Yoshino, Professor an der juristischen Fakultät der Universität New York, auf vier Ebenen stattfinden.

- Auftreten: Bei Bekleidung, Aussehen und im Verhalten bemüht man sich, dem Mainstream zu entsprechen.
- Affiliation: Es werden Verhaltensweisen vermieden, die mit einer bestimmten Gruppe assoziiert sind und Stereotype aktivieren – z. B. vermeidet es eine Mutter, ihre Kinder bei der Arbeit zu erwähnen.
- Unterstützung: Es wird abgewogen, wie stark und wann man sich für „seine Gruppe“ einsetzt und beispielsweise darauf verzichtet, einen rassistischen oder sexistischen Witz zu kommentieren.
- Assoziation: Kontakte mit anderen Gruppenmitgliedern werden vermieden, um der Gruppe nicht zu eindeutig zugeordnet zu werden.

Durch diese Zurückhaltung hoffen die Betroffenen, weniger stark in eine Ecke gedrängt zu werden. Wie häufig dieses Verhalten auftritt, hat das Deloitte Leadership Center for Inclusion untersucht [10]: 61 % der Befragten gaben an, dass sie bei der Arbeit mindestens in Bezug auf eine Ebene „covern“. Das galt – mit 83 % – am

häufigsten für Schwule, Lesben und Bisexuelle, aber auch für 45 % der heterosexuellen weißen Männer.

Mit wachsender Verbreitung und steigendem Selbstbewusstsein sinkt dann der Konformitätsdruck auf eine Gruppe im Unternehmen. Das sieht man beispielsweise daran, dass Frauen nicht mehr grundsätzlich gedeckte Kostüme oder Hosenanzüge im Büro und auf Konferenzen tragen. Wie stark Stereotype allerdings weiterhin wirken, illustriert das berühmt berüchtigte Zitat von Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann. Er verkündete 2011, dass es zwar bisher nicht gelungen sei, eine Frau für das Group Executive Committee zu finden, „aber ich hoffe, dass das irgendwann dann farbiger sein wird und schöner auch [11]“. Auch die Diskussionen um die Schuhe der britischen Premierministerin Theresa May oder das Dekolleté von Angela Merkel zeigen eindrücklich, dass die Demonstration stereotypischer Merkmale eine weit höhere Aufmerksamkeit erzielen kann, als dies mit Sachthemen gelingt.

Dessen ungeachtet wird auch heute noch regelmäßig versucht, die Verantwortlichkeit dafür, Ungleichheiten abzustellen, Vertretern der betroffenen „Gruppe“ zu übertragen, wie man auch daran erkennen kann, dass die allergrößte Mehrheit der D&I-Verantwortlichen in Unternehmen Frauen oder Schwule sind – bzw. in den USA zusätzlich Afro- oder Lateinamerikaner.

Das bringt die Betroffenen in eine schwierige Position, weil leicht der Eindruck entsteht, sie betrieben „Klientelpolitik“, statt sich um die Lösung eines strategischen Anliegens des Unternehmens zu bemühen. Ihre Position wird häufig zusätzlich durch Stereotype beeinflusst, die es ihnen noch schwerer machen, Veränderungen zu erzielen; so werden Frauen leicht als „emotional“ statt „engagiert“ wahrgenommen, bei Schwarzen heißt das dann „aggressiv“.

1.3.3 Homo Economicus

Mindestens ebenso große Hoffnungen setzte man anschließend auf den Homo Economicus. Auf Basis der wachsenden Datenlage zum Vorteil vielfältiger Teams und des Beitrags, den sie zum Geschäftserfolg leisten können, sollte es doch gelingen, mit einem schlüssigen Business Case – wie er auch die Grundlage für andere strategische Projekte eines Unternehmens bildet – die Notwendigkeit für Veränderungen zwingend darzustellen und breite Unterstützung zu aktivieren.

Die Argumentation basierte dabei zumeist auf mindestens einer von drei Säulen, auf die ich in Kap. 2 im Detail eingehe:

1. Dem Arbeitsmarkt, d. h. dem Umstand, dass es sich nur bei einem verschwindend geringen Anteil potenzieller Beschäftigter um kerngesunde, heterosexuelle, weiße Männer unter 40 handelt und dass es daher dringend zu empfehlen ist, qualifizierte und talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch jenseits dieser Zielgruppe zu identifizieren.

2. Dem Absatzmarkt, d. h. der großen und wachsenden Bedeutung von Marktsegmenten, in denen Kaufentscheidungen von Menschen getroffen werden, die ganz anders aussehen und ganz andere Erfahrungen gemacht haben als die Mehrzahl der Führungskräfte in Mittelstand und global tätigen Konzernen.
3. Der höheren Innovationskraft vielfältiger Teams, die mehr unterschiedliche Ideen und Erfahrungen in die Diskussion einbringen und ein besseres Regulativ haben.

Statt Vielfalt und Chancengleichheit weit nach oben auf die Prioritätenliste zu katapultieren, zwang und zwingt dieser Angang viele D&I-Verantwortlichen allerdings quasi in eine Endlosschleife der Datenbeschaffung, um ihre Argumentation weiter zu stützen und zu belegen, dass sie tatsächlich, wirklich und ganz ehrlich auch im vorliegenden Fall Relevanz haben könnte.

Der Versuch, sich der Forderung nach weiteren Analysen grundsätzlich zu verschließen, ist nach meiner Erfahrung wenig hilfreich. Stattdessen gilt es, Nachfragen in geordnete Bahnen zu lenken, zu ermitteln, warum es weiteren Klärungsbedarf gibt, und ggf. zu vereinbaren, diesen zu einem späteren Zeitpunkt zu adressieren.

Die Strategie, damit zu argumentieren, dass es keinen Business Case für homogene Teams und Exklusion gebe, sodass sich auch die Frage nach dem gegenteiligen Case nicht stelle, ist selten zielführend. Im unternehmerischen Kontext ist es unüblich, für die Fortsetzung einer – als erfolgreich wahrgenommenen – Strategie einen Business Case zu erstellen. Für ein „Weiter-so“ braucht man keine Argumente. Für Veränderung ist das anders. Zudem hilft der Business Case, zu entscheiden, was, wann und warum zu tun ist.

Insgesamt zeigt sich allerdings auch hier, was Sozialpsychologen längst bekannt ist: Menschen handeln weit weniger rational als häufig vermutet.

1.3.4 Unconscious Bias

Diese Erkenntnis läutete den Siegeszug des aktuell vermutlich am häufigsten verwendeten Schlagworts in der D&I-Diskussion ein: Unconscious Bias, also unbewusste (Vor-) Urteile. Der Begriff trägt dem Umstand Rechnung, dass viele Entscheidungen maßgeblich von Faktoren außerhalb unserer bewussten Wahrnehmung beeinflusst werden. (Mehr zum Thema in Kap. 3).

Entsprechend liegt der Schwerpunkt von D&I-Maßnahmen in diesem Kontext nicht auf der unterrepräsentierten Gruppe – nicht auf Schwarzen, Alten oder Frauen – und darauf, was sie tun sollten, um ihre Karriereaussichten zu steigern. Stattdessen liegt der Fokus auf denjenigen, die im Unternehmen oder in Entscheidungspositionen die Mehrheit bilden, Kultur und Regeln definieren und durch ihr Verhalten den Status quo bewahren.

Nach Jahrzehnten der Stagnation wurde dieser Perspektivenwechsel mit Begeisterung aufgenommen und zunächst quasi als „Stein der Weisen“ gefeiert. Statt Trainings durchzuführen, in denen Führungsfrauen lernen sollten, entschlossener aufzutreten, mehr

Selbstbewusstsein an den Tag zu legen oder ihr Netzwerk strategisch auszubauen, ging es jetzt darum, zunächst Top-Führungskräften und anschließend nach Möglichkeit der ganzen Organisation beizubringen, dass sie blinde Flecken haben und warum das ein Problem ist.

„Unconscious Bias“: Trotz neuem Hype ein „alter Hut“

Interessanterweise ist diese Erkenntnis nicht annähernd so neu, wie es die Begeisterung der Akteure vermuten lässt. Bereits in den frühen 70er Jahren stellten Daniel Kahneman – der 2002 für seine Arbeit mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet wurde – und Amos Tversky ihre Idee vor, dass Menschen mentale Abkürzungen bei der Lösung von Problemen nehmen [12]. Was heute als „Unconscious Bias“ eine Renaissance feiert, sind die damals weniger aussagekräftig bezeichneten „Heuristiken“.

Die Psychologen bauten mit ihrer Arbeit auf der Forschung von Herbert A. Simon auf, der in den 50er Jahren den Begriff der „begrenzten Rationalität“ prägte. Der steht dafür, dass Menschen – statt völlig rational zu handeln – Entscheidungsprozesse aufgrund von Nebenbedingungen optimieren. Das können beispielsweise die Verfügbarkeit von Informationen oder Kosten ihrer Beschaffung sein.

Das Bewusstsein für die Existenz kognitiver Verzerrungen, die unsere Urteilskraft beeinflussen, ist noch weit älter. Sehr schön schildert Leo Tolstoi ein Beispiel in seinem Essay „Was ist Kunst“ (1898) [13].

Ich weiß, dass die meisten Menschen – nicht nur diejenigen, die als klug gelten, sondern sogar diejenigen die tatsächlich sehr klug und in der Lage sind, die kompliziertesten wissenschaftlichen, mathematischen oder philosophischen Probleme zu lösen –, sehr selten selbst die einfachsten und offensichtlichsten Wahrheiten erkennen, die sie zwingen würden zuzugeben, dass sie sich eine falsche Meinung gebildet haben [...].³

Auch die Wissenschaft hatte bereits früh Interesse an Aspekten, die das Urteil über Menschen trüben. Einen der bekannteren hat Edward Lee Thorndike bereits 1920 empirisch untersucht und für ihn den Begriff Halo-Effekt (Halo = Heiligenschein) eingeführt. Er bewirkt, dass uns bei einem Menschen, von dem wir einen positiven Eindruck haben, auch andere positive Dinge auffallen und wir Korrelationen zu Attributen bilden, die völlig unabhängig sind. In einer der bekanntesten Studien zum Halo-Effekt von Solomon Asch, dem wir später noch mal begegnen werden, mussten Versuchsteilnehmer 1946 eine Person bewerten, die als intelligent, fähig,

³Übersetzung aus dem Englischen: „I know that most men – not only those considered clever, but even those who are very clever, and capable of understanding most difficult scientific, mathematical, or philosophic problems – can very seldom discern even the simplest and most obvious truth if it be such as to oblige them to admit the falsity of conclusions they have formed [...].“ (Eigene Übersetzung der Autorin).

fleißig, entschlossen, praktisch und vorsichtig beschrieben wurde. Einer Teilnehmergruppe wurde zusätzlich gesagt, sie sei „warmherzig“, der anderen, sie sei „kühl“. Die „warmherzige“ fiktive Person wurde als weise, humorvoll, beliebt, fantasievoll usw. eingeschätzt, ihr „kühles“ Alter Ego wurde negativ beurteilt [14].

Der Überbegriff „Confirmation Bias“ – einer der maßgeblichen „Unconscious Biases“, der heute oft diskutiert wird – wurde dann von Peter Wason 1960 für den Umstand geprägt, dass Menschen Informationen, die ihre Annahme bestätigen, aktiv suchen bzw. bevorzugt wahrnehmen und es versäumen, Informationen zu überprüfen, die ihre Annahme infrage stellen könnten [15].

Während Heuristiken bzw. Bias in verschiedenen Bereichen der Personalarbeit – wie in der Personalauswahl und -entwicklung – schon lange eine Rolle spielen, gewannen sie durch Wissenschaftsbestseller wie „Thinking Fast and Slow“ („schnelles Denken, langsames Denken“) von Daniel Kahneman Anfang des Jahrtausends breite Bekanntheit.

Wenig überraschend, dass dieser Ansatz von Beratungs- und Trainingsunternehmen mit Freude aufgenommen wurde – schon allein, weil sich dadurch die Anzahl potenzieller Teilnehmer vervielfacht hatte. Als Resultat werden heute allein in den USA rund 8 Mrd. US-Dollar jährlich für Diversity-Trainings ausgegeben [16]. Die Ergebnisse sind weit weniger spektakulär als die Ausgaben, denn ob dieser Ansatz etwas bringt, ist bestenfalls fraglich. Das herausstechende Ergebnis einer Meta-Untersuchung von fast 1000 Studien zum Thema, die Elizabeth Levy Paluck von der Princeton University und Donald Green von der Yale University durchgeführt haben, war der fehlende Nachweis, dass entsprechende Trainings tatsächlich eine Wirkung haben [17].

Unterschiedliche Aspekte helfen zu erklären, warum die mit Begeisterung implementierten Trainingsmaßnahmen – die auch von Teilnehmern üblicherweise als interessant und intellektuell stimulierend beschrieben werden – hinter den Erwartungen zurückbleiben.

- Der Umstand, dass es sich um „unbewusste“ Vorurteile handelt, die „jeder“ hat, wie in der Kommunikation zumeist klar hervorgehoben wird, schürt den Eindruck, **man könne selbst wenig tun** und eigentlich sei das **alles auch nicht so schlimm**. Verhaltensökonomie haben festgestellt, dass Menschen gerne dem Verhalten anderer folgen, egal ob richtig oder falsch. Das merken z. B. Anbieter von Blumen zum Selberpflücken. Wenn am Stand darauf hingewiesen wird, dass über 90 % der Kunden ihre Blumen bezahlen, erhöht sich die Zahlungsmoral. Wer sich beklagt, dass nur 40 % ehrlich sind, senkt seine Einkünfte noch weiter, weil keiner einsieht, der „Dumme“ zu sein [18].