

## Forum

Rechtsanwalt Dr. Mark Zimmer und Sara Stajcic\*

### Unbewusste Denkmuster – Sollen Arbeitgeber dagegen mit Unconscious Bias Training vorgehen?

Siemens fordert keine Bewerbungsfotos mehr, damit unbewusste Denkmuster vermieden werden. Apple hat kürzlich besondere Anstrengungen für mehr Vielfalt angekündigt. Auch andere Unternehmen erkennen die Macht impliziter Assoziationen. Das Training gegen unbewusste Denkmuster gewinnt immer mehr an Bedeutung. Allein in den USA werden für die Bekämpfung versteckter Vorurteile jährlich Mrd. (!) von Dollar in Workshops und Programme investiert. Es gilt heute als erwiesen, dass vielfältige Belegschaften („Diversity“) wichtige unternehmerische Erfolgsfaktoren wie Arbeitsklima, Ansehen und Produktivität positiv beeinflussen, das Unternehmen also voranbringen. Deshalb setzen Unternehmen auf Trainingsmaßnahmen gegen implizite Denkmuster, um das Bewusstsein für dieses Thema zu schärfen und den Arbeitnehmern Wege aufzuzeigen, ein integrativeres Umfeld zu schaffen. Dieser Artikel beschreibt das Ziel und die Formen des Trainings gegen unbewusste Denkmuster sowie die Konsequenzen für das Arbeitsrecht.

#### I. Einleitung

##### 1. Unbewusste Denkmuster

Unbewusste Denkmuster, oder auch versteckte Vorurteile, sind die positiven oder negativen Assoziationen, die wir bezüglich einer bestimmten Personengruppe haben. Die meisten Vorurteile hat man hinsichtlich des Geschlechts, der Rasse und der Ethnie, doch wir können auch bei feineren Unterschieden voreingenommen sein. Dazu gehören zum Beispiel Mutterschaft, Familienstand, Gewicht, Kommunikationsstile, etc.<sup>1</sup> Diese Denkmuster richten sich sogar auf scheinbar harmlose Dinge wie die Körpergröße und die Haarfarbe: 30 % der männlichen Führungskräfte der Fortune-500-Unternehmen sind größer als 1,89 m, während nur 3,9 % der US-amerikanischen Männer so groß sind.<sup>2</sup> Jemand, der 1,82 m groß ist kann 5525 US-Dollar mehr im Jahr verdienen als jemand, der 1,65 m groß ist und dies sogar innerhalb eines Geschlechts und einer Altersgruppe.<sup>3</sup> Diese Statistiken belegen, dass wir unbewusst eine scheinbar unerhebliche Eigenschaft wie die Körpergröße mit Kompetenz und Führungspotenzial assoziieren.

Der wichtigste Grundsatz der so genannten Unconscious Bias (UB) ist, dass alle Menschen Vorlieben haben. Genauso wie wir unsere Freunde unseren Vorlieben anpassen, wählen wir dementsprechend auch aus, wer eingestellt oder befördert wird oder wem wir Gehör schenken. Diese Assoziationen werden kaum durch Selbstwahrnehmung erkannt und durch einen lebenslangen Prozess sozialen Lernens gebildet, der durch persönliche Erfahrung, die Medien und kulturelle Eindrücke begünstigt wird. Die grundlegende Logik ist recht einfach: Wenn man etwas oft genug hört, glaubt man auch daran. In der Literatur wird hierfür auf Spinozas Theorie des „effortful disbelief“ verwiesen, die besagt, dass es unser erster Instinkt ist, einen Fakt als wahr anzunehmen, wenn wir ihn das erste Mal hören.<sup>4</sup> Verstehen bedeutet demnach zunächst einmal Glauben. Später bedarf es dann kontrollier-

ter Wahrnehmung, um die Tatsache zu bewerten und sie nicht (nur) zu glauben. Das ist der Grund, warum weitverbreitete Meinungen und Mediendarstellungen von Minderheiten unsere Denkmuster maßgeblich beeinflussen können.

Die Schlüsselmerkmale der Gruppe werden immer unter dem Einfluss der Denkmuster beurteilt.<sup>5</sup> Üblicherweise werden Frauen assoziiert mit Kunst, Familie und Sanftheit, Männer dagegen mit Karriere, Durchsetzungsvermögen und Wissenschaft. Wenn jemand nicht diesem Bild entspricht, wird dies unbewusst als negativ wahrgenommen, auch wenn die Eigenschaft selbst positiv ist. So hat zum Beispiel eine Fallstudie der Harvard Business School ergeben, dass ein fiktiver, erfolgreicher Mann viel positiver wahrgenommen wird als derselbe fiktive Charakter mit einem Frauennamen. Die weibliche Version („Heidi“) wird als arrogant und kalt, die Zusammenarbeit mit ihr generell als unangenehm empfunden.<sup>6</sup> Weiterhin ist es nicht nur die jeweilige Mehrheit, die diese Vorurteile gegenüber der Minderheit in sich trägt. Sogar farbige Menschen assoziieren andere farbige Menschen mit negativen Dingen und sogar erfolgreiche Geschäftsfrauen assoziieren Frauen mit Familie.<sup>7</sup> Dies schließt den ewigen Kreis der unbewussten Denkmuster: Minderheiten versuchen nicht, aus dem Klischee auszubrechen, da ihre eigenen Vorurteile ihre Fähigkeiten untergraben; Manager stellen die wenigen qualifizierten Kandidaten auf Grund ihrer eigenen Denkmuster nicht ein.

Es ist wichtig hervorzuheben, dass man keine *bewussten* Vorurteile haben muss, um unbewusst voreingenommen zu sein.<sup>8</sup> Das Model der unbewussten Denkmuster steht im Widerspruch zu unseren bisherigen Annahmen über Diskriminierung, also der Unterteilung von Menschen in klare Kategorien, wie gut und böse, rassistisch und nicht rassistisch. Unbewusste Denkmuster sind tief verankert und haben erhebliche Auswirkungen darauf, wie jeder von uns seine Entscheidungen trifft. Unbewusste Denkmuster wirken sich maßgeblich auf unsere Arbeitsplatzatmosphäre aus, etwa den Einstellungsprozess, die Gehälter oder Beförderungen,

\* Der Autor Zimmer ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei Gibson Dunn in München, die Autorin Stajcic studiert Neurowissenschaften an der Harvard University und war Praktikantin bei Gibson Dunn. Die Verfasser danken Herrn cand. iur. Niklas Kubfahl für seine wertvolle Unterstützung.

- 1 Diverseo – Cognitive bias Advisor, 2014, unter: [http://weprinciples.org/files/attachments/Reducing\\_Unconscious\\_Bias\\_-\\_a\\_highly\\_effective\\_toolbox.pdf](http://weprinciples.org/files/attachments/Reducing_Unconscious_Bias_-_a_highly_effective_toolbox.pdf) (aufgerufen am: 27.6.2016).
- 2 Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, 2007, 87.
- 3 Judge/Cable, *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 3, 428–441.
- 4 Gilbert, *American Psychologist*, 1991, Vol. 46, No. 2, 107–119.
- 5 McGinn/Tempest, *Heidi Roizen*. Harvard Business School Case 800–228, January 2000. HBS case: Heidi & Howard Roizen.
- 6 McGinn/Tempest, *Heidi Roizen*. Harvard Business School Case 800–228, January 2000. HBS case: Heidi & Howard Roizen.
- 7 Johnson, *The Atlantic*, 26.12.2014, unter: <http://www.theatlantic.com/politics/archive/2014/12/black-on-black-racism-the-hazards-of-implicit-bias/384028/> (aufgerufen am: 27.6.2016).
- 8 Greenwald/Banaji, *Psychological Review*, 1995, 102, 4–27.

aber auch auf weniger messbare Dinge wie die Kommunikationsunterschiede zwischen den Gruppen. Implizierte Vorurteile können dazu führen, dass wir den Beitrag eines Einzelnen oder einer Gruppe zum Unternehmen unterbewerten, was die Gruppe demotiviert und dazu führt, dass das Produktivitätsniveau allgemein sinkt.

## 2. Von der Theorie zur Mrd.-Industrie

Ein vielfältiges Arbeitsumfeld („Diversity“) zu schaffen hat erwiesenermaßen viele, sogar messbare, Vorteile. Ein vielfältiges Team kann einen größeren Markt bedienen und Probleme aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Gegenüber homogenen Teams übertrifft die Leistung gemischter Belegschaften den Branchendurchschnitt um 30%.<sup>9</sup> Gemischte und integrationsfreudige Belegschaften zeigen mehr Einsatz, arbeiten besser zusammen und haben einen besseren Teamgeist. Außerdem haben Teams, die einer gemischten Leitung unterstehen, häufiger den Anspruch an sich selbst, innovativ zu sein und sind auch generell produktiver.<sup>10</sup> Aufgrund dieser unterschiedlichen Vorteile sind viele Unternehmen in letzter Zeit dazu übergegangen, gemischte Teams zusammenzustellen, indem sie spezielle Strategien anwenden, um die Vielfalt am Arbeitsplatz zu erhöhen. Dazu gehört auch ein Training zu unbewussten Denkmustern (*Unconscious Bias Training*, UBT).

Technologiekonzerne wie *Google* und *Facebook* waren eine der ersten die erkannt haben, dass unbewusste Denkmuster der Hauptgrund für die geringe Vielfalt am Arbeitsplatz ist. Sie entschlossen sich dazu, dem mit UBT-Programmen entgegenzuwirken. Diese Programme erhöhen das Bewusstsein für tief verwurzelte Vorurteile und zeigen Möglichkeiten auf, wie man vermeidet, dass unbewusste Denkmuster Entscheidungen und Verhalten am Arbeitsplatz beeinflussen. Schätzungen zufolge bieten etwa 20% der Unternehmen in den USA derartige UBT-Programme an; bis 2020 soll diese Zahl auf 50% ansteigen.<sup>11</sup> Auch das US-Justizministerium kündigte im Sommer 2016 ein Implicit-Bias-Training für alle seine Vollzugsbeamten und Juristen an.<sup>12</sup> Der Kampf gegen unbewusste Denkmuster hat einen 8-Mrd.-Dollar-Markt eröffnet.<sup>13</sup> Auch der deutsche Konzern SAP stellte kürzlich eine Software vor, mit deren Hilfe (unbewusste) Vorurteile bei Personalentscheidungen ausgeblendet werden können.<sup>14</sup>

## II. Die Psychologie hinter unbewussten Denkmustern

### 1. System 1 und System 2

*Daniel Kahnemann*, der 2002 mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichnet wurde, geht davon aus, dass wir mit zwei Denksystemen arbeiten.<sup>15</sup> System 2 ist das bewusste Denksystem: Es ist verantwortlich für strukturiertes Abwägen, bewusstes Denken und tiefgründiges Verstehen. System 2 ist sehr stark, aber nach *Kahnemann* auch ziemlich „faul und langsam“. Meistens setzen wir auf das andere System (System 1), das schnelle, mühelose, automatische Denken, für das kein bewusstes Nachdenken nötig ist.<sup>16</sup> Wenn wir Entscheidungen treffen, setzen wir automatisch auf System 1, es sei denn wir werden ausdrücklich von einem Problem dazu veranlasst, System 2 einzuschalten. Anders gesagt, ist System 1 unser Autopilot. Diese Art des Denkens ist evolutionsbedingt nützlich – System 1 ermöglicht es uns, schnelle Entscheidungen zu treffen und die riesige Menge an Informationen zu durchforsten, die jede Sekunde auf uns einströmt.<sup>17</sup> Der große Nachteil von System 1 ist aber, dass es oft Fehler macht, eben weil es sich auf Emotionen und erlernte Assoziationen stützt – Vorurteile eingeschlossen.

Wenn *Kahnemanns* These stimmt, sind unsere unbewussten Denkmuster im System 1 zu finden. Allerdings kann es von System 2, dem „faulen großen Bruder“ jederzeit überstimmt werden. Das bedeutet jedoch, dass wir uns der möglichen Fehler die wir machen könnten immer bewusst sein müssen und dass wir bei Entscheidungen bewusster Denkmuster einsetzen und uns der Risiken bewusst sein und uns mehr Zeit für das Abwägen unserer Möglichkeiten lassen müssen. Für Personalmanager kann das eine große Herausforderung sein, weil Bewerbungen oft nicht viel Beachtung geschenkt werden, bevor sie in entweder die engere Wahl genommen oder verworfen werden. Der erste Eindruck innerhalb der ersten 30 Sekunden eines Vorstellungsgesprächs hängt stark damit zusammen, ob der Bewerber eingestellt wird.<sup>18</sup> Das bedeutet, es besteht die Gefahr, dass Faktoren, die überhaupt nichts mit der Kompetenz und der Eignung des Bewerbers zu tun haben, den Entscheidungsprozess unverhältnismäßig beeinflussen und die Qualität der Einstellungsverfahren verringern.

Gegen solches unbedachtes (und dadurch oft sachwidriges) Aussortieren würde es helfen, weniger persönliche Informationen in Bewerbungen anzugeben. In einer Studie zu Bewerbungen wurden jene Bewerber mit europäisch oder US-amerikanisch klingenden Namen 50% häufiger zu einem weiteren Gespräch eingeladen, als solche, die zwar denselben fiktiven Lebenslauf, jedoch afroamerikanische Namen hatten.<sup>19</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kam man hinsichtlich des Geschlechts, wobei weibliche Bewerber im Vergleich zu männlichen Bewerbern 30% seltener als „einstellungswürdig“ angesehen wurden, obwohl auch hier die gleichen Lebensläufe verwendet wurden.<sup>20</sup>

Natürlich haben Vorurteile auf viel mehr Bereiche Einfluss als nur auf die Personalwirtschaft; es betrifft auch Arbeitsbewertungen, Beförderungen und die Haltung gegenüber Kollegen. In einer weiteren Studie wurde ein mit Fehlern gespicktes Gutachten einer Gruppe von Anwälten zur Bewertung vorgelegt. Sie bewerteten den Text viel besser wenn ihnen gesagt wurde, dass der Bewerber weiß war, als wenn sie dachten er sei farbige.<sup>21</sup>

9 *Tulshyan*, Forbes Magazine, 30.1.2015, unter: <http://www.forbes.com/sites/ruchikatulshyan/2015/01/30/racially-diverse-companies-outperform-industry-norms-by-30/#785430255742> (aufgerufen am: 27.6.2016).

10 *Hewlett/Marshall/Sherbin*, Innovation, diversity and market growth. Center for Talent Innovation, 2013, 3–6.

11 *Giang*, Fast Company, 5.5.2015, unter: <http://www.fastcompany.com/3045899/hit-the-ground-running/the-growing-business-of-detecting-unconscious-bias> (aufgerufen am: 27.6.2016).

12 Department of Justice – Office of Public Affairs, Justice News, 27.6.2016, unter: <https://www.justice.gov/opa/pr/department-justice-announces-new-department-wide-implicit-bias-training-personnel> (aufgerufen am 12.9.2016).

13 UGM Consulting, unter: <http://www.ugmconsulting.com/Is-unconscious-bias-training-making-things-worse.html> (aufgerufen am: 27.6.2016).

14 FAZ v. 31.8.2016, 22.

15 *Kahneman*, Thinking Fast and Slow Farrar, Straus and Giroux, 2011, 19–30.

16 *Kahneman*, Thinking, Fast and Slow Farrar, Straus and Giroux, 2011, 19–30.

17 *Kahneman*, Thinking, Fast and Slow Farrar, Straus and Giroux, 2011, 19–30.

18 *Barrick/Dustin/Giluk/Stewart/Shaffer/Swider*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2012, Vol. 85, 330–352.

19 *Bertrand/Mullainathan*, The American Economic Review, 2004, 94 (4), 991–1013.

20 *Steinpreis/Anders/Ritzke*, The impact of gender on the review of curricula vitae of job applicants and tenure candidates: a national empirical study. Sex Roles, 1999, 41 (7–8), 509–28.

21 *Reeves*, Written in black and white: exploring confirmation bias in racialized perceptions or writing skills. Yellow Paper Series, Nextions Consulting, 2014.

In Deutschland ist es noch immer weit verbreitet, bei Lebensläufen und Bewerbungen persönliche Informationen zu verwenden, einschließlich eines Fotos des Bewerbers. 2010 wurde durch ein Projekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes in mehreren großen deutschen Unternehmen wie der Deutschen Post, Deutsche Telekom und dem Bundesfamilienministerium das anonyme Bewerbungssystem eingeführt.<sup>22</sup> Die meisten Manager störte es nicht, dass es keine persönlichen Informationen mehr gab. Sie gaben sogar zu, Bewerber eingestellt zu haben, die sie nicht mal in Betracht gezogen hätten, wäre deren persönliche Informationen bekannt gewesen. *Christine Lüders*, die Leiterin des Projekts, beschreibt wie weit Deutschland hinter den internationalen Antidiskriminierungsstandards liegt.<sup>23</sup> Im Sommer 2016 forderte sie unter Berufung auf den Bericht externer Berater, dessen wissenschaftliche Qualität allerdings von Fachleuten bezweifelt wird,<sup>24</sup> eine Verschärfung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, um die Aufnahme „positiver Maßnahmen“ gegen Diskriminierung.<sup>25</sup>

## 2. Assoziatives Lernen

Die Hauptursache für diese Diskrepanzen ist in einem der nützlichsten Prozesse unserer Wahrnehmung zu finden: soziales Lernen.<sup>26</sup> Es ist nur natürlich und evolutionsbedingt von Vorteil, dass wir Assoziationen zwischen Gruppen und deren Verhalten oder sogar Ereignissen und deren Ausgang knüpfen. Wenn man eine unangenehme Begegnung mit einem Mitglied einer auffälligen Personengruppe hatte, oder wenn diese Gruppe ein negatives Bild in der Gesellschaft hat, wird man sich nicht so schnell mit anderen Mitgliedern dieser Gruppe einlassen. Wir wenden diesen Mechanismus ständig an, nicht nur in gefährlichen Situationen und auch nicht nur dann, wenn wir selbst schon einmal eine derartige Situation erlebt haben.<sup>27</sup>

Von den etwa 11 Mio. Informationen die jeden Moment auf uns einströmen, können wir nur spärliche 40 Informationen gleichzeitig bewusst aufnehmen.<sup>28</sup> Das bedeutet, dass mentale Abkürzungen wie soziales Lernen für unser tägliches Funktionieren unerlässlich sind. Leider heißt das auch, dass wir Entscheidungen oft auf Basis dieser voreingenommenen Assoziationen treffen.

## 3. IAT und die Neurowissenschaft der unbewussten Denkmuster

Unbewusste Denkmuster werden mit Hilfe des Implizierten Assoziationstests (IAT) getestet, einem Test der die Stärke der Assoziationen misst, die wir gegenüber bestimmten Menschengruppen auf Grund der Rasse, der Ethnie, der Religion, des Übergewichts, des Geschlechts, etc. haben.<sup>29</sup> Der IAT misst insbesondere die Stärke der Assoziation zwischen bestimmten Konzepten wie zum Beispiel Frauen – Karriere; farbig – schlecht; Frauen – Wissenschaft, etc. Während des IAT zur Ethnie müssen die Teilnehmer Konzepte in die Kategorien Gut und Böse einteilen, indem sie zwei verschiedene Tasten drücken. In der ersten Runde muss für farbige Menschen und negative Wörter die gleiche Taste gedrückt werden und für weiße Menschen und positive Wörter eine andere. Derselbe Prozess gilt für die zweite Runde, wobei die farbig – schlecht und weiß – gut Kategorien vertauscht sind. 75 % der Teilnehmer, einschließlich der farbigen, haben eine wesentlich schnellere Reaktionszeit beim Zuordnen farbiger Gesichter zu schlechten Wörtern.<sup>30</sup> Der Grundgedanke ist, dass wir schneller antworten, wenn Konzepte, die bereits in unserem Kopf zusammenhängen, mit derselben Taste verknüpft sind. Wenn man „farbig“ und „schlecht“ schneller

kategorisiert, deutet das auf eine implizierte Präferenz für weiße Menschen.<sup>31</sup> Gleichermaßen assoziieren 76 % „männlich“ eher mit „Karriere“ und „weiblich“ mit „Familie“ und 70 % assoziieren „männlich“ eher mit Wissenschaft und „weiblich“ mit Geisteswissenschaften.<sup>32</sup>

Das ist der Grund warum Personalchefs, die normalerweise nur wenig Zeit haben um eine Bewerbung genau zu lesen, unterbewusst stärker von der persönlichen Information auf der Bewerbung beeinflusst werden, als von der eigentlichen Qualität des Bewerbers. Anstatt sich zu fragen: „Wäre es im Einklang mit der Firmenpolitik, wenn wir diese Person einstellen würden?“ fragt man sich, „Würde ich gerne mit dieser Person zusammenarbeiten?“. Das hört sich intuitiv nicht schlecht an – aber es ist oft ein Hemmschuh für Vielfalt. Hiergegen gibt es gezielte Trainingsprogramme, die im Folgenden bewertet werden.

## III. Unconscious Bias Training (UBT)

### 1. Gängige Verfahren

Es gibt bisher noch keine verlässlichen Informationen über die tatsächliche Wirksamkeit des UBT.<sup>33</sup> Es gibt sogar Grund zu der Vermutung, dieses Training könne seine Ziele sogar konterkarieren. *Lai et al.* haben 17 verschiedene Experimente durchgeführt, um herauszufinden, was wirklich funktioniert, wenn man unbewusste Denkmuster umkehren will.<sup>34</sup> Das wurde gemessen, indem die Teilnehmer den IAT vor und nach dem Training machen mussten. Dies sind einige der Strategien, die sich als effektiv herausgestellt haben: die Menschen über Multikulturalität informieren, anti-stereotype Beispiele vorbringen, anschauliche schwarz – gut, weiß – schlecht Szenarien darstellen, „implementation intentions“ anwenden, eine Strategie zur Selbstregulation und sich bewusst bemühen, etc.<sup>35</sup> Diese Studie sollte den Menschen zeigen, welche Strategien sie anwenden sollten, wenn sie gegen unbewusste Denkmuster ankämpfen wollen. Es ist jedoch fraglich, ob aus diesen Ergebnissen Rückschlüsse auf

22 *Lüders*, Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 17.4.2012, unter: <http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Pressearchive/DE/2012/Abschlussbericht-anonymisierte-bewerbungsverfahren-20120417.html?nn=6571910> (aufgerufen am: 27.6.2016).

23 *Weber*, Zeit Online 9.1.2014, unter: <http://www.zeit.de/2014/03/bewerbung-antidiskriminierungsstelle-lueders> (aufgerufen am: 27.6.2016).

24 Legal Tribune Online, 8.8.2016, unter: <http://www.lto.de/recht/presse-schau/presse-schau-2016-08-08-reformvorschlaege-agg-fuehrer-scheinenzug-generalstrafe-vormundschaft-lesbisches-paar/> (aufgerufen am: 13.9.2016).

25 *Klovert*, Spiegel, 8.8.2016, unter: <http://www.spiegel.de/karriere/agg-experten-fordern-schaerferes-antidiskriminierungsgesetz-a-1106564.html> (aufgerufen am: 13.9.2016).

26 *Parke*, Recent trends in social learning theory, 1972, 38–67.

27 *Parke*, Recent trends in social learning theory, 1972, 38–67.

28 *Wilson*, Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive. President and the Fellows of Harvard College, 2002, 24.

29 Project Implicit, unter: <https://implicit.harvard.edu/implicit/> (aufgerufen am: 27.6.2016).

30 *Nosek/Smyth/Hansen/Devos/Lindner/Rnaganath/Banaji*, European Review of Social Psychology, 2007, 18 (1), 1–53.

31 Project Implicit, unter: <https://implicit.harvard.edu/implicit/> (aufgerufen am: 27.6.2016).

32 *Nosek/Smyth/Hansen/Devos/Lindner/Rdnr.aganath/Banaji*, European Review of Social Psychology, 2007, 18 (1), 1–53.

*Nosek/Smyth Sriram/Lindner/Devos/Ayayla/Greenwald*, National differences in gender-science stereotypes predict national sex difference in science and math achievement. Proceedings of the National Academy of Sciences, 2007, 106 (26), 10593–10597.

33 *Paluck/Green*, Annu. Rev. Psychol., 2009.60:339–67.

34 *Lai/Marini/Lehr/Cerruti/Shin/Joy-Gaba/Ho/Nosek*, Journal Exp. Psychology Gen., 2014, Vol. 143 (4): 1765–85.

35 *Lai/Marini/Lehr/Cerruti/Shin/Joy-Gaba/Ho/Nosek*, Journal Exp. Psychology Gen., 2014, Vol. 143 (4): 1765–85.

die Realität gezogen werden können. Wie jeder andere Test kann der IAT durch die Praxis „geschlagen“ werden.<sup>36</sup> Dies sagt nichts über die wirkliche Veränderung der implizierten Einstellung des Teilnehmers aus, sondern nur, dass der Teilnehmer dazu bereit ist, an dem Test teilzunehmen.

UBT-Programme sind meistens darauf ausgerichtet, das Personal über den IAT zu informieren und ihnen das Konzept der unbewussten Denkmuster näherzubringen sowie sie in möglichen Denkstrategien zu schulen, um diese zu bekämpfen.<sup>37</sup> Diese Programme werden meistens in Form von einmaligen Trainingssitzungen angeboten oder per Video oder Training Workshops, die auch Gruppenübungen beinhalten. Während dieser Übungen stellen die Teilnehmer Situationen nach, in denen sie wegen ihrer Denkmuster kompromittiert werden könnten und lernen wie sie sich dann verhalten sollen. *Google* war eines der ersten Unternehmen, das ein UBT eingeführt und festgestellt hat, dass die Arbeitnehmer, die den Workshop mitgemacht haben, ein höheres Bewusstsein und besseres Verständnis für unbewusste Denkmuster zeigten und das Bestreben hatten, sie zu überwinden.<sup>38</sup> Es scheint jedoch, als habe sich sonst nicht viel verändert. In einem Bericht zum Thema Vielfältigkeit stellte sich heraus, dass *Google* nur wenig beeindruckende Statistiken vorweist. So ist etwa nur ein Drittel der Arbeitsplätze von Frauen besetzt (hauptsächlich nichttechnische Arbeitsplätze) und farbige sowie spanische Arbeitnehmer machen auch nur 1–2 % der Belegschaft aus.<sup>39</sup> *Google* erklärte, dass das UBT „eher Erklärungen gibt und nicht sehr praxisorientiert ist.“<sup>40</sup> Obwohl das Unternehmen vor 2015 sehr viel in Diversitätstraining investiert hat, konnten bisher scheinbar keine Erfolge verzeichnet werden. Dies wirft die Frage auf, warum diese Bemühungen nicht erfolgreich waren und, was vielleicht noch interessanter ist, warum das UBT so beliebt geworden ist aber keine positiven Ergebnisse hervorgebracht hat.

## 2. Die möglichen Nachteile des UBT

Der Mensch ist grundsätzlich ein großer Konformist und neigt dazu, deskriptiven sozialen Normen zu folgen. Diese eingefleischte Konformität könnte UBT den Erfolg kosten. Das folgende Beispiel illustriert diesen Umstand: In einem Wald wurde ein Experiment zu Fossiliendiebstählen durchgeführt. Dabei testete man Maßnahmen, wie man die Diebstähle verhindern könnte. Wenn ein Schild mit der Aufschrift: „Diebstahl von Fossilien verboten!“ aufgestellt wurde, ging die Anzahl der Diebstähle zurück. Wenn auf dem Schild allerdings etwa geschrieben stand: „Wenn Fossilien aus dem Wald entwendet werden, wird es innerhalb eines Jahres keine Fossilien mehr geben! Entwenden Sie keine Fossilien aus dem Wald!“ wurden dreimal mehr Diebstähle verzeichnet.<sup>41</sup> In beiden Fällen war der Diebstahl verboten, doch im zweiten Fall verleitete das Wissen, dass auch viele andere stehlen, die Menschen dazu, dasselbe zu tun. Menschen fühlen sich also am wohlsten, wenn sie andere imitieren, auch wenn dabei die deskriptive soziale Norm nicht unbedingt moralisch besser ist.

Deshalb ist die Warnung riskant, wir seien alle latent rassistisch. Wenn man das Problem kleiner macht und als einen natürlichen Prozess des Gehirns deklariert, der bei jedem stattfindet, schafft das nur wenig Anreiz dafür, etwas am Status Quo der Dinge zu ändern. Das UBT könne sogar einen gegenteiligen Effekt haben.<sup>42</sup> Eine Studie, die die Diversitätspolitik und deren Wirksamkeit in 708 Unternehmen untersucht hat, hat gezeigt, dass Diversitätstraining die wirkungsloseste Methode ist und dass das Training sogar dazu geführt hat, dass der Anteil der farbigen Frauen im Manage-

ment um 7 % zurückging.<sup>43</sup> Wenn sich wirklich etwas verändern soll, reicht es deswegen nicht aus, einfach nur die Existenz von Denkmustern anzuerkennen – es bedarf konkreter Grundsatzänderungen, um die Vielfalt wirklich erfolgreich zu erhöhen.

Drehen wir die letzte These einmal um und nehmen an, dass das UBT so funktioniert wie beabsichtigt. Selbst wenn das UBT schneller Veränderungen bei den Einstellungs-, Beförderungs- und Bewertungsprozessen herbeiführte, könnte es trotzdem zu einem so genannten „Übererfolg“ kommen, was dem eigentlichen Zweck (Optimierung der Belegschaft) zuwiderliefe. Ein Journalist des Magazins *Fortune* beschreibt seine Erfahrung mit dem UBT und erklärt, warum seine Gruppe am Ende den fiktiven Lebenslauf einer farbigen Person um 20 Punkte besser bewertete als denselben Lebenslauf eines Weißen. Da dies passierte, nachdem die Teilnehmer auf ihre Denkmuster aufmerksam gemacht wurden, erklärte der Moderator, dass dieser Unterschied daher rührte, dass die Teilnehmer gerade „hyper-sensibilisiert“ für ihre Denkmuster seien.<sup>44</sup> Obwohl diese Gefahr der Überbewertung von Minderheiten derzeit wirklich minimal ist, ist das eigentliche Ziel, die Person einzustellen, die *am besten* für den Job geeignet ist. Es sollte also keine Nachsicht gegenüber der Mehrheitsgruppe geben, aber Unternehmen sollten auch nicht ein Denkmuster durch ein anderes ersetzen. Das oberste Ziel ist es, Talente anzuziehen. Dabei ist Objektivität entscheidend.

## 3. Echte Vielfalt oder nur Prozessvermeidung?

Skeptiker haben eine andere Erklärung für den Anstieg von UBT. Ihre These lautet: UBT schafft einen äußerlichen Anschein von Fairness, ohne wirklich große Veränderungen im Unternehmen herbeizuführen.<sup>45</sup> Anstatt akribisch die Unternehmensrichtlinien zum Einstellungs- und Beförderungsprozess zu ändern, könnten Unternehmen in eine relativ schnelle, billige und einfache „Bildungs-“Lösung investieren, die noch immer als ein Fortschritt an Vielfalt angesehen wird. Tatsächlich funktionieren diese kaum und wenn im eigenen Unternehmen gerade ein derartiges Programm laufe, erwecke dies den Eindruck, in dem Unternehmen gebe es keine Diskriminierung.<sup>46</sup> Das UBT verändere die Mentalität an einem Arbeitsplatz, nicht aber die Statistiken, also die tatsächliche

36 *Lai/Marinil/Lehr/Cerruti/Shin/Joy-Gaba/Ho/Nosek*, *Journal Exp. Psychology Gen.*, 2014, Vol. 143 (4): 1765–85.

37 *Diverseo – Cognitive bias Advisor*, 2014, unter: [http://weprinciples.org/files/attachments/Reducing\\_Unconscious\\_Bias\\_a\\_highly\\_effective\\_toolbox.pdf](http://weprinciples.org/files/attachments/Reducing_Unconscious_Bias_a_highly_effective_toolbox.pdf) (aufgerufen am: 27.6.2016).

38 *Re: Work.*, unter: <https://rework.withgoogle.com/guides/unbiasing-raise-awareness/steps/learn-about-Google-workshop-experiment/> (aufgerufen am: 27.6.2016).

39 *Huet*, *Forbes Magazine*, 2.11.2015, unter: <http://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2015/11/02/rise-of-the-bias-busters-how-unconscious-bias-became-silicon-valleys-newest-target/#759e38d07cb1> (aufgerufen am: 27.6.2016).

40 *Kawamoto*, *InformationWeek*, 15.2.2016, unter: <http://www.informationweek.com/strategic-cio/googles-unconscious-bias-training-yet-to-fix-diversity-problem/d/d-id/1324283> (aufgerufen am: 27.6.2016).

41 *UGM Consulting*, unter: <http://www.ugmconsulting.com/Is-unconscious-bias-training-making-things-worse.html> (aufgerufen am: 27.6.2016).

42 *Kalev/Kelly/Dobbin*, *American Sociological Review*, 2006, Vol. 71, No. 4, 589–617.

43 *Kalev/Kelly/Dobbin*, *American Sociological Review*, 2006, 589–617.

44 *Zarya*, *Fortune*, 10.11.2015, unter: <http://fortune.com/2015/11/10/test-racism-sexism-unconscious-bias/> (aufgerufen am: 27.6.2016).

45 *Thomas*, *Medium*, 7.12.2015, unter: <https://medium.com/tech-diversity-files/how-diversity-branding-hurts-diversity-fb29dd705481#wzsn6hnd> (aufgerufen am: 27.6.2016).

46 *Thomas*, *Medium*, 7.12.2015, unter: <https://medium.com/tech-diversity-files/how-diversity-branding-hurts-diversity-fb29dd705481#wzsn6hnd> (aufgerufen am: 27.6.2016).

Personalpraxis. Statistiken seien jedoch das Entscheidende wenn es darum geht, die Effizienz von Strategien zur Erhöhung der Vielfältigkeit zu erfassen.

#### 4. Magere Erfolgsquoten und Alternativen

In der Praxis sprechen die Zahlen eine ernüchternde Sprache. *Google* berichtet, dass sich die Mitarbeiter nach ihrem UBT-Workshop ihrer Denkmuster viel mehr gewahr sind und auch dazu bereit, sich ihnen zu stellen. Erfolg sieht so allerdings nicht aus. Erfolg wäre es, wenn der Frauenanteil auf 30 % und der Minderheitenanteil auf 15 % ansteigen würde, oder es ähnliche konkrete Ergebnisse geben würde. Als der Technologieriese Alphabet 2014 ein UBT startete, lagen die Statistiken des Unternehmens bei 30 % Frauen und 70 % Männern; 2 % der Mitarbeiter waren afroamerikanisch und 3 % waren spanisch. Ein Jahr voller UBT später – und nichts hatte sich verbessert. Die Statistiken sind fast unverändert.<sup>47</sup>

Deshalb werden verbindliche Unternehmensrichtlinien – wie auch immer man in der Sache zu ihnen stehen möge – wirksamer zu mehr Vielfalt führen als UBT, auch wenn derlei Workshops informativ sind und das Streben nach Vielfältigkeit beweisen. Während UBT aus anderen Gründen geboten sein mag (etwa zur Bewusstseinsweiterung), so erscheint es derzeit als unzureichend, um mehr Vielfalt am Arbeitsplatz zu erreichen. Das Bewusstsein dafür zu erhöhen ist ein diffuses Ziel mit unklaren, nicht messbaren und größtenteils irrelevanten Ergebnissen. Auch wenn die Informationen bei Einzelnen zu positiven Verhaltensänderungen führen mögen, führt es – jedenfalls bisher – bei großen Unternehmen nicht zu nennenswerten Änderungen.

Als Alternativen werden folgende Maßnahmen beschrieben: spezielle Förderprogramme; Einrichtung von Diversitäts-Beauftragten; Überarbeitung der Beförderungskriterien, einheitliche Richtlinien für den Einstellungsprozess; größere Vielfalt in den Führungsetagen des Unternehmens.<sup>48</sup> Je strukturierter diese Prozesse sind, desto weniger Raum bleibt für unbewusste Denkmuster.

### IV. Rechtsfragen

#### 1. Keine Pflicht des Unternehmens

Nach deutschem Recht besteht keine Pflicht des Unternehmens, unbewussten Denkmustern seiner Arbeitnehmer mit Schulungsmaßnahmen zu begegnen. Einzig erkennbarer Anknüpfungspunkt ist § 12 II 1 AGG. Danach soll der Arbeitgeber in geeigneter Art und Weise, insbesondere im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung, auf die Unzulässigkeit von Benachteiligungen aufgrund von Rasse, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität hinweisen und darauf hinwirken, dass diese unterbleiben. Aus diesem gesetzgeberischen Appell folgt nach der Kommentarliteratur jedoch keine Schulungspflicht.<sup>49</sup>

Eine andere Rechtsnorm, die eine Pflicht zur Durchführung von UBT begründen könnte, ist nicht ersichtlich. Allerdings müssen nach dem geplanten Gesetz zur Umsetzung der so genannten CSR-Richtlinie<sup>50</sup> bestimmte Kapitalgesellschaften in ihrem jährlichen Lagebericht bald auch Angaben zu „Arbeitnehmerbelangen“ machen, „insbesondere, wenn angebracht, Angaben zu Maßnahmen, die zur Gewährleistung der Geschlechtergleichstellung ergriffen wurden“.<sup>51</sup>

#### 2. Zulässigkeit von UBT

Somit besteht keine Rechtspflicht zur Durchführung betrieblicher Schulungsmaßnahmen, die unbewussten Denkmustern entgegenwirken sollen. Wenn der Arbeitgeber ein derartiges Training allerdings freiwillig umsetzen möchte, begegnet dies keinen rechtlichen Bedenken. Arbeitnehmer müssen grundsätzlich an betrieblichen Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen, soweit diese der Ausübung der vertraglich geschuldeten Tätigkeit förderlich sind, dh soweit die im Rahmen der Schulung vermittelten Kenntnisse typischerweise im vereinbarten Tätigkeitsbereich einzusetzen sind.<sup>52</sup> Das dürfte bei UBT-Schulungen aus den oben dargestellten Gründen der Fall sein. Zudem enthält das Gesetz in § 12 II 1 AGG einen Appell für derartige Maßnahmen. Die Teilnahme an solchen Fortbildungen gehört somit zu den Arbeitspflichten des Arbeitnehmers.

Die hier dargestellte Unbedenklichkeit gilt allerdings nur, solange keine psychologischen Tests der Arbeitnehmer durchgeführt werden, wie es bei einigen UBT in Form des so genannten „Impliziten Assoziationstests“ geschieht. Derartige psychologische Tests unterliegen besonderen Voraussetzungen und Umsetzungsmodalitäten.<sup>53</sup>

#### 3. Beteiligung des Betriebsrats

Falls ein Arbeitgeber UBT-Maßnahmen durchführen möchte, stellt sich die Frage nach der Mitwirkung des Betriebsrats. Ein Mitbestimmungsrecht dürfte – ebenso wie bei AGG-Schulungen<sup>54</sup> – aus § 98 VI BetrVG folgen. Der Mitbestimmung unterliegen insbesondere die Durchführung der Maßnahme, die Beauftragung externer Trainer und die Auswahl der teilnehmenden Arbeitnehmer.<sup>55</sup>

Unabhängig von den rechtlichen Vorgaben werden viele Arbeitgeber ihre Betriebsräte aus politisch-taktischen Gründen einbeziehen wollen, weil dies zu einer höheren Akzeptanz der Mitarbeiter führt. In einer – gegebenenfalls freiwilligen – Betriebsvereinbarung wird dann üblicherweise die Durchführung der Schulungen näher geregelt.

### V. Fazit

1. Menschen unterliegen unbewussten Denkmustern (sog *unconscious bias*). Diese hemmen bei Personalentscheidungen den Aufbau einer vielfältigeren Belegschaft, die das Unternehmen nachweislich erfolgreicher machen würde. Derartige Hindernisse versuchen Unternehmen, vor allem in den USA, zunehmend mit speziellen Schulungen auszuräumen (*unconscious bias training*, UBT). Das zentrale Problem solcher Trainings ist, dass sich das Unterbewusstsein nur sehr

47 *Kawamoto*, InformationWeek, 15.2.2016, unter: <http://www.informationweek.com/strategic-cio/googles-unconscious-bias-training-yet-to-fix-diversity-problem/d/d-id/1324283> (aufgerufen am: 27.6.2016).

48 *Diverseo* – Cognitive bias Advisor, 2014, unter: [http://weprinciples.org/files/attachments/Reducing\\_Unconscious\\_Bias\\_-\\_a\\_highly\\_effective\\_toolbox.pdf](http://weprinciples.org/files/attachments/Reducing_Unconscious_Bias_-_a_highly_effective_toolbox.pdf) (aufgerufen am: 27.6.2016).

49 *ErfK/Schlachter*, 17. Aufl. 2017, § 12 AGG Rn. 2; *Hoch*, BB, 2007, 1732 (1733).

50 RL 2014/95/EU v. 22.10.2014.

51 § 289 c II HGB-E idF des BMJV-RefE v. 3.3.2016.

52 *LAG Rheinland-Pfalz*, Urt. v. 23.1.2013 – 8 Sa 355/12, BeckRS 2013, 69196; *LAG Hessen*, Urt. v. 11.4.2007 – 8 Sa 1279/06, BeckRS 2007, 47240.

53 Vgl. nur *Franzen*, NZA 2013, 1.

54 *Richard/Thüsing*, BetrVG, 15. Aufl. 2016, § 98 Rn. 71; *Besgen*, BB 2007, 213.

55 *Fitting*, BetrVG, 27. Aufl. 2016, § 98 Rn. 41.

bedingt bekämpfen lässt. Bisher lässt sich nach einem UBT eine nennenswerte Erhöhung der Belegschaftsvielfalt nicht empirisch belegen.

2. Nach deutschem Arbeitsrecht stellen sich keine großen Probleme für derartige Trainings, solange keine psychologi-

schen Tests damit verknüpft werden. Arbeitgeber haben keine Pflicht, wohl aber das Recht, interne Fortbildungen gegen unbewusste Denkmuster durchzuführen. Die rechtlich und politisch gebotene Beteiligung des Betriebsrats führt dazu, dass die Einzelheiten der Schulungen betrieblich geregelt werden. ■