

Wider die Macht unbewusster Denkmuster



Seit Langem ist bekannt, dass unbewusste Denkmuster oder auch versteckte Vorurteile insbesondere in der Arbeitswelt erhebliche Auswirkungen auf Einstellung, Gehälter, Beförderung und die Arbeitsatmosphäre haben. US-amerikanische Unternehmen rücken deshalb derartigen Denkmustern mit speziellen Trainingsmaßnahmen zu Leibe. Aber wie kann man Vorurteile abtrainieren, und was bringen solche Maßnahmen? Ein Gespräch mit Dr. Mark Zimmer, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner im Münchener Büro der US-amerikanischen Kanzlei Gibson, Dunn & Crutcher, über neue Methoden im Kampf gegen Vorurteile am Arbeitsplatz.

NJW: Herr Dr. Zimmer, alle Welt redet von den Vorteilen eines vielfältigen Arbeitsumfelds. Welche sind das konkret?

Zimmer: Vielfältige Belegschaften („Diversity“) verbessern erwiesenermaßen Arbeitsklima, Ansehen und Produktivität eines Unternehmens. Ein buntes Team kann einen größeren Markt bedienen und Probleme aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Laut Forbes Magazine können gemischte Teams die Produktivität um bis zu 30% erhöhen.

NJW: Wie wird die Arbeitsatmosphäre durch unbewusste Denkmuster beeinträchtigt?

Zimmer: Unbewusste Denkmuster, oder auch versteckte Vorurteile, sind die positiven oder negativen Assoziationen, die wir bezüglich einer bestimmten Personengruppe haben. Diese impliziten Denkmuster verhindern die Schaffung eines integrativen Arbeitsumfelds und haben einen deutlichen Einfluss auf die Personalwirtschaft, also Arbeitsbewertung, Beförderung und Haltung zu Kollegen.

NJW: Nicht selten beziehen sich unbewusste Denkmuster auf einen banalen Umstand – mit zum Teil gravierenden Folgen. Können Sie uns dafür Beispiele aus der Praxis nennen?

Zimmer: Die meisten – impliziten – Vorurteile zeigen sich hinsichtlich des Geschlechts und der Rasse/Ethnie; allerdings können diese auch bei feineren Unterschieden, wie beispielsweise Mutterschaft, Familienstand, Gewicht, Kommunikationsstil etc. wahrgenommen werden. Auch scheinbar harmlose Dinge wie die Körpergröße und die Haarfarbe können unbewusste Denkmuster auslösen. 30% der männlichen Führungskräfte der Fortune-500-Unternehmen in den USA sind größer als 1,89 m, während nur 3,9% der US-amerikanischen Männer so groß sind. 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. Somit werden also auch scheinbar unerhebliche Eigenschaften wie Körpergröße mit Kompetenz und Führungspotenzial assoziiert.

NJW: Was lässt sich dagegen machen?

Zimmer: Eine Möglichkeit zur Vermeidung der unbewussten Denkmuster, die derzeit in der Wissenschaft diskutiert wird, sind Trainingsprogramme zu unbewussten Denkmustern (sog. „Unconscious Bias Training“, UBT). 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.

NJW: Mit welchen Methoden und Maßnahmen wird in derartigen Trainings gearbeitet?

Zimmer: UBT-Programme verdeutlichen den Teilnehmern die den Vorurteilen zugrunde liegenden psychologischen Mechanismen, bringen ihnen das Konzept der unbewussten Denkmuster näher und schulen mögliche Denkstrategien, um Vorurteile zu mindern. Die Teilnehmer stellen Situationen nach, in denen sie wegen ihrer Denkmuster kompromittiert werden könnten, und lernen, wie sie sich verhalten sollten.

NJW: Kann man so tatsächlich etwas verändern, vor allem das Bewusstsein der Teilnehmer für dieses Thema schärfen?

Zimmer: In der Praxis lassen sich bisher kaum Erfolge mit UBT nachweisen. Google zum Beispiel war eines der ersten Unternehmen, das ein UBT einführte. Zwar stellte man dort fest, dass die Arbeitnehmer dadurch ein höheres Bewusstsein und ein besseres Verständnis für unbewusste Denkmuster zeigten und das Bestreben hatten, sie zu überwinden. Allerdings hat sich das Personal von Google dadurch bisher nicht maßgeblich vielfältiger gestaltet. Teilweise wird sogar vermutet, dass UBT seine eigenen Ziele konterkarieren könnte. Der Mensch ist grundsätzlich ein großer Konformist und neigt dazu, deskriptiven sozialen Normen zu folgen. Diese Konformität könnte zu einer Verkehrung des UBT ins Gegenteil führen, da die Warnung, dass jeder latent rassistisch ist, womöglich nur wenig Anreize dafür schafft, das Problem zu ändern. Durch UBT steigt zudem die Gefahr einer Hypersensibilisierung. Ein Artikel im Fortune Magazine beschreibt, dass nach einem UBT-Training der fiktive Lebenslauf von farbigen Personen um 20 Punkte besser bewertet wurde als derselbe Lebenslauf eines Weißen. Der Unterschied soll daher rühren, dass die Teilnehmer hypersensibilisiert für ihre Denkmuster sind und daher ein Denkmuster gegen ein anderes austauschen.

NJW: Warum ist das UBT gleichwohl und vor allem in den USA ein Renner?

Zimmer: In den USA hat der Civil Rights Act bereits im Jahr 1964 Regeln eingeführt, die Diskriminierungen vorbeugen und Chancengleichheit schaffen sollen. Zudem drohen den Unternehmen im Fall von Diskriminierungsklagen deutlich schwerwiegendere gesellschaftliche und finanzielle Folgen als in Deutschland. Auch deshalb hat das Thema „Diversity“ in den USA eine höhere Präsenz und somit auch eine höhere Bedeutung für Unternehmen.

NJW: Glauben Sie, dass es sich eines Tages auch in Deutschland durchsetzen wird?

Dr. Mark Zimmer studierte Jura an den Universitäten München, Passau und Würzburg. Dort wurde er 1994 zum Dr. iur. promoviert. Seine anwaltliche Laufbahn begann er 1996 bei Pünder, Volhard, Weber & Axster (heute Clifford Chance). Seit April 2008 ist er Partner bei Gibson, Dunn & Crutcher und leitet deren deutsche Arbeitsrechtspraxis. Neben zahlreichen Veröffentlichungen ist Zimmer durch Lehraufträge an der Universität der Bundeswehr München und an der Hochschule Augsburg hervorgetreten.

Zimmer: In Deutschland wird wohl nie ein Milliardenbetrag pro Jahr für UBT ausgegeben werden, wie dies aktuell in den USA geschieht. Dagegen wird es sicher künftig mehr Maßnahmen zur Vermeidung vorurteilsbedingter Fehlentscheidungen geben. Denken Sie etwa an Fotos in Bewerbungen, die von etlichen Unternehmen inzwischen nicht mehr verlangt werden.

NJW: Unterstellen wir mal, es setzt sich in Deutschland durch. Hätten Sie dann arbeitsrechtliche Bedenken wegen eines solchen Trainings?

Zimmer: Aus arbeitsrechtlicher Sicht bestehen gegen UBT keine wesentlichen Bedenken. Arbeitnehmer müssen ja grundsätzlich an betrieblichen Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen. Zudem appelliert das Gesetz in § 12 AGG an Arbeitgeber, in Schulungen auf die Unzulässigkeit von Diskriminierungen hinzuweisen.

NJW: Frauenquote, Bewerbungen ohne Fotos, UBT – wie lässt sich Ihrer Meinung nach am ehesten gewährleisten, dass sich der oder die fachlich Beste bei einer Einstellung oder Beförderung durchsetzt?

Zimmer: Die Statistiken sprechen derzeit nicht für einen Erfolg des UBT. Während UBT aus anderen Gründen geboten sein mag (etwa zur Bewusstwerdung eigener Vorurteile), so erscheint es derzeit nicht geeignet, um mehr Vielfalt am Arbeitsplatz zu erreichen. Als Alternativen kommen Maßnahmen wie spezielle Förderungsprogramme, Einrichtung von Diversitätsbeauftragten, Überarbeitung von Beförderungskriterien, einheitliche Richtlinien für den Einstellungsprozess (etwa ohne Fotos) und größere Vielfalt in den Führungsetagen des Unternehmens in Betracht. Je strukturierter die Einstellungsprozesse gestaltet sind, desto weniger Raum bleibt für unbewusste Denkmuster. •

Interview: Monika Spiekermann