

gen Zeiten ihr Bestes zu geben, wenn sie ihren Vorgesetzten vertrauen. Wenn sie davon überzeugt sind, gerecht behandelt zu werden, statt dass man sie bei nächster Gelegenheit im Regen stehen lässt. Voraussetzung dafür ist Verlässlichkeit – der anständige Umgang miteinander nach Regeln, die nachvollziehbar sind und für alle gleich gelten.

Diese Regeln müssen neuen Formen der Zusammenarbeit gerecht werden. Die wenigsten Abteilungen sitzen noch von 9 bis 5 Uhr gemeinsam an einem Ort. Ob international aufgestellt, den Wünschen von Beschäftigten geschuldet oder aufgrund von Real-Estate-Regelungen mit ambitionierten Zielen zur Senkung der Mietkosten, in vielen Teams sind Mitglieder heute häufig dezentral tätig. Das erfordert nicht nur einen anderen Austausch und zusätzliche Absprachen, es bietet auch einiges Potenzial für Reibereien und Missverständnisse.

Noch schwieriger wird das, wenn Menschen aus mehreren Kulturkreisen zusammenarbeiten. Dann wirken sich unterschiedliche Anschauungen und Normen auf die Kommunikation aus, darauf, wie Informationen bewertet und Entscheidungen getroffen werden. Wo ein gemeinsamer Standort noch die Chance bot, dass Mimik und Gestik Hinweise auf mögliche Missverständnisse geben, tappt man plötzlich völlig im Dunkeln und braucht neue Verfahren zur Orientierung.

Unterschiedliche Erwartungen und Erfahrungen

Die wachsende Vielfalt auf dem heimischen Arbeitsmarkt stellt Vorgesetzte vor Herausforderungen und erschwert einen fairen Umgang. Sie kennen bestimmte Bilder aus den Büros der frühen 1960er-Jahre. Die Männer rauchen, die Frauen sind adrett. Die Rollen sind klar und alle verbinden offensichtlich ähnliche Wünsche: die Männer nach einem Auto mit Heckflossen, die Frauen nach einem verlässlichen Mann. Selbst wenn dieses Bild auch die damaligen Realitäten nur unzulänglich widerspiegeln mag, hat sich die Arbeitswelt ohne jede Frage fundamental verändert.

Teams sind heute vielfältig und aus Mitgliedern mit völlig unterschiedlichen Vorstellungen, Erfahrungen und Lebensentwürfen zusammengesetzt – Menschen unterschiedlichen Geschlechts, verschiedener Gene-

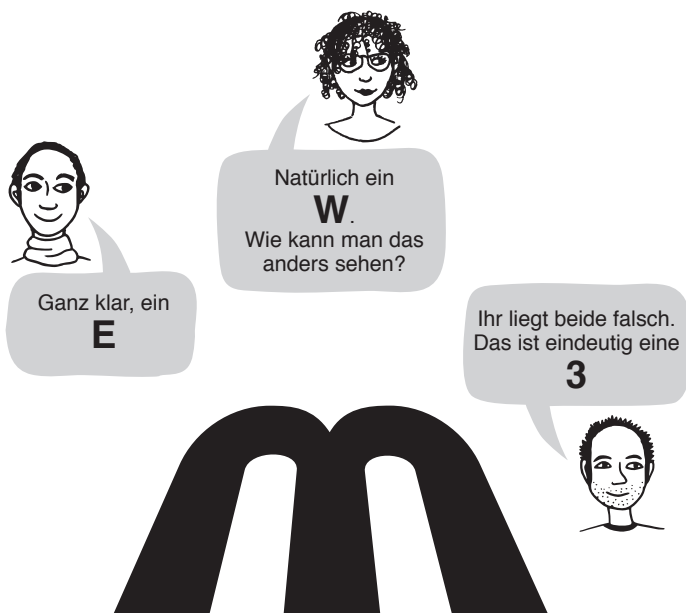


Abbildung 1: Aus verschiedenen Perspektiven, stellen sich die Dinge tatsächlich unterschiedlich dar.

rationen, Nationalitäten und Herkunft, die jeweils andere Erwartungen an ihren Job, ihr Team, ihren Arbeitgeber und ihre Vorgesetzten haben.

Während diese Vielfalt Chancen bietet, fordert sie alle Beteiligten auch regelmäßig heraus. Denn die persönliche Demografie beeinflusst immer auch die eigene Weltsicht, was man erlebt und wie man es bewertet (siehe Abbildung 1). Es beeinflusst, wie andere mit einem umgehen und wie man gern behandelt werden will.

Fair zu führen heißt, das Umfeld und das eigene Verhalten an die Bedürfnisse unterschiedlicher Menschen anzupassen. Nur so ist es möglich, gleiche Voraussetzungen zu schaffen und Barrieren abzubauen, welche die Karriere blockieren können.

Wie wichtig das ist, kann bei Beschäftigten mit sichtbaren Behinderungen ganz offensichtlich sein. Man denke nur an Ansagen in Fahrstühlen für Blinde oder breitere Türen für Menschen im Rollstuhl. Komplizierter wird es, wenn die Barrieren unsichtbar sind – zumindest für die Nicht-Betroffenen. Leider trifft das für die Mehrzahl an Hindernissen zu, die Erfolge erschweren.

Es geht selten fair zu

Welches können solche unsichtbaren Barrieren sein? Ein beliebtes Beispiel sind Sinfonieorchester. Noch 1970 waren in den Top-US-Orchestern weniger als 5 Prozent Frauen vertreten. Sie galten als weniger begabt und schlicht ungeeignet. Wer heute ins klassische Konzert geht, sieht ein anderes Bild. Aber es sind nicht die Frauen, die sich verändert haben. Stattdessen waren neue Auswahlverfahren erforderlich, um Chancengleichheit herzustellen. Beim sogenannten »blinden« Vorspielen waren die Musizierenden – die in einigen Orchestern übrigens in Socken auf die Bühne kamen, um verräterische Geräusche zu vermeiden – hinter einem Schirm verborgen. Damit wurde verhindert, dass Vorurteile das Urteil trübten. Stattdessen fand die Auswahl tatsächlich auf Basis des Könnens statt. Die Auswirkungen waren gewaltig; innerhalb von knapp 30 Jahren hatte sich der Anteil an Frauen in den Top-5-Orchestern verfünffacht.³

Unabhängig von diesem Erfolg ist leider auch heute noch Diskriminierung in der Personalauswahl keine Seltenheit. Immer wieder zeigen Experimente, in denen gleiche Lebensläufe unter unterschiedlichen Namen verschickt werden, dass Tim Schultheiß oder Lukas Heumann viel eher zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden als Hakan Yilmaz oder Ahmet Aydin.⁴ Wer dann auch noch ein Kopftuch trägt, hat wirklich schlechte Karten. Selbst mit einem modernen Look muss eine angebliche Meryem Öztürk fast fünfmal so viele Bewerbungen schreiben wie Sandra Bauer.⁵

Auch die sexuelle Orientierung kann eine unsichtbare Barriere sein. Trotz »Ehe für alle« geben auch heute noch mehr als 30 Prozent der schwulen und lesbischen Beschäftigten an, sie hätten sich am Arbeitsplatz nicht oder nur gegenüber sehr wenigen Vertrauten »geoutet«, und gerade Führungskräften gegenüber ist man vorsichtig. Von den transgener Beschäftigten verbergen sogar fast 70 Prozent ihre sexuelle Identität.⁶ Der wichtigste Grund für Zurückhaltung ist die Furcht vor sozialer Ausgrenzung und dass sich andere in ihrer Gegenwart nicht mehr wohlfühlen.⁷ Das wirkt sich negativ auf die Ergebnisse von Unternehmen aus, denn auch vermeintlich »private« Aspekte beeinflussen selbstverständlich die Produktivität und die Fluktuationsrate. Wer

sich jedes Mal unwohl fühlt oder sich eine Geschichte ausdenken muss, wenn nach Wochenendaktivitäten oder der Familie gefragt wird, kann im Job kaum aufblühen.

Ausgebremst

→ *Stereotype*, Vorurteile oder unbewusste Präferenzen (→ *Unconscious Bias*) beeinflussen nicht nur, was man jemandem zutraut. Sie definieren auch, was für ein Verhalten als wünschenswert oder auch nur akzeptabel gilt. An der Columbia-Universität wurden im Rahmen einer Vorlesung zwei Lebensläufe an die Studierenden verteilt. Die einen sollten einen Kandidaten namens Howard beurteilen, die anderen sich ein Bild von Heidi machen. Was sie nicht wussten: Beide Gruppen arbeiteten mit dem exakt gleichen Lebenslauf von Heidi Roizen, einer erfolgreichen Unternehmerin und Investorin im Silicon Valley. Dem Urteil über die beiden war das nicht anzumerken. Während Howard viele positive Rückmeldungen erhielt, als Gewinn für ein Unternehmen, als engagiert, erfolgreich und sympathisch eingeschätzt wurde, war Heidi weit weniger beliebt. Sie wurde als machthungrig eingeschätzt, zu wenig bescheiden und vor allem auf ihr eigenes Fortkommen bedacht. Sie war den Befragten schlicht zu aggressiv. Wie gesagt: Es war genau derselbe Lebenslauf. Das Einzige, was die Einschätzung beeinflusste, war die – unbewusste – Vorstellung über angemessenes Verhalten von Männern und Frauen.⁸

Eine solche Erwartungshaltung trifft selbstverständlich nicht nur Frauen. Sie wirkt sich auch auf Männer aus, die beispielsweise nicht dem Bild des »typischen« Alphas entsprechen oder wenn ihnen der Job nicht über alles geht. Eine Analyse der Yale-Untersuchung zeigt, dass männliche Vorstände, die viel reden, als kompetenter wahrgenommen werden als stillere Kollegen.⁹ Gegen klassische → *Geschlechterstereotype* haben auch Männer verstoßen, die im Bewerbungsprozess freundlich und bescheiden auftraten. Die Konsequenz? Sie wurden kritischer betrachtet und weniger positiv beurteilt als Mitbewerberinnen, von denen dieses Verhalten schlicht erwartet wird.¹⁰



Abbildung 2: Viele Aspekte, die Menschen unterscheiden, sind unsichtbar.

Laut einer Untersuchung von A. T. Kearney erlebt zudem jeder zweite Mann aufgrund familiärer Verpflichtungen Beeinträchtigungen im Job. Jeder Vierte befürchtet negative Auswirkungen auf die Karriere.¹¹ Gleichzeitig zeigt eine australische Untersuchung, dass Männern der Wunsch, flexibel zu arbeiten, doppelt so oft abgeschlagen wird wie Frauen, selbst wenn es sich um eine kürzere Frist handelt.¹²

Was diese Beispiele illustrieren: Statt Wertschätzung zu erleben und bei der Karriere Rückenwind zu haben, bläst Menschen, die von echten oder vermeintlichen »Standards« abweichen, sehr häufig der Wind ins Gesicht. Dabei basieren längst nicht alle »Abweichungen« auf sichtbaren Unterschieden. Viele Aspekte, die uns und unsere Persönlichkeit ausmachen, sind unsichtbar (siehe Abbildung 2).