

- Teamleiter\*innen, die zwar ein diverses Team haben, aber erkennen, dass einige Personen im Team sich nicht zugehörig oder gehört fühlen oder nicht die gleichen Chancen zu beruflicher Entwicklung und Vorankommen haben wie andere.
- Mitarbeiter\*innen oder Kollegen/Kolleginnen, die Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit Menschen haben, die anders sind als sie, weil sie fürchten, etwas »politisch nicht Korrektes« zu sagen und deswegen entlassen zu werden oder als rassistisch, sexistisch, homophob, xenophob etc. abgestempelt zu werden.
- Mitarbeiter\*innen oder Kollegen/Kolleginnen, die kulturbewusst und sensibel gegenüber Ungerechtigkeiten sind (»woke«, aufgewacht, wie es in den USA heißt) und effektive Verbündete für ihre diversen Teammitglieder sein wollen.
- Personen, die bessere Nachbarn, Freunde, Ehrenamtliche, Gemeindemitglieder, Eltern, Lehrer\*innen, Partner\*innen, Klienten/Klientinnen, Kunden/Kundinnen, Beamte/Beamtinnen, Unternehmenseigner\*innen, Kirchenmitglieder sein möchten – mit anderen Worten alle, die einfach nur bessere *Menschen* sein möchten.

### **Was dieses Buch ist – und was nicht**

Lassen Sie mich zunächst sagen, was dieses Buch *nicht* ist. Es ist kein Buch über Aktivismus. Es ist kein Buch über rassistische oder soziale Ungerechtigkeit. Das Thema Diversity an sich beinhaltet zwar notwendigerweise das *Eingeständnis*, dass unsere gegenwärtige Gesellschaft, und insbesondere die Arbeitswelt, sozial und in puncto Ethnie nicht gerecht ist, aber dieses Buch wird nicht die Ursachen dafür analysieren, und es wird auch nicht über Konsequenzen und Auswirkungen dieser Ungerechtigkeiten lamentieren.

Dieses Buch ist ein Wirtschaftsratgeber. Es wird Ihnen als Geschäftsmann oder -frau zeigen, warum es für Ihr Unternehmen wichtig ist, Ihre blinden Flecken in puncto Diversity zu erkennen und zu bekämpfen. Dabei ist es eher eine praktische Straßenkarte mit dem Schwerpunkt Wirtschaft, die Ihnen helfen soll, sich auf den Weg zu machen, als eine Ansammlung von Theorien.

Diese Karte wird Ihnen den Weg weisen durch die Probleme, die die meisten Unternehmen bei ihren Bemühungen um Diversity haben, durch die häufigsten Fehler, die Unternehmen begehen, wenn sie versuchen, eine diverse und inklusive Arbeitskultur zu schaffen, und durch die Hindernisse, die Initiativen pro Diversity zum Scheitern bringen und der Diversity einen schlechten Ruf verschaffen können.

Es ist absolut Zeit, endlich über das Thema Rassismus zu schreiben und zu sprechen! Wir hätten als Gesellschaft schon längst darüber reden müssen, und dieses Gespräch ist seit Langem überfällig. Für Unternehmen ist es eine Herausforderung, weil zwar sehr, sehr viele Unternehmen und Organisationen Initiativen, Programme, Rekrutierungsmethoden und Schulungen zugunsten von Diversity geschaffen haben, aber nicht gut darin sind, *wirklich über Rassismus am Arbeitsplatz zu reden*, die Hindernisse, Unbehaglichkeiten und Spannungen zu ermitteln und abzuarbeiten, damit effektive Pläne aufgestellt werden können, wie diese dornigen Themen angegangen werden sollen. Der Katalysator für dieses Buch war zwar unsere Unfähigkeit, über Rassismus zu reden, aber ich glaube, dass es uns auch generell schwerfällt, über Diversity und die Unterschiede zwischen uns zu sprechen. Im ganzen Buch werde ich daher auch Beispiele über andere Arten von Diversity bringen, denen wir am Arbeitsplatz begegnen. Rassismus bleibt zwar der Ankerpunkt, aber es soll auch über Frauen, People of Color, LGBTQ+, Menschen mit Behinderungen, unterschiedliche Generationen und religiöse Gruppen und vieles mehr gesprochen werden.

Beim Schreiben dieses Buchs fühlte ich mich oft überwältigt von der schieren Komplexität des Themas. Es gibt eine Million Facetten und Ebenen, und ich hatte damit zu ringen, was ich aufnehmen sollte und was nicht. Ich könnte mit Leichtigkeit fünf Bücher zum Thema füllen und hätte immer noch nicht alles abgedeckt. Dieses Buch soll Sie *auf den Weg bringen* – soll Ihnen dabei helfen, die Gespräche zu führen, die Sie führen müssen, vor denen Sie sich aber fürchten. Sie werden sich allmählich wohler fühlen mit den Dingen, die Ihnen momentan noch Unbehagen bereiten. Es wird Ihnen Fertigkeiten vermitteln, die

uns alle miteinander ins Gespräch bringen können, und vielleicht, ganz *vielleicht* dazu beitragen, die gewaltige Kluft ein wenig schmalere zu machen, die wir alle empfinden.

Sie haben dieses Buch aus guten Gründen zur Hand genommen. Sie sind ein guter Mensch – und mutig sind Sie auch. Es braucht Mut, über Themen zu reden, bei denen die Menschen sich vor Unbehagen winden. Es braucht Courage, zu sagen: »Wir können es besser machen. Wir können besser sein.« Es braucht Engagement, irgendwo anzufangen. Fangen wir also an!

## 2

### Sie sind nicht rassistisch, aber Sie haben blinde Flecken

Wussten Sie, dass Babys voreingenommen sind? Verschiedene Studien zeigen, dass Babys bereits im Alter von *drei Monaten* Voreingenommenheit zeigen. Und Säuglinge im Alter von sechs bis acht Monaten neigen dazu, wie Forscher\*innen festgestellt haben, Informationen lieber von Erwachsenen der eigenen Ethnie zu erhalten als von Erwachsenen einer anderen Volksgruppe. In jedem Alter ist es bei Babys so, dass sie bei visuellen Signalen von Menschen der eigenen Gruppe länger hinschauen und ihnen mit größerer Wahrscheinlichkeit folgen. Und Babys assoziieren positive Musik mit Menschen derselben Ethnie und traurige Musik mit Menschen anderer Ethnien.

Wie ist so etwas möglich? Wie kann es sein, dass *Babys* schon Vorurteile haben? Wo und wie lernen sie in so jungen Jahren etwas so Destruktives? Die Antwort lautet, dass sie es gar nicht lernen. Und sie haben auch gar keine Vorurteile. Sie sind vielmehr *voreingenommen*.

*Voreingenommenheit* heißt nicht *Vorurteil*. *Voreingenommenheit* heißt *Vorliebe*. Die Definition von *Voreingenommenheit* (»*bias*«) lautet im *Collins English Dictionary*: »Voreingenommenheit ist die Neigung, eine Person oder Sache einer anderen vorzuziehen und diese Person oder Sache zu begünstigen.« Es ist unmöglich, dass Babys im Alter von erst 90 Tagen bereits Vorurteile haben, aber es ist sehr wohl möglich, dass sie eine Vorliebe für Gesichter der eigenen Ethnie gegenüber Gesichtern einer anderen haben. Wenn es ums Lernen geht (was so ziemlich das Einzige ist, was Babys tun, abgesehen vom Essen und Schlafen), zeigen Studien, dass Säuglinge dazu neigen, Informationen lieber von Erwachsenen der eigenen Volksgruppe zu erhalten als von Erwachsenen einer anderen Gruppe, besonders wenn es ums Lernen unter Unsicherheit geht.

Es ist wichtig, diese Beobachtung zu kennen und zu verstehen, denn sie bedeutet, dass wir die Voreingenommenheit in uns tragen. Wir sind damit geboren. Wir alle. Das heißt nicht, dass wir mit Vorurteilen geboren würden; sondern es heißt, dass wir eine angeborene, inhärente Vorliebe für Menschen haben, die so sind wie wir. Dies wird Ihnen vermutlich weniger schockierend vorkommen, wenn Sie daran denken, wie die menschliche Spezies über all die Jahre überlebt hat. Wir fühlten uns angezogen von und blieben bei Stämmen und Gemeinschaften von Menschen, die aussahen wie wir, weil das für uns Sicherheit und Schutz bedeutete. Unser gesamtes Überleben hing davon ab. Bei Babys ist der erste visuelle Kontakt zu anderen Menschen für gewöhnlich der zu ihren Eltern, die von derselben Ethnie sind wie sie selbst, und weil sie eine Vorliebe für ihre Eltern ausbilden (und zu ihrem Aussehen), empfinden sie Sicherheit, Vertrauen oder Schutz, wenn sie Personen wahrnehmen, die aussehen wie diese.

Was ich an den verschiedenen Studien zu »Babys und Voreingenommenheit« mit am faszinierendsten fand, ist, dass Babys nicht etwa negativ voreingenommen gegenüber anderen Ethnien wären; sie sind einfach nur *positiv voreingenommen gegenüber ihrer eigenen Gruppe*. Mit anderen Worten zeigen sie eine *Vorliebe* für Gesichter der eigenen Ethnie. Und das ist genau das, was *Voreingenommenheit* ist – eine Vorliebe, nicht notwendigerweise ein Vorurteil.

Niemand möchte sich gern als voreingenommen betrachten, aber wenn Sie auf den Gebieten Rassismus und Diversity am Arbeitsplatz Fortschritte machen wollen, müssen Sie sich bewusst machen, dass die meisten Menschen und wahrscheinlich auch Sie selbst Vorlieben oder eine unbewusste Voreingenommenheit in Bezug auf Ethnien haben. Ihre natürliche Reaktion auf diese Aussage wird jetzt womöglich ein spontanes, nachdrückliches und entrüstetes Zurückweisen sein: »Ich bin doch nicht voreingenommen! Niemand in diesem Unternehmen hat so wenige Vorurteile wie ich! Mein Bruder ist schwul, der Mann meiner Schwester ist *schwarz*, und mein bester Freund stammt aus einem anderen Land!!!« Und so weiter. Warum reagieren die Menschen so heftig auf das Wort *Voreingenommenheit*? Es liegt daran, dass viele Menschen denken, wenn eine Person voreingenommen sei, dann hasse sie »andere«. *Voreingenommenheit ist aber nicht gleich Hass*, ganz gleich was manche Menschen denken.

Viele Unternehmen verwenden enorm viel Aufmerksamkeit, Zeit und Mittel auf Schulungen zu Diversity, Chancengerechtigkeit und Inklusion. Solche Schulungen beginnen fast immer mit Diskussionen über unbewusste Voreingenommenheit, also über die unbewussten Überzeugungen und Stereotype, die wir alle in Bezug auf unterschiedliche soziale oder identitätsmäßige Gruppen von Menschen haben. Unser Gehirn versucht die soziale Welt um uns herum zu kategorisieren und zu ordnen, und das Ergebnis ist eine unbewusste Voreingenommenheit. Das ist normal. Das Wort *Voreingenommenheit* ist aber so aufgeladen und wird so negativ wahrgenommen, dass die Leute sich mit Zähnen und Klauen dagegen wehren. Sie setzen es fälschlich gleich mit *rassistisch*, *sexistisch* oder anderen negativen Wörtern auf *-istisch*. Niemand möchte sich selbst so negativ sehen, und niemand möchte, dass andere einen so beurteilen, *besonders bei der Arbeit*. Unsere Karriere, unser Ruf und unser Lebensunterhalt hängen davon ab, dass wir bei der Arbeit gut angesehen sind. Wir fühlen uns *beschuldigt*, wenn das Wort *Voreingenommenheit* aufkommt, und gehen sofort in die Defensive. Wenn wir aber effektive Gespräche über Rassismus bei der Arbeit führen wollen, müssen wir unsere defensive Reaktion auf das Wort *Voreingenommenheit* überwinden und verstehen, dass unsere Voreingenommenheit in geschäftlicher Hinsicht Probleme verursacht. Sie kann sich zu blinden Flecken auswachsen.

## Warum Voreingenommenheit im Geschäftsleben von Bedeutung ist

An dieser Stelle könnten Sie nun denken, insbesondere wenn Sie *weiß* sind: »Okay, wenn Voreingenommenheit nur Vorliebe bedeutet, nicht etwa Hass oder Vorurteil, warum soll das dann im Geschäftsleben so eine große Sache sein? Unser Unternehmen diskriminiert doch niemanden.« Das ist eine legitime Frage. Unternehmen würden sich auf die Überwindung von Voreingenommenheit schließlich nicht aufgrund einer Geisteshaltung vom Typ »Kumbaya/We Are the World« konzentrieren. Nun, ich würde darauf wetten, dass Ihr Unternehmen, Ihr Team und Sie selbst wirklich an diverse Perspektiven glauben, sie unterstützen und schätzen, und das ist fantastisch. Aber trotzdem können Sie blinde Flecken haben, die von Ihrer Voreingenommenheit herrühren, und diese blinden Flecken behindern Ihren Erfolg und Ihren Fortschritt als Unternehmen. Solche blinden Flecken können tückisch sein, weil Sie nicht einmal wissen, dass Sie sie haben. Und im Geschäftsleben kann das tödlich sein. Sie können zu schlechter Arbeitsmoral führen, zu hoher Mitarbeitendenfluktuation, verlorenen Kunden/Kundinnen, geringeren Umsätzen und Gewinnen, mangelnder Innovation und schlechten Entscheidungen. Und das Schlimmste ist: Sie erfahren von den negativen Auswirkungen Ihrer blinden Flecken immer erst, *nachdem* etwas passiert ist. An dieser Stelle sollte es Ihnen kalt den Rücken herunterlaufen!

Ich will Ihnen ein Beispiel geben, das Ihnen zeigt, warum Voreingenommenheit im Geschäftsleben schädlich für die Leistung Ihres Unternehmens sein kann. Sagen wir, ein Manager Ihres Teams ist *weiß* und muss eine Person für eine offene Stelle einstellen. Der *weiße* Manager führt Vorstellungsgespräche mit zwei Kandidatinnen, die beide *gleich gut qualifiziert* sind: die eine Person ist *weiß*, die andere *schwarz*. Der Manager stellt die *weiße* ein. Der einstellende Manager denkt jetzt nicht: »Ich habe die andere nicht eingestellt, weil sie *schwarz* ist.« Sondern er denkt: »Ich habe *diese* Person eingestellt, weil sie mir besser gefällt – und die Person, die mir besser gefällt, ist zufällig *weiß*.« Dieser Gedankengang läuft natürlich auf einer unterbewussten Ebene ab, daher wird so etwas im geschäftlichen Kontext auch als *unbewusste Voreingenommenheit* oder *implizite Voreingenommenheit* bezeichnet. Unbewusste Voreingenommenheit kann dazu führen, dass mehr Personen eingestellt werden, die genauso sind wie alle anderen Mitglieder Ihres Teams auch. Es kann dazu führen, dass die falsche Person eingestellt wird, einfach weil Sie sie »bevorzugen«, oder dass eine Person befördert wird, die für eine höhere Position gar nicht geeignet ist.

Ein weiterer potenziell schädlicher Effekt unbewusster Voreingenommenheit im Geschäftsleben ist, dass wir bei Auseinandersetzungen oder Entscheidungen mit höherer Wahrscheinlichkeit zu Personen halten werden, die wir bevorzugen oder mögen. Unsere Voreingenommenheit hat also Auswirkungen darauf, wen wir tendenziell vorziehen oder wem wir zustimmen. Auch das passiert wieder auf einer unterbewussten Ebene. Wenn es passiert, sind wir uns dessen gar nicht bewusst.

## Wie Sie Ihre Entscheidungen und Handlungen rechtfertigen

Unser Gehirn steht auf Logik. Es gefällt ihm, wenn wir vernünftige, logische Entscheidungen treffen. Es gefällt ihm sogar so gut, dass es unsere Entscheidungen vernünftig begründet – *nachträglich* –, um die Wahl zu rechtfertigen, die wir getroffen haben. So etwas wird *Post-hoc-Rechtfertigung* genannt.

Hier ein Beispiel dafür, wie so eine Post-hoc-Rechtfertigung funktioniert. Eine Studie von Forschern der Yale University<sup>1</sup> ergab, dass Personen, die Einstellungen vornahmen, tatsächlich nachträglich die Kriterien für die Stelle *veränderten*, damit sie zu dem Kandidaten/der Kandidatin passten, den/die sie einstellen wollten. In der Studie wurden die Teilnehmer\*innen aufgefordert, einen neuen Polizeichef bzw. eine neue Polizeichefin für eine hypothetische Polizeidienststelle einzustellen. Sie begutachteten die beiden Bewerbungen eines männlichen (Michael) und eines weiblichen (Michelle) Bewerbers. Der männliche Bewerber wurde so dargestellt, dass er mehr lebenspraktische Erfahrung habe, und die Bewerberin so, dass sie eine bessere formale Ausbildung habe. Die Bewertenden kamen nun bei der Bewerberin zu einem negativen Eindruck. Dieser negative Eindruck war zwar *unterbewusst*, aber sie fanden dennoch *logische* Gründe zur *Rechtfertigung* dieses Eindrucks, *nachdem* sie beschlossen hatten, den männlichen Bewerber einzustellen (post hoc).

Die Studie ergab, dass die Bewertenden entschieden hatten, »lebenspraktische Erfahrungen« seien das wichtigste Charakteristikum für die Position eines Polizeichefs/einer Polizeichefin, als sie beschlossen, den männlichen Bewerber einzustellen. Als dann aber in diesem hypothetischen Beispiel die Namen in den Lebensläufen ausgetauscht wurden und die »formale Ausbildung« als die Stärke des männlichen Bewerbers aufgeführt wurde, entschieden die Bewertenden auf einmal, dass die »formale Ausbildung« das wichtigste Charakteristikum für die Position sei, und das war dann auch die Begründung, die für die Einstellung des männlichen Bewerbers gegeben wurde. Die Schlussfolgerung der Studie war, dass Menschen bei Einstellungsentscheidungen die Leistungskriterien so konstruieren, dass sie zu ihrer Voreingenommenheit passen. Und dass sie die Kriterien so *verändern*, dass sie zur Entscheidung passen, die letztlich getroffen wird. Das ist eigenartig. Und mit Sicherheit voreingenommen. Sie sehen, wie unbewusste Voreingenommenheit zu einer Entscheidung führt und sich anschließend eine Post-hoc-Rechtfertigung einstellt, die die getroffene Wahl bestätigt.

Jetzt könnten Sie denken: »So etwas würde bei uns mit Sicherheit nicht passieren. In unserem Unternehmen geht es bei Einstellungen und wichtigen Entscheidungen ziemlich objektiv zu.« Tja, vielleicht.

Aber dann sehen Sie sich einmal Folgendes an: Dieselbe Studie der Forscher\*innen von der Yale University ergab, dass eine Selbstwahrnehmung, der zufolge die eigene Person als objektiv betrachtet wird, tatsächlich damit korreliert, dass mehr Voreingenommenheit gezeigt wird. Diejenigen Teilnehmer\*innen, die am stärksten das Gefühl hatten, sie seien objektiv, erwiesen sich als die voreingenommensten. Äußerst eigenartig! Aber das ist genau die Art von blindem Fleck, die Voreingenommenheit hervorbringen kann.

Um es auf den Punkt zu bringen: Die Schlussfolgerung der Studie lautet, dass allein der Wunsch, uns als unvoreingenommen zu betrachten, nicht ausreicht, um Jahrzehnte kultureller Konditionierung zu überwinden. Der Wunsch kann sogar zu noch mehr Post-hoc-Rechtfertigung führen. Wir möchten uns gern als unvoreingenommen sehen, daher sehen wir uns dann auch so. Das heißt aber nicht, dass wir es auch wären.

Die meisten Menschen sind gut. Wenn Sie zugeben, dass es bei Ihnen Voreingenommenheit gibt, die im Widerspruch zu Ihren Werten steht, sind Sie nicht gleich ein schlechter Mensch. Sondern es macht Sie *normal*. Das Ganze ist das natürliche Ergebnis unserer Kultur und es ist ein Grundzug, der schlicht unser Überleben als menschliche Wesen gewährleistet hat. Erinnern Sie sich, selbst Babys sind voreingenommen! Das Wichtige ist, Mittel und Wege zu finden, um *solche Voreingenommenheit zu umgehen* und sie zu eliminieren, wo immer es geht. Einfach nur blind daran zu glauben, dass es in Ihrem Unternehmen oder in Ihrem Team rein nach Leistung gehe und jede Person nur nach ihrer Leistung