

Fachbeiträge A-Z

Tief verankerte Vorurteile - und wie sie unsere Entscheidungen beeinflussen.

Gudrun Sander, Gastbeitrag, 03. März 2022

Gudrun Sander ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Direktorin des Kompetenzzentrums für Diversität und Inklusive in St. Gallen.

Unbewusste Vorurteile beeinflussen unsere Entscheidungen mehr, als uns lieb ist. Sie hindern uns im Berufsleben manchmal daran, die besten Talente zu erkennen. Warum ist das so, und was können wir dagegen tun?

Als Führungskräfte müssen wir in unserem Berufsleben viele Personalentscheidungen treffen. Die meisten von uns sind überzeugt, dass wir diese rational und fair treffen. Die wenigsten von uns sind sich bewusst, dass sogenannte „Unconscious Biases“ (unbewusste Vorurteile) unsere Entscheidungen mehr beeinflussen, als uns lieb ist. Sie hindern uns manchmal daran, die besten Talente zu erkennen. Denn wir alle haben Bilder im Kopf über Frauen, Männer, Ältere, Jüngere, verschiedene Kulturen, Berufe, Funktionen und so weiter.

Das hat damit zu tun, was wir unbewusst als „normal“ wahrnehmen. Und dies hat wiederum damit zu tun, wen wir in welchen Jobs, Rollen und Aufgaben üblicherweise sehen, also Frauen, die sich um Kinder kümmern, Männer in Führungspositionen oder bestimmte Ausländer in bestimmten Jobs. Bewirbt sich dann eine andere Person als üblich für eine Funktion - zum Beispiel eine Frau für eine Top-Führungsposition -, dann beurteilen wir strenger. Das führt zum sogenannten Doppel-Standard-Bias, das heißt, wir beurteilen dann gleiches Verhalten und gleiche Kompetenzen bei unterschiedlichen Menschen verschieden.

„Aufgrund von Geschlechterrollen fällt es und schwerer, eine Person ‚richtig‘ zu beurteilen, die weit weg vom Stereotyp ist.“



Zahlreiche Feldexperimente mit der Methode des „Correspondence Testing“ haben das nachgewiesen. Dabei werden auf eine ausgeschriebene Stelle zwei Bewerbungen eingesandt. Während die Qualifikationen bei beiden Bewerbungen identisch sind, unterscheiden sich die Profile durch ein Merkmal wie beispielsweise den Namen, der Rückschlüsse auf die ethnische Zugehörigkeit zulässt, oder durch das Geschlecht. Auch eine Studie der Yale University verwendete diese Logik: HR-Fachpersonen wurden zwei Kandidierende mit identischem Lebenslauf vorgestellt, und auch die Jobinterviews waren Wort für Wort identisch. Der einzige Unterschied war das Geschlecht. Wenn bei der Auswahl der Bewerbenden auf die Kompetenzen fokussiert würde, sollten also beide Profile jeweils gleich viele positive Rückmeldungen erhalten. Leider ist dem nicht so. Bei der Yale Studie hatten Frauen wesentlich schlechtere

Chancen, eine Anstellung als Führungsperson zu erhalten, und bei den Feldexperimenten schneiden Personen mit ausländisch klingenden Namen regelmäßig viel schlechter ab - obwohl die Lebensläufe identisch sind. Warum?

Aufgrund von Erwartungen fällt es uns allen zum Beispiel schwerer, eine Person „richtig“ zu beurteilen, die weit weg vom Geschlechterrollenstereotyp ist. Konkret tun wir uns also schwer, den jungen Mann fair einzuschätzen, der sich als Kleinkinderzieher bewirbt, oder die Frau, die sich für die Leitung einer Tunnelbaustelle bewirbt.

Hingegen kommen wir in der Regel zu „fairen“ Urteilen, wenn sich die Personen auf die für sie „üblichen“ Stellen bewerben, also beispielsweise eine Frau im Bereich HR, Marketing oder Kommunikation und der junge Mann als Mechatroniker. Ein sehr einfacher Trick, wie wir diesen Doppel-Standard-Bias umgehen können, ist der Perspektivenwechsel. Lesen Sie zum Beispiel das CV mit dem ausländisch klingenden Namen nochmals und setzen gedanklich einen typischen Schweizer Namen hinein. Fragen Sie sich, ob Sie die gleiche Antwort in einem Interview, die Sie bei einem jungen Mann irritiert hat, auch bei einer jungen Frau oder bei einem älteren Mann irritiert hätte. Eine weitere Möglichkeit ist, unwesentliche Details in Lebensläufen zu anonymisieren. So konzentrieren Sie sich in einem ersten Schritt auf die wesentlichen Kompetenzen und Fähigkeiten. „Unconscious Biases“ haben wir alle. Damit sie uns bei wichtigen Personalentscheidungen weniger in die Quere kommen, müssen wir sie uns bewusst machen.

Gastbeitrag von Gudrun Sander 2022, www.tao.co.at (<http://www.tao.co.at>)

Bilder: pixabay

Drucken