

Gut beraten – Unconscious Biases bei Personal- und Businessentscheidungen reflektieren lernen

Jeder Mensch ist betroffen, und jeder trägt Verantwortung: Es geht um Unconscious Biases – die unbewussten Wahrnehmungsverzerrungen, die Menschen durch ihr gesamtes (Berufs-)Leben begleiten und die weitreichende Auswirkungen auf Personal- wie auch Business-Entscheidungen haben können.

Unconscious Biases resultieren – kognitiv betrachtet – aus der Reduktion von Komplexität, d.h. das menschliche Gehirn nutzt einmal Erlebtes und Erfahrenes, um aus zahlreichen Informationen verallgemeinerbare Muster zu bilden. Diese helfen, spätere Situationen oder Kontakte mit unbekanntem Menschen einfacher einzuschätzen und schneller zu bewerten. Damit wird eine schier nicht zu verarbeitende Menge an Informationen durch das Gehirn für den Alltag leichter aufbereitet.

Problematisch werden die unbewussten Wahrnehmungsmuster erst dann, wenn Menschen aufgrund der individuellen Erfahrung (positiv oder negativ) Verallgemeinerungen vornehmen. Wenn also Muster zu Stereotypen werden. Dann kann es passieren, dass – etwa bei Personaleinstellungen – Menschen abgelehnt werden, weil sie als “anders” wahrgenommen und nicht mit dem bereits Bekannten – den berühmten Schubladen – in Einklang gebracht werden können.

Wenn beispielsweise ein Philosoph in die Beratung geht, wo es außer ihm nur BWLer gibt, dann können unbewusste Vorannahmen dazu führen, dass dieser Kandidat gar nicht erst eingeladen wird, eben weil er nicht dem typischen Muster eines Beraters entspricht. Diese Exklusion des Anderen wird auch beim Thema Absolventen mit Migrationshintergrund oder Frauen in Führungspositionen deutlich. Dabei sind Stereotype wirksam, die sich hartnäckig halten, wie beispielsweise “Frauen fehlt es an Karriereambitionen”. Möglicherweise liegt dieser Annahme die einmal gemachte Erfahrung mit einer bestimmten Mitarbeiterin zugrunde, auf die genau dies zutrifft. Übertragen wird diese Annahme aber auf eine ganze Gruppe, nämlich alle Frauen, und das führt zum möglichen Ausschluss all derer, auf die diese Aussagen nicht zutreffen.

Die Ablehnung – etwa von hochqualifizierten Kandidatinnen aufgrund vorgefertigter Muster – hat also viel mit Wahrnehmung zu tun. Wahrnehmungen wiederum speisen sich aus dem ganz individuellen Referenzrahmen, der auf Erfahrungen, Erziehung und Werten beruht. Je ähnlicher sich diese sind, desto sympathischer sind sich Menschen untereinander. Das wiederum führt oftmals zur „homosozialen Kooptation“, d.h. Gleiche fördern Gleiche. So reproduzieren sich ganze Wirtschaftszweige und lassen wenig bis keinen Spielraum für die „Anderen“, also Frauen, Migranten, usw. Den eigenen Referenzrahmen konsequent zu reflektieren und zu hinterfragen ist daher entscheidend. Dazu bedarf es regelmäßiger Trainings, um immer wieder für die individuellen Biases zu sensibilisieren. Zudem braucht es ein unternehmenskulturelles Umfeld, welches die Offenheit fördert, Prozesse und Strukturen stets aufs Neue in Frage zu stellen. In dem gegensätzliche Meinungen wertgeschätzt werden und konsequent gegen unbewusste Ausschlüsse etwa bei Personaleinstellungen (z.B. aufgrund der Bildauswahl bei Stellenausschreibungen) oder -beförderungen (etwa durch Standardisierung der Performance-Kriterien) gearbeitet wird.

[Dossier Charta der Vielfalt: Vielfalt erkennen](#)