

## Vorsicht Vertrauensfalle bei Vorurteilen

Wer in Unternehmen oder Organisationen Mitarbeiter und Kollegen einschätzen soll, verfällt oftmals in ein Schubladendenken – auch wenn es unbewusst geschieht. Schon tappt der Vorgesetzte in die Vertrauensfalle, die er sich selbst gestellt hat. Wer sich als Vorgesetzter frei von Vorurteilen macht und die Mechanismen der Stereotypisierung erkennt, hat bereits den ersten Schritt zur Vertrauensbildung getan. Eine zeitgemäße Führungskultur setzt auf eine zusammenklingende Potenzialkultur ohne Vorurteile.

Von Astrid Thomessen

Führungsstile sind sehr unterschiedlich. Es gibt den autoritären Führungsstil, den kooperativen, den partizipativen oder den situativen. Autoritäre Chefs neigen dazu sich teaminteressiert zu geben, aber ihr Team dann doch zu dominieren. Einseitige Machtansprüche können in der modernen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, in der das Potenzial der Mitarbeiter die entscheidende Ressource vieler Unternehmen im Wettbewerb darstellt, nicht mehr zeitgemäß sein. Um vielfältige Teams zu führen, „...brauchen wir eine Stärkung des inneren Bandes“, beleuchtet Neurobiologe, Prof. Dr. Gerald Hüther.

Erfolgversprechender ist heute eher der kooperative Führungsstil. Zielsetzung und Zweck eines Projektes werden hier gemeinsam mit dem Team und den Stakeholdern festgelegt. Dabei sollten die unterschiedlichen Lernstile genutzt werden. Denn es gibt grundsätzlich keine Lernschwächen, nur unterschiedliche Lerndominanzen.

So unterstellt man Menschen, die aus dem Norden kommen, dass sie ernsthaft, logisch, sachorientiert seien. Die aus dem Süden kommen gelten demnach als dynamisch, emotional und kommunikativ.

Nach einem tendenziellen Grundmuster halten Menschen Frauen für emotionaler und zickiger als Männer. Dem gegenüber seien Männer durchsetzungsfähiger und hätten eher die DNA für eine Führungsrolle im Topmanagement. Das Denken in Stereotypen umfasst eine mit Vorurteilen behaftete Einstellung, von der wir uns nicht so leicht befreien können.

Ein weiteres Beispiel ist das Credo, Menschen mit Behinderungen müssten anders behandelt werden. Esther Vergeer, siebenmalige Paralympics-Siegerin im Rollstuhltennis und Referentin auf der zweiten Diversity Konferenz in Berlin widerspricht hier dagegen energisch. „Auch wir wollen eine Gleichbehandlung und Selbstbestimmung in unserem Leben“.

## Auftreten und Wirkung

Schubladendenken erscheint zunächst als Vorteil, wenn es um eine kurzfristige Einschätzung von Personen im Bewerbungsgespräch geht. Unwirtschaftlich wird es, wenn individuelle Einstellungen zu einer Wahrnehmungsverzerrung führen. Hier stehen viele Unternehmen ihrem Erfolg im Wege, weil sie Stereotypen hinsichtlich Alter, Geschlecht und ethnischer Herkunft bei der Identifizierung von Talenten aufrecht erhalten. Die Frau könne sich beispielsweise nicht so schlagkräftig behaupten und durchsetzen wie der Mann...oder junge Führungskräfte hätten keine Soft Skills und Ältere seien nicht mehr so flexibel und innovativ.

Dabei geht es vor allem darum, wie ein passendes Team zusammengestellt werden kann und dann neue Erfahrungen für innovative Lösungswege sammelt. Hierzu müssten Rahmenbedingungen für kreativen Spielraum in Unternehmen geschaffen werden, flexible Arbeitszeitmodelle und die Offenheit gegenüber neuen Ideen und Herangehensweisen.

Hüther spricht von einer Intensivierung von Beziehungen mit dem Ziel, einen Kohärenzzustand zu erreichen, bei dem die Zusammenarbeit stimmig ist und alles fließt. Er rät den Unternehmen, sich von einer „Ressourcenausnutzungskultur zu einer Potenzialkultur“ hin zu entwickeln. Es geht darum, dass sich ein Teamerfolg automatisch einstellt, wenn Menschen ein Gefühl von Respekt und Verbundenheit spüren und die Sehnsucht für ein gemeinsames Ziel teilen.

## Stereotypen überwinden

In einem der Workshops auf der Diversity Konferenz 2013 in Berlin stellten Prof. Dr. Matthias Spörrle und Dr. Prisca Brosi von der TU München drei Schritte vor, die beim Umgang mit Emotionen und Stereotypisierungen helfen:

1. das **Wissen über unterschiedliche Stereotypen**. Es gibt so viele – wie soziale Gruppen, (zu unterscheiden nach Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung und sexuelle Orientierung etc.). Menschen können nicht ohne ihr Vorwissen entscheiden. Darum sollten sie hinterfragen, was sie wann, wo und von wem erwarten können, was identitätsstiftend für den einzelnen Menschen in seinem System oder für das Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe ist. Gleichzeitig sollten sie darüber reflektieren, wie unterschiedlich sie selbst von anderen wahrgenommen werden.
2. **Bewusst negative Auswirkungen von einseitiger Wahrnehmung**, z.B. bei der Personalauswahl **erkennen** und **einschränken**. Laut diverser Studienergebnisse neigen Menschen eher dazu, Dinge nicht aufgrund der Situation zu bewerten, sondern aufgrund ihrer persönlichen Erfahrungen. Wenn ein Bewerber zu spät zum Vorstellungsgespräch kommt, wird er beispielsweise als unzuverlässig abgestempelt. Frauen werden tendenziell als bescheidener empfunden als Männer. In Teamarbeit wird meistens Männern als Frauen die Führungsrolle zugeschrieben. So wird stereotypkonformes Verhalten bei Frauen, z.B. Ärger über die Verantwortungslosigkeit eines Kooperationspartners, eher als Hysterie beurteilt und nicht als adäquate

Reaktion anerkannt. Kompetente Frauen werden allerdings nicht nur von Männern als feindselig eingeschätzt.

**3. Kognitive Denkreisourcen** bei der Kategorisierung von unterschiedlichen Gruppen **konstruktiv nutzen**. Dabei geht es darum, den Wahrheitswert gründlich und faktennah zu analysieren, um angemessen und effizient komplexe Entscheidungen zu treffen. Der Mensch sehe sich tendenziell positiver, als er von den anderen wahrgenommen werde. (Dissonanz zwischen Eigen- und Fremdbild) Er messe Negatives eher dem Umfeld bei. Dennoch ist stereotypenhafte Wahrnehmung kulturell erklärbar. Während nicht geschlechtsbezogene, männliche Eigenschaften tendenziell für Macht und Stärke stehen, wurzeln weibliche auf Fürsorge und Harmonie. Stereotypen können sich jedoch situativ verändern und sind kulturell stets unterschiedlich stark ausgeprägt.

### **Nicht Männer sondern Familien machen Karriere**

Zunächst sollte jeder Mensch seine eigenen Urteile und spontanen Assoziationen hinterfragen, sich in seine Mitmenschen, ihren Lebenssituationen oder Systemen, in denen sie verankert sind, gedanklich hineinversetzen, offen dafür sein unterschiedliche Perspektiven wahrzunehmen, zu respektieren und gegebenenfalls anzunehmen, und anzuerkennen, dass Menschen sich ändern.

Auf das globale Personal- und Produktmanagement bezogen, können Entscheidungsträger und Projektverantwortliche gezielt Bewertungskriterien und Kompetenzprofile nutzen und diese per E-Mail als Vorbereitung vor Mitarbeiter-Jahresgespräche versenden. Dazu könnten kurze Online-Workshops vor Interviewsitungen eingeführt werden oder klar definierte Rollenzuständigkeiten in Beurteilungsprozessen neutraler beurteilt werden.

Insgesamt sollten alle personalrelevanten Fragen rollenspezifisch, geschlechtsneutral und situationsabhängig gestellt werden, da die Rahmenbedingungen wie Budget, Ressourcen etc. von Projektleitern nicht immer beeinflussbar sind. Zudem sollten Bewertungen/Gutachten auf gleichen Maßstäben im Berufsverhalten beruhen und bestenfalls die sechs Kern-Diversity Dimensionen (Geschlecht, Alter etc.) berücksichtigen. Unternehmen müssen erkennen, welche Dimensionen und welche Messsysteme für sie relevant sind. Kurz und bündig: What gets measured gets done...Viele Unternehmensbeispiele belegen sogar, dass sie 26 Prozent ROIC (Return on invested capital) erreichen, wenn sie Frauen on Board haben (Catalyst 2011).

Auf der diesjährigen Diversity Konferenz diskutierten die Teilnehmer neben Gender Diversity, Generationenmanagement auch über die vielfältigen Wege, wie Ausländer in Deutschland besser integriert werden können. Zudem tauschten sich Presse-, Unternehmensvertreter und unabhängige Berater praxisnah über den messbaren Nutzen von Diversity Management sowie die Vorteile von frühzeitiger Einbeziehung der Vielfalt in Planung und Produktentwicklung aus. Insgesamt waren sich alle einig, dass Diversity Management weiterhin an Bedeutung in Deutschland gewinnen wird.