



**MANFRED J.
WONDRAK**

MBA ist Geschäftsführer der factor-D Diversity Consulting in Wien und seit mehr als 15 Jahren Berater und Trainer für Diversity Management und verhaltensökonomische Interventionen zur Vermeidung von Unconscious Bias. Zum Thema Biases betreibt er die Online-Plattform Anti-Bias.eu.

**WEITERE
INFORMATIONEN**

www.factor-D.at
www.anti-bias.eu

Diversity by Design

Verhaltensökonomische Interventionen gegen kognitive Verzerrungen und für mehr Vielfalt im Betrieb

Ein Beitrag von Manfred Wondrak

Symphonieorchester als Vorbild

Die Welt der klassischen Musik war bis vor Kurzem überwiegend in Männerhand. 1970 waren beispielsweise nur 5 Prozent der Mitglieder der Top-Five Orchester in den USA weiblich¹. Man glaubte, dass Frauen einfach nicht die physischen Eigenschaften und die Kondition hätten, um bestimmte Instrumente und Werke spielen zu können. Heute beträgt der Anteil an Frauen in den weltweit renommiertesten Orchestern bereits mehr als 35 Prozent. Diese Veränderung geschah nicht zufällig, sondern ist das Ergebnis der Einführung eines blinden Auswahlverfahrens. Die neuen Regeln sahen vor, dass die bewerbenden MusikerInnen nicht namentlich vorgestellt wurden und hinter einem Vorhang vorspielen mussten. Dadurch wurde der Fokus der Jury auf das musikalische Können gerichtet und etwaige andere Faktoren, welche das Urteil beeinflussen könnten, weitgehend unterdrückt. Die „Blind Auditions“ gelten mittlerweile als Vorzeigebeispiel für ein gelungenes Behavioural Design. Diese Technik bringt nun auch frischen Wind in das Diversity Management. Veränderungen in Entscheidungsarchitekturen sollen helfen, Konventionen aufzubrechen, subjektive Entscheidungen zu entmachten und letztlich die Vielfalt auch in den oberen Führungsetagen zu etablieren.

Fehlende messbare Erfolge beim Diversity Management

Im Bereich Diversity hat sich in den letzten Jahren viel getan. Dies zeigt sich nicht zuletzt an den regelmäßigen Veranstaltungen zum Thema sowie durch erfolgreiche Initiativen, wie der Charta der Vielfalt in Deutschland, mit deren Unterzeichnung sich auch 100 deutsche Kulturbetriebe öffentlich zu Diversity Management bekennen. Dennoch klagen viele ExpertInnen über zu wenig nachvollziehbare Ergebnisse, insbesondere in den Leitungsorganen. So hat sich, ungeachtet von den Quoten, der Frauenanteil in Vorstandsetagen börsennotierter deutscher Unternehmen nur wenig verändert (2015: 5,3%; 2016: 6,4%)². Auch Kultureinrichtungen benachteiligen, wenn es um Spitzenjobs geht³. Ein Beispiel: Obwohl der Anteil der Absolventinnen der Kunst und

¹ Claudia Goldin; Cecilia Rouse (2000): Orchestrating Impartiality: The Impact of 'Blind' Auditions on Femal Musicians, " American Economic Review 90. S 715-741.

² Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2016): Mixed Leadership-Barometer Juli 2016. Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder in deutschen börsennotierten Unternehmen.

³ Daniel Haas, Sarah Levy und Kilian Trotier (2015): Frauen im Kulturbetrieb. Die lassen sich nicht wegbügeln. Die Zeit 12/2015.



... Diversity by Design

Kunstwissenschaften in Deutschland bei 70 Prozent liegt, beträgt der Anteil der weiblichen Professorinnen im gleichen Bereich nur 29 Prozent. In den öffentlich geförderten Theatern und Opernhäusern gibt es gar nur 3 Prozent weibliche Intendantinnen.

Des Weiteren ist auch Diversität in Bildungswegen und sozialer Herkunft bislang nicht in den oberen Führungsetagen zu verzeichnen. Es scheint, als würde eine Kastengesellschaft vorherrschen⁴, die sich unbewusst reproduziert. Als Ursache hierfür kommt nun der Unconscious Bias ins Spiel. Kognitive Verzerrungen beeinflussen unsere Wahrnehmung und unsere Entscheidungen mehr als uns lieb ist. Gute Vorsätze helfen da wenig, denn über 90 Prozent unseres Denkens erfolgt automatisch und unbewusst.

„Die Manager glauben zu wissen, was sie tun – basierend auf einer Mischung von Intuition, Best Practice, Tradition und Branchennormen“, kommentiert die Verhaltensökonomin und Harvard-Professorin Iris Bohnet die gängigen, meist subjektiven, Auswahlverfahren für das Top-Management. In ihrem neuen Buch „What Works“ fasst sie zahlreiche Forschungsergebnisse zusammen, die zeigen, wie subtil und hartnäckig Unconscious Bias wirken. Anstatt einfacher Diversity-Sensibilisierungstrainings schlägt sie vor, den ManagerInnen Tools zur Verfügung zu stellen, damit sie objektivere Entscheidungen treffen können⁵.

Fehler in unserer Wahrnehmung. Der Unconscious Bias.

Unconscious Bias ist ein Begriff aus der Kognitionspsychologie. Er beschreibt eine Reihe von kognitiven Verzerrungen, die bei Wahrnehmungsprozessen entstehen können. Aus diesem Grund handeln wir nicht immer so rational, wie die Theorie des *Homo oeconomicus* zu versprechen mag. Wir ignorieren Hinweise, die auf fehlerhafte Planung hindeuten; wir über- oder unterschätzen die Fähigkeiten von Menschen aufgrund von Äußerlichkeiten; wir präferieren jene, die uns ähnlich sind; wir lassen uns von der Meinung anderer beeinflussen oder schreiben Personengruppen stereotypenhafte Eigenschaften oder klischeehaftes Verhalten zu. Die Effekte sind vielfältig. Wikipedia listet aktuell dazu 175 verschiedene Bias-Typen⁶.

Wie entstehen Unconscious Biases? Die wichtigsten Ursachen dafür sind⁷:

1. Unsere Wahrnehmungen beruhen stets auf gespeichertem Wissen. Wir verfügen basierend auf unserer Lebenserfahrung über Schemata oder vorgefasste Einschätzungen für praktisch alle Situationen und soziale Gruppen, mit denen wir zu tun haben. Diese helfen uns, in unserer

⁴ Vgl. Thomas Sattelberger (2015): Neue Talentmärkte – Neue Förder- und Auswahlkultur. Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Springer Gabler; Wiesbaden. S 65.

⁵ Iris Bohnet (2016): What Works. Gender Equality by Design. The Belknap Press; Cambridge. S 61.

⁶ Wikipedia. List of Cognitive Bias. Online-Abfrage vom 1.10.2016 auf https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases

⁷ Vgl. Richard E. Nisbett (2016): Einfach Denken! Fischer Verlag; Frankfurt. S 25-26



... Diversity by Design

komplexen Umwelt zu überleben. Schemata können aber auch stereotype Vorstellungen oder unbewusste Vorurteile auslösen und damit unsere Beurteilungen trüben.

2. Die Situationen bzw. Kontexte, in denen wir uns befinden, beeinflussen unser Denken und bestimmen unser Verhalten mehr, als wir glauben. Persönlichkeitsmerkmale wie Charaktereigenschaften, Einstellungen, Fähigkeiten und Vorlieben wirken sich viel weniger aus. Aus diesem Grund schätzen wir manchmal falsch ein, warum Menschen – uns selbst eingeschlossen – sich auf eine bestimmte Weise verhalten. Diese Kontextblindheit ist einer der verbreitetsten und folgenreichsten Denkfehler, dem wir begehen.
3. Der überwiegende Teil der Einflüsse auf unsere Urteile und unser Verhalten wirkt im Unbewussten. Wir haben oft das Gefühl, dass wir über die Denkvorgänge recht gut Bescheid wissen. Aber diese Überzeugung ist meilenweit von der Wirklichkeit entfernt.

Problemfelder im Kulturbetrieb

Kognitive Verzerrungen können bei allen Entscheidungen auftreten. Insbesondere beeinflussen sie uns im beruflich-professionellen Umgang mit anderen Menschen. Beispiele für relevante Handlungsfelder im Kulturbetrieb und mögliche negative Folgen von Unconscious Biases sind:

- **Personalrekrutierung** – Talente, deren Profil nicht der jeweiligen Betriebskultur oder gängigen Konventionen entspricht, werden selten aufgenommen („Ich merke gleich, wenn jemand gut zu uns passt“); Tendenz zur homozygoten Reproduktion oder Fokus auf Eliten; Unbewusste Diskriminierung von Frauen, MigrantInnen u.v.m.
- **Projekte und Veranstaltungen** – Projekte werden wiederholt mit ähnlichen Teams besetzt („Mit diesen Kollegen habe ich bisher immer gut zusammengearbeitet“); Ausgrenzung von nicht-weißen KünstlerInnen; Mainstream-Lösungen statt kreative Ansätze; sinkende Akzeptanz bei diversitätssensiblen BesucherInnen u.v.m.
- **Personaleinführung** – Neue Mitarbeitende werden beeinflusst, sich in die bestehende Kultur einzufügen und diese bauen keine emotionale Bindung zum Betrieb auf; hohe Fluktuationsraten; selbsterfüllende Prophezeiungen durch falsche Erwartungen.
- **Personalentwicklung** – Fehleinschätzungen von Mitarbeitenden; Mangel an Diversität in den Führungspositionen; Männern wird eher die Führungsrolle zugetraut als Frauen; Frauen wird mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Karriere sowie geringe Mobilität unterstellt usw.



... Diversity by Design

- **Umgang mit BesucherInnen und FördergeberInnen** – Fehler in der Kommunikation; fehlendes Verständnis für vielfältige Bedürfnisse; Mangelnde Teilhabe der migrantischen Bevölkerung usw.

Verhaltensökonomische Interventionen (Nudges) als Lösungsstrategie

Welche Lösungen können Abhilfe schaffen? Das menschliche Gehirn umzuprogrammieren ist schwierig bis unmöglich. „Stattdessen sollten sich die Manager eines Unternehmens wie Architekten verhalten“, weisen die zwei Verhaltensökonominnen John Beshears und Francesca Gino von der Harvard Business School hin⁸. Es sei deren Aufgabe, das Entscheidungsumfeld ihrer MitarbeiterInnen so zu modifizieren, dass die negativen Auswirkungen von kognitiven Fehlern auf Entscheidungsprozesse reduziert oder zumindest abgemildert werden.

Das Beispiel der Symphonieorchester hat es gezeigt. Schon eine kleine Korrektur, wie das Anbringen eines Vorhangs, kann enorme Verbesserungen herbeiführen. Auch der direkte Vergleich reduziert Biases. Mehrere Experimente haben das bestätigt, als KandidatInnen nebeneinander, anstatt nacheinander, beurteilt wurden. Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht oder anderen Merkmalen verschwanden komplett. Die BewerterInnen konzentrierten sich in diesen Fällen ausschließlich auf individuelle Leistungen anstatt auf Gruppenstereotype⁹ und wählten nun die Top-PerformerInnen aus.

Weitere mögliche Nudges sind: Reflexionsschleifen in den Prozessen verankern, die Reihenfolge von Informationen ändern, Freiräume für Mitarbeitende schaffen, unterschiedliche Meinungen einholen, Check-Listen als Erinnerungshilfen oder Leitfäden einsetzen, kollektive Entscheidungen durchführen, die Intelligenz der Gruppe nutzen, standardisierte Verfahren einführen u.v.m.

Der letzte Schritt besteht darin, die Maßnahmen genau zu überprüfen, ob die gewünschten Verbesserungen erreicht wurden und gegebenenfalls Veränderungen vorzunehmen. Mit verhaltensökonomischen Ansätzen zu arbeiten, bedeutet auch ein Stückweit zu experimentieren. „Es ist wichtig selbst zu testen, was in meinem Unternehmen funktioniert, und was nicht“, fasst Bohnet zusammen.

Abschließend sei erwähnt, dass die Behavioural-Design-Technik kein vollständiger Ersatz für klassische Diversity-Maßnahmen ist. Verhaltensökonomische Interventionen sollen die „Werkzeugkiste“ ergänzen und dort unterstützen, wo noch immer Barrieren bestehen. Die ersten Ergebnisse aus den USA sind jedenfalls vielversprechend. „Diversity by Design“ wird gewiss auch hierzulande deutlich an Einfluss dazugewinnen. ¶

⁸ Beshears John, Gino Francesca (2015): Der Weg zu weisen Entscheidungen. In: Harvard Business Manager Ausgabe 8/2015.

⁹ Iris Bohnet, Alexandra van Geen, Max Bazerman (2015): When Performance Trumps Gender Bias: Joint vs. Separate Evaluation. Management Science. September 29, 2015.