

Im Betrieb aufsteigen – warum nicht?

August Gächter, 2009-04-27

Kognitive Dissonanz

Der Tatsache, dass jede Organisation und auch absolut jede Gruppe eine Hierarchie hat, können wir, wie es scheint, nicht entkommen. Die Frage ist, ob wir auch jenem einfachen Muster nicht entkommen können, wonach auf den unteren Ebenen einer Hierarchie solche Merkmale wie „weiblich“ oder „ethnisch“ oder „farbig“ weit häufiger vorkommen als weiter oben in der Hierarchie. Dabei geht es nicht nur um die großen und formellen Hierarchiestritte, sondern auch um die ganz kleinen und informellen. Und es geht ausschließlich um sichtbare und hörbare Merkmale, nicht etwa um den wirklichen Geburtsort, die wirkliche Erstsprache oder den wirklichen Bildungsort. In Wirklichkeit einen als einheimisch geltenden Akzent zu haben, hilft nicht viel, wenn man dabei „ausländisch“ aussieht. Wir alle neigen in solchen Fällen sehr stark dazu, den „Widerspruch“ – die kognitive Dissonanz (Festinger 1957) – dadurch aufzulösen, dass wir uns zu erinnern meinen, der Akzent sei auch „ausländisch“ gewesen.

In Hilfstätigkeiten beschäftigt zu werden, ist, abgesehen von rechtlichen Hindernissen, für jemanden mit einem Merkmal, das an Einwanderung erinnern kann, trotz Hemmnissen nicht so schwer. Anders ist das beim Versuch, in eine mittlere oder höhere Position zu kommen. Man gelangt dorthin auf zwei Wegen, entweder durch Aufstieg innerhalb der Organisation oder indem man sich von außen auf die Position bewirbt und genommen wird. In beiden Fällen wird eine Auswahl unter den möglichen Kandidatinnen und Kandidaten getroffen, wobei innerbetrieblich ja auch schon eine formelle oder informelle Auswahl stattfindet, wer sich bewerben werde. Bei Bewerbungen von außen lässt sich das nicht so genau steuern. Immerhin kann durch die Art und den Ort der Bekanntmachung ein bisschen gesteuert werden. Um genommen zu werden, sind üblicherweise geeignete Qualifikationen und Kompetenzen erforderlich. Im Ergebnis sieht es aber meist so aus, als ob weit überwiegend Männer aus der örtlichen Mehrheit die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen besäßen oder als ob sie sie in höherem Maß besäßen. Das macht einen doch zumindest stutzig. Irgendwo ist da ein Problem.

Anonymisierte Bewerbungen statt „gutem Willen“

Ein grundlegendes Problem ist, dass die Auswahlverfahren selten objektiv sind. Selbst wenn die Auswählenden glauben, sie wollten objektiv sein, gelingt es ihnen im Normalfall nicht. Ein Mitarbeiter eines größeren deutschen Medienunternehmens erzählte unlängst, als die Mitteilung aus der Personaldirektion gekommen sei, Bewerbungen würden künftig nur mehr in anonymisierter Form, also ohne Foto und ohne Namen übermittelt, habe sich die Redaktion gewehrt, auch er selbst, denn sie hätten gefürchtet, dass ihr bisher geringer Erfolg, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten aus eingewanderten Haushalten zu rekrutieren, noch geringer würde. Der Widerstand sei ohne Erfolg geblieben, die Personalleitung bei ihrer Entscheidung. Interessanterweise habe sich genau das Gegenteil der Erwartungen eingestellt. Seit die Bewerbungen anonym sind, stelle die Redaktion tatsächlich mehr Mitarbeiterinnen bzw Mitarbeiter mit ein oder zwei eingewanderten Elternteilen ein. Vorher habe sie stets den Willen bekundet, jetzt tue sie es wirklich. Wie man sieht, hat die Anonymisierung mehr bewirkt als zuvor die gute Absicht. Trotz der guten Absichten waren die Entscheidungen immer wieder gegen die an sich am besten geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten ausgegangen. Eben weil sie durch ihr Aussehen oder ihren Namen zur Einwanderung nach Deutschland der letzten 60 Jahre in Beziehung zu stehen schienen, wurden ihnen – wahrscheinlich gänzlich unbewusst, aber sehr wirksam – Risikofaktoren zugeschrieben, für die es auf Basis des Bewerbungsschreibens keinen objektiven Grund gab. Dass anonymisierte Bewerbungen helfen, ist keine neue Einsicht mehr. In Frankreich gibt es schon seit einigen Jahren eine einschlägige Rechtsvorschrift (Cedey/Foroni 2007). Die OECD hat unlängst einige Beispiele erwähnt, die evaluiert wurden (OECD 2008:151f). So erschien in den USA schon im Jahr 2000 ein Artikel über die Auswirkungen von Anonymisierung auf die Chancen von Frauen, als Orchestermusikerinnen aufgenommen zu werden, der auf fast 50 Jahre zurück blickte und zu dem Schluss kam, dass der Frauenanteil dadurch stark gestiegen war (Goldin/Rouse 2000). Das Vorspielen bei einem Orchester von der Vorrunde bis zur Endrunde hat den großen Vorteil, ohne Sprechen ablaufen zu können. Es kommt tatsächlich nichts ins Spiel außer der Beherrschung des Instruments und der Musik. Bei fast jeder anderen Tätigkeit ist das anders. Zwischen Oktober 2004 und Juni 2006 beteiligten sich zwei Bezirke von Göteborg, Schwedens zweitgrößter Stadt, an einem Pilotprojekt, um die Wirkung der Anonymisierung von Bewerbungen zu testen. Der Vergleich mit zwei anderen, ähnlichen Bezirken, die nicht am Projekt teilnahmen, zeigte, dass sich die Chancen von Frauen und von Einwanderern aus „nicht-westlichen“ Ländern, zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden, dadurch so stark verbesserten, dass praktisch Gleichbehandlung mit den „einheimischen“ Männern vorlag. Für die Frauen verbesserten sich auch die Chancen, die Beschäftigung tatsächlich angeboten zu bekommen, nicht aber für die Einwanderer (Åslund/Nordström Skans 2007). Noch deutlicher kann man kaum werden: im a-

nonymen Teil des Verfahrens stellt sich Chancengleichheit ein, im nicht anonymen Teil wird sie rückgängig gemacht. Die eine Schlussfolgerung ist daher, dass Bewerbungen auf jeden Fall nur in anonymisierter Form vorliegen sollten, wenn die Auswahl getroffen wird. Die Anonymisierung sollte am besten außer Haus gemacht werden, oder wenn im Haus, dann jedenfalls von einer Mitarbeiterin bzw Mitarbeiter, die bzw der selbst am Auswahlverfahren in keiner Weise beteiligt ist. Kann man das bei innerbetrieblichen Bewerbungen auch machen? Ich denke, man sollte es versuchen. Selbstverständlich ist sehr wahrscheinlich, dass den Auswählenden rasch klar wäre, wessen Bewerbung es ist, aber zumindest gäbe es eine kurze Phase, in der die Bewerbung mit besonderem Interesse gelesen würde, eben um herauszufinden, wer es ist. Vielleicht, wenn sie mit Bewerbungen von außen gemeinsam vorläge, würde auch gar nicht rasch erkannt, wer hier wer ist. Die andere Schlussfolgerung ist aber, dass man auch sicherstellen muss, dass anschließend beim Bewerbungsgespräch nicht wieder alles zunichte gemacht wird, sondern dass auch dort Vorkehrungen zur Wahrung der Chancengleichheit getroffen werden.

Eine zweite Möglichkeit sind objektive Tests. Beim US Arbeitsamt wurde die „General Aptitude Testing Battery“ (GATB; Testbatterie für allgemeine Fähigkeiten) entwickelt. Sie kann an einem Computer absolviert werden, der automatisch das Ergebnis berechnet und am Ende des Tests sofort bekannt gibt. Der Test gilt nach zahllosen Untersuchungen als objektiv und gegenüber Minderheiten als frei von Benachteiligung, ebenso wie der noch länger existierende Streitkräftequalifizierungstest (AFQT, Armed Forces Qualification Test) bzw eine Reihe anderer, nach den selben Prinzipien aufgebauter Tests (Autor/Scarborough 2008:221). Personalentscheidungen, die strikt den Testergebnissen folgen, können daher als diskriminierungsfrei angesehen werden. Dennoch schneiden Personen mit Minderheitenmerkmalen in den Tests tendenziell schlechter ab. Die Erklärung dafür dürfte der sogenannte „stereotype threat“ sein, die Bedrohung durch Stereotypen. Personen mit Minderheitenmerkmalen erzielen schlechtere Ergebnisse in Tests, wenn sie glauben, es bestehe Gefahr, sie bestätigten durch ihr Abschneiden einen Stereotypen, der gegen Personen mit ihren Merkmalen bestehe. So erzielen Frauen häufig deutlich schlechtere Testergebnisse bei Mathematik- oder Orientierungsaufgaben, wenn sie meinen, man teste sie im Vergleich zu Männern, während sie ebenso gut wie männliche Testpersonen abschneiden, wenn sie nichts von der Beteiligung von Männern wissen. Das kann auch eine Erklärung sein, warum Frauen bei den Auswahltests für das Medizinstudium schlechter abschneiden als Männer. Ebenso verlaufen Intelligenztests zwischen Personen unterschiedlicher Hautfarbe oder mit unterschiedlichen Merkmalen geografischer Herkunft in den USA sehr unterschiedlich je nachdem, ob die Getesteten glauben verglichen zu werden oder nicht (Alexander/Schofield 2008; Steele/Aronson 1995). Es scheint hier die einfache Regel zu gelten, dass es schief geht, wenn man Angst hat. Daher kommt es bei Bewerbungstests, auch wenn sie nachweislich völlig objektiv sind, auf die Her-

stellung eines angstfreien Ambientes an. Die Frage ist, ob das in einem allgemein diskriminierenden Umfeld überhaupt möglich ist. Eine Chance, gut abzuschneiden, hätten dann nur jene, die noch nie von Diskriminierung gehört haben, mental in der Lage sind, Angst wegzustecken, oder völlig überzeugt sind, sie selbst betreffe das nicht. Man müsste also vorgängig, ohne dabei die einschlägige Angst zu erzeugen, erheben, wie sehr eine Person, die einen objektiven Eignungstest absolvieren soll, sich der negativen, auf sie bezogenen Stereotypen bewusst ist, und dann das Testergebnis entsprechend um einen Faktor korrigieren. Offen bleibt dabei freilich, wie anschließend im betrieblichen Alltag ebensolche leistungsmindernden Angstreaktionen vermieden werden könnten. Das ist sicherlich eine Frage der Aufnahme der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters im Betrieb.

Informelles Mentoring

Gehen wir einen Schritt weiter. Nehmen wir an, es sei gelungen, ein völlig objektives Auswahlverfahren zu finden. Große US Unternehmen in diversen Branchen, bei denen der Anschein für die Marke wichtig ist, die aber auch ganz ernsthaft wegen des Geschäftserfolgs bemüht sind, die wirklich besten Bewerber anzuziehen und auszuwählen, haben schon vor 20 und mehr Jahren erheblichen Aufwand getrieben, um ihre Auswahlverfahren zu objektivieren. Das scheint einigermaßen gelungen zu sein. Trotzdem zeigt sich, dass auch sie tendenziell umso mehr „weiße Männer“ beschäftigen je weiter oben in der Hierarchie sich die Position befindet. Wie kann das sein?

Nehmen wir an, zwei Personen mit gleicher Qualifikation, gleicher Kompetenz und gleichem Talent treten gleichzeitig in einen Betrieb ein und machen dort die gleiche Arbeit. Wie kann es sein, dass auch bei völlig objektiviertem Verfahren in aller Regel nach einigen Jahren von den beiden Personen jene in der Hierarchie weitergekommen ist, die rein äußerlich, also vom Aussehen und vom Klang her, den Vorgesetzten in der nächsten oder übernächsten Hierarchieebene ähnlicher ist? Für das Weiterkommen sind nicht die Qualifikationen und Kompetenzen beim Eintritt entscheidend, sondern zum Zeitpunkt der Beförderung. In der Zeit dazwischen geschieht etwas, das die einen schlussendlich geeigneter macht als die anderen, nämlich Förderung (Athey u.a. 2000). Sich selbst überlassen lernt man zwar auch vieles dazu, aber mit Förderung lernt man mehr und vor allem ist man sich sicherer, dass es auch zutrifft und kein Irrtum ist. Man hat also nicht nur mehr gelernt, sondern auch mehr Sicherheit erworben. Das wirkt sich im Auftreten aus, in der Belastbarkeit und mit Sicherheit auch im Führungsstil.

Die unterschiedliche Förderung ist wieder das Ergebnis einer Auswahl, aber einer informellen. Wer in der Hierarchie oben ist sucht sich unwillkürlich ihres- bzw seinesgleichen zur Förderung

aus. Die Gründe für dieses fast ganz unbewusste Verhalten scheinen noch nicht recht klar zu sein und ich will nicht anfangen zu spekulieren. Jedenfalls ist es der völlig gleiche Mechanismus, der auch die oben besprochenen Auswahlverfahren zwecks Beschäftigung beeinträchtigt. Bei Bewerberinnen und Bewerbern, die den Auswählenden äußerlich weniger ähnlich scheinen, werden nicht nur andere Kriterien angelegt, sondern vor allem strengere Maßstäbe bei den Kriterien. Dagegen kann man selbst als Auswählende oder Auswählender praktisch nichts machen. Es würde große Mühe, viel Selbstbeobachtung und viel Übung brauchen, um da weniger dem eigenen Unbewussten ausgeliefert zu sein.

Diese informelle Auswahl für Förderung kann vom Betrieb kaum beeinflusst werden. Sie basiert häufig auf außerbetrieblichen Verbindungen, etwa Mitgliedschaft im gleichen Verein, welchen Zwecken auch immer er dient, der gleichen Partei oder Kirche. Solche Mitgliedschaften müssen nicht von vornherein bestehen, sondern können hergestellt werden. Auch die Förderung selbst geschieht dann zu gewissem Teil an diesen betriebsfernen Orten während Treffen und Feierlichkeiten oder im Umfeld davon. Um das ausreichend zu unterstreichen, die Rede ist nicht von bloßen Seilschaften, sondern von informellem Mentoring, das tatsächlich zu einem Transfer an inhaltlichem ebenso wie sozialem Wissen und Können führt – informelle, sehr persönliche Weiterbildung. Für eine Frau ist es in den allermeisten Betrieben noch immer schwierig, eine andere Frau zu finden, bei der sie auf diese Weise andocken könnte. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit äußerlichen Merkmalen, die mit Einwanderung in Verbindung gebracht werden, ist es mindestens ebenso schwer. Ihre Chance, zu jenem Wissen und Können zu kommen, das zu offizieller Beförderung und auch zu Aufstieg in der informellen Hierarchie führt, ist stark beeinträchtigt. Bedenken muss man auch, dass die mit Einwanderung in Verbindung gebrachten Merkmale viele und verschieden sind, und dass sie für eine informelle Förderbeziehung zwischen Förderern und Geförderten meist paarweise übereinstimmen müssen.

„Role models“?

Wichtig sind daher nicht irgendwelche entfernten und passiven „role models“, denen eine Frau oder jemand aus einem Einwandererhaushalt nacheifern könnte, sondern konkrete Vorgesetzte im Betrieb, die – ich betone – unwillkürlich zu einem helfen. Das ganze dazugehörige Bewusstsein ist nur nachträgliche Rechtfertigung des unwillkürlichen Verhaltens. Noch ein Wort zu den „role models“. Einen Nutzen haben sie vermutlich nicht so sehr für jene, die sich in einer Minderheitenlage finden, sondern für jene, die sich als Mehrheit verhalten. Sie brauchen die Minderheiten-role models, um sich daran festzuhalten, und um nicht den Glauben ganz zu verlieren, dass auch aus Minderheitenangehörigen etwas werden kann. Wenn in einem Betrieb über die Schranken der äußerlichen Merkmale hinweg gefördert werden soll, dann brauchen sicherlich die

Mentorinnen und Mentoren öfter ein „role model“, das sie gern gefördert hätten, als die zu Fördernden.

Kompensationsstrategien

Für die formelle Auswahl gibt es die Anonymisierung als Hilfsmittel zur Objektivierung. Für die informelle Auswahl gibt es nichts derartiges und es scheint auch keine Beispiele zu geben. Wenn sich der unkontrollierte subjektive Faktor hier nicht ausschalten lässt, dann wird man wohl nur versuchen können, ihn zu kompensieren. Eine solche Möglichkeit sind Quoten oder andere Formen der positiven Diskriminierung. Oft sind sie eine schwierige Lösung, weil jemand anderer sich dabei vielleicht benachteiligt fühlt, und weil der Eindruck entstehen könnte, Kompetenz lohne sich nicht. Die Alternative bestünde in dem Versuch, nach dem Eintritt in den Betrieb die Gleichheit der Eignung zu erhalten oder, wo sie noch nicht vorhanden ist, sogar auch zu schaffen. Bewusst eingesetztes Mentoring über die Grenzen der äußerlichen Merkmale hinweg könnte ein Weg sein. Freilich wäre das schon wieder positive – oder zumindest positiv gemeinte – Diskriminierung mit allen potentiellen Nachteilen. Zudem wäre ein formaler Auswahlprozess nötig mit allen oben schon besprochenen Risiken. In ein innerbetriebliches Förderprogramm müssten daher wohl alle eingebunden werden. Es sollte auch vermutlich kein bloßes Angebot sein, sondern wenn jemand sich nicht beteiligt, dann sollte es dafür wirklich sehr gute Gründe und eine formale Befreiung geben, sonst entsteht nämlich recht schnell eine Situation, in der sich die am meisten Benachteiligten „freiwillig“ zurückziehen. Es darf für niemanden eine Option sein, andere auf mehr oder minder subtile Weise aus dem Programm hinauszuekeln oder sonst wie auszuschließen. Ein betriebsumfassendes Förderprogramm ist auch vermutlich nicht mehr als individuelles Mentoring zu bewältigen. Statt dessen müssten Qualitäts-, Kompetenz- oder Entwicklungsrunden eingerichtet werden.

Eine perfekte Lösung ist das keineswegs. Im formalen Programm kommen die wesentlichen Informationen, die zum Aufstieg befähigen, vielleicht nie zur Sprache. Die informelle Informationsweitergabe geschieht auf der Basis von individueller Vertrautheit einerseits, aber sicher auch auf der Basis von Tausch: ich tu das jetzt für dich und du wirst jetzt oder später etwas für mich tun. Beides ist in einem formalen Programm, das zudem in Gruppen statt Paaren abläuft, kaum zu leisten. Zur Vertrautheit trägt das Ambiente bei und sehr viel auch das gemeinsame Tun. Größere Betriebe investieren dort, wo reibungslose Informationsweitergabe wichtig ist, immer wieder Zeit und auch Geld in gemeinsame Aktivitäten und sogar Abenteuer, um ein jederzeit abrufbares Gefühl der Gemeinschaft zu erzeugen. Vielleicht helfen Anstrengungen in diese Richtung auch kleineren und mittleren Betrieben, um Unterschiede bei den äußeren Merkmalen vergessen zu machen. Denn dort müssen und wollen wir ja eigentlich hin: nicht die äußeren Merkmale und

phantasierte Qualitäten und Risiken sollen relevant sein für die unbewusste (ebenso wie bewusste) Auswahl, sei es zur Beschäftigung, zur Zusammenarbeit, zur Förderung oder zum Aufstieg, sondern die tatsächlichen Qualitäten.

Literatur

Alexander, Kira Marie / Schofield, Janet Ward (2008) Understanding and Mitigating Stereotype Threat's Negative Influence on Immigrant and Minority Students' Academic Performance; in: Kalter (Hg) 2008:529-552

Åslund, Olof / Nordström Skans, Oskar (2007) Do Anonymous Job Application Procedures Level the Playing Field?; Working Paper No. 2007:31; IFAU (Institute for Labour Market Policy Evaluation) <http://www.ifau.se/upload/pdf/se/2007/wp07-31.pdf>, (Kurzbeschreibung: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2008/02/SE0802019I.htm>) 2008-12-29

Athey, Susan / Avery, Christopher / Zemsky, Peter (2000) Mentoring and Diversity; American Economic Review 90/4:765-786
<http://kuznets.fas.harvard.edu/~athey/#5.%20Economics%20of%20Organizations>, 2008-11-13

Autor, David H. / Scarborough, David (2008) Does Job Testing Harm Minority Workers? Evidence from Retail Establishments; Quarterly Journal of Economics 123/1:219–277

Biernat, Monica / Kobrynowicz, Diane (1997) Gender- and Race-Based Standards of Competence: Lower Minimum Standards but Higher Ability Standards for Devalued Groups; Journal of Personality and Social Psychology 72/3:544-557

Cedey, Eric / Foroni, Fabrice (2007) Les Discriminations à raison de « l'origine » dans les embauches en France. Une enquête nationale par tests de discrimination selon la méthode du BIT ; Genève : Bureau International du Travail
http://www.ilo.org/public/english/protection/migrant/info/imp_list.htm, oder <http://www.ismcorum.org/testing-bit-france-2007-M22-R22-A361.html>

Festinger, Leon (1957) A Theory of Cognitive Dissonance; Stanford University Press

Goldin, Claudia / Rouse, Cecilia (2000) Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians; American Economic Review 90/4:715-741

Kalter, Frank (Hg) (2008) Migration und Integration; Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft 48; Verlag für Sozialwissenschaften

OECD (2008) Employment Outlook 2008; OECD

Steele, Claude M. / Aronson, Joshua (1995) Stereotype threat and the intellectual test performance of African-Americans; Journal of Personality and Social Psychology 69/5:797-811

Strunk, Guido (2008) Kommentar: Männer verdienen besser; Arbeit & Wirtschaft 61/2:20-21
http://www.arbeit-wirtschaft.at/servlet/ContentServer?pagename=X03/Page/Index&n=X03_1.a_2008_02, 2009-01-23

Eine frühere und schlankere Fassung erschien in isotopia Nr. 65 (Dezember 2008, Graz), Seite 9-11.