



ZUR PERSON

Kathrin Mahler Walther wurde 1970 in Leipzig geboren. Sie hat Soziologie und Politikwissenschaften studiert. Seit 2016 ist sie Geschäftsführerin der EAF Berlin, eines Forschungs- und Beratungsinstituts, das sich für Chancengleichheit und Diversität einsetzt. Kürzlich hat sie anlässlich des Diversity Days einen Vortrag bei TOTAL gehalten. Kathrin Mahler Walther lebt mit ihrer Frau und ihren zwei Kindern in Berlin.

> mahler-walther@eaf-berlin.de

„Wir alle denken in Schubladen – das ist menschlich“

Die Geschäftsführerin der EAF Berlin, **Kathrin Mahler Walther**, über unbewusste Denkmuster, Homer Simpson und warum Vorurteile ein wirtschaftliches Risiko sind.

Sie haben kürzlich bei TOTAL einen Vortrag zu Unconscious Bias, also unbewussten Denkmustern, gehalten. Warum interessiert Sie das Thema?

Weil Unconscious Bias unser Denken prägen. Wir meinen, wir könnten objektiv Entscheidungen fällen. Das stimmt aber nicht. Elf Millionen Informationen prasseln pro Sekunde auf uns ein. Wir sind aber lediglich in der Lage, 40 Informationsteile pro Sekunde zu verarbeiten. Daher bedienen wir uns gewisser Denkmuster. Nur durch diese Abkürzungen kommen wir mit der Informationsflut zurecht.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Nehmen Sie das Autofahren. Da schaltet unser Gehirn auf Autopilot. Wenn jemand plötzlich über die Straße rennt, bremsen Sie ganz intuitiv. Da müssen Sie nicht lange drüber nachdenken.

Denkmuster helfen uns, im Alltag zurechtzukommen.

Ja, ohne sie wären wir orientierungslos und würden uns ähnlich wie Kinder verhalten. Bei

ihnen sind Denkmuster noch nicht ausgeprägt. Daher ist jeder Stein und jeder Grashalm noch interessant für sie. Denkmuster helfen uns, schnell und effizient vorwärtszukommen.

Was ist das Problematische an unbewussten Denkmustern?

Unser Gehirn tickt in zwei Systemen: dem impliziten und dem expliziten. Stellen Sie sich Homer Simpson vor – eine Figur, die immer sofort auf alles eine Antwort hat und einfach ihrem Bauchgefühl vertraut. Und dann stellen Sie sich Mister Spock vom Raumschiff Enterprise vor, der ständig alles hinterfragt. Homer steht für das implizite System, Mister Spock für das explizite. Das implizite greift ständig auf Denkmuster zurück und ist immer schneller als das explizite. Es gibt Situationen, in denen es gut und wichtig ist, zum Beispiel bei Gefahren, wenn wir schnell reagieren müssen. Aber auch, wenn wir sozial interagieren, zum Beispiel in beruflichen Kontexten, ist das implizite System immer aktiv, und hier führt es uns oft in die Irre. >



„Die friedliche Revolution hat mir gezeigt, dass man gemeinsam etwas bewegen kann.“

Illustration: Tomasz Włodanowski

> Inwiefern?

Beispielsweise wenn jemand automatisch übergewichtige Menschen als faul, oder Frauen als nicht durchsetzungsfähig einstuft. Daher ist es wichtig, in solchen Situationen den ersten Eindruck zu hinterfragen.

Wie entwickeln sich Stereotype und Vorurteile?

Aus den Erfahrungen und dem Wissen, das ich bisher gesammelt habe. Wenn ich nur eine Frau mit Kopftuch kenne und die konservativ ist, liegt es nahe, dass ich alle Kopftuch tragenden Frauen als konservativ einstuft. Auch Medien und mein Umfeld können so ein Bild schüren.

Warum ist diese Art der Diskriminierung für Unternehmen schädlich?

Unternehmen sind heute und in Zukunft sehr auf Diversität in ihrer Belegschaft angewiesen, denn heterogene Teams sind stabiler als homogene. Sie fangen zwar langsamer an zu arbeiten, aber generieren dafür mehr Ideen. Unternehmen, die Menschen ohne Vorurteile begegnen, sind im Vorteil – nur so können sie zum Beispiel auch in Zeiten des Fachkräftemangels genügend talentierte Leute gewinnen. Außerdem ist es unternehmerisch fatal, wenn Beschäftigte ihr Potenzial nicht voll einbringen können, weil sie weniger ernst genommen werden als andere.

Also sind Sie guter Dinge, dass Unternehmen sich öffnen?

Sie müssen! Denn die Gesellschaft wandelt sich. Auch viele Männer wollen nicht mehr den traditionellen Weg gehen und wünschen sich eine gleichberechtigte Partnerin und Zeit mit ihren Kindern. Es wird außerdem selbstverständlicher, dass Beschäftigte längere Auszeiten nehmen: Elternzeit, Sabbatical, Reha, Pflege von Angehörigen. Unternehmen tun gut daran, sich darauf einzustellen und dafür zu sorgen, dass Beschäftigte motiviert wieder zurückkommen. Dafür muss man ihnen, schon bevor sie weggehen, Anreize bieten. Zu zeigen „Wir brauchen dich!“, lohnt sich.

Reden wir über das Thema Frauen in Führungspositionen.

Viele Unternehmen sagen, sie entscheiden nur nach Kompetenz. Aber das stimmt nicht.

Unbewusste Denkmuster spielen immer eine Rolle. Das gilt nicht nur für die Führungsriege. Wir alle denken in Schubladen – das ist menschlich. Wichtig ist, das anzuerkennen. Dann haben wir auch die Möglichkeit, bestimmte Sichtweisen individuell zu hinterfragen und Prozesse sensibler zu gestalten.

An welche Prozesse denken Sie insbesondere?

Vor allem an solche, bei denen Menschen zusammenkommen, zum Beispiel Bewerbungen, Bewertungen oder Beförderungen. Hier sollte man Anreize schaffen, unbewusste Denkmuster zu hinterfragen. Aber auch in anderen Situationen können unbewusste Denkmuster unser Handeln beeinflussen: Fragen Sie sich zum Beispiel mal, ob auch unbewusste Denkmuster der Grund dafür sein könnten, dass in bestimmten Meetings eine Person häufig unterbrochen wird oder kaum zu Wort kommt.

Welches Vorgehen hat sich bei Bewerbungsgesprächen bewährt?

Vor allem allen Bewerberinnen und Bewerbern ähnliche Fragen zu stellen und nach ihren Stärken zu suchen. Außerdem gemeinsam mit jemand anderem das Bewerbungsgespräch zu führen – und zwar mit jemandem, der sich von mir unterscheidet. Es ist nämlich so, dass wir Personen, die uns ähnlich sind, grundsätzlich positiver bewerten.

Was können Unternehmen noch tun?

Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Chancen eröffnen, Stereotype zu erweitern, vor allem indem sie Begegnungen zwischen unterschiedlichen Beschäftigten schaffen. Außerdem können Beschäftigte in Trainings für das Thema sensibilisiert werden.

Dann sind die Schubladen im Kopf vielleicht irgendwann so groß, dass Ihre Tipps überflüssig werden.

(lacht) Ich glaube nicht, dass ich diesen Tag noch erlebe. Unsere Denkmuster haben sich über Jahrtausende herausgebildet. Davon wegzukommen, ist ein sehr, sehr weiter Weg.

... Der mit der Erziehung beginnt.

Ich bin immer wieder überrascht, wie starke Stereotype den Kindern mitgegeben werden.

Viele Spielzeuge und Kinderbücher entsprechen immer noch den Geschlechterklischees der 50er-Jahre! Damit tun wir unseren Kindern zum einen keinen Gefallen, denn Jungs und Mädchen stehen heute vor ganz anderen Anforderungen. Zum anderen muss der Schaden später wieder repariert werden: Denken Sie nur an die ganzen Programme von Institutionen und Unternehmen, um Frauen in MINT-Fächern zu fördern.

Wenn Eltern ihren Kindern ein Buch vorlesen, in dem die Mutter kocht und der Vater die Lampe repariert, steckt wahrscheinlich keine böse Absicht dahinter ...

Nein, natürlich nicht. Es geht nicht um Schuld oder Böswilligkeit. Auch nicht in der Berufswelt. Und es ist mit einem hohen Aufwand verbunden, unbewusste Denkmuster zu erkennen und gegenzulenken. Wie gesagt: Im Spielzeug- oder Kinderbuchladen müssen Sie lange suchen, wenn Sie Klischees nicht füttern wollen.

Was können Beschäftigte machen, die selbst diskriminiert werden oder Ausgrenzung beobachten?

Das Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten suchen, aktiv das Arbeitsumfeld mitgestalten und sich mit anderen zusammmentun, um das Thema sichtbar zu machen. In vielen Betrieben gibt es ja zum Beispiel Mitarbeiterinnennetzwerke – eine gute Plattform, finde ich. Außerdem kann man dafür sorgen, dass Stereotype und Klischees nicht immer weitergereicht werden, zum Beispiel indem man nicht einfach weghört, wenn jemand einen Blondinenwitz erzählt, sondern das zum Thema macht.

Was war der Auslöser für Sie, sich mit Unconscious Bias auseinanderzusetzen?

Die Veröffentlichung des Buchs „Schnelles Denken, langsames Denken“ des Psychologen Daniel Kahnemann im Jahr 2011, in dem er seine Forschungsergebnisse vorstellt. Das Thema hat seither in der Öffentlichkeit viel Aufmerksamkeit bekommen. Wir von der EAF Berlin haben es schnell aufgegriffen, denn wir engagieren uns seit über 20 Jahren für Vielfalt und Inklusion. Kahnemanns Erkenntnisse zu unbewussten Denkmustern sind bei unserer Arbeit sehr hilfreich, denn niemand lässt sich gerne belehren oder hört

gerne, dass er Vorurteile hat. Nachdem Kahnemann belegt hat, dass Schubladendenken einfach menschlich ist, ist der Austausch über das Thema leichter geworden.

Wann hatten Sie das letzte Mal den Eindruck, dass Sie von jemandem unbewusst beurteilt wurden?

Wenn jemand mich fragt: „Was macht Ihr Mann?“ Für viele eine ganz normale Frage. Sie führt aber dazu, dass ich mich jedes Mal erklären muss, denn ich lebe mit einer Frau zusammen. Außerdem ist es für mich immer eine kleine Zitterpartie, denn ich weiß nie, was mein Gegenüber dann denkt und wie es reagiert. Denn Homophobie ist noch immer weit verbreitet.

Was hat Sie besonders geprägt?

Die friedliche Revolution 1989. Ich bin in Leipzig aufgewachsen und habe mich da früh in der Bürgerbewegung der DDR engagiert. Die Erfahrung, dass es möglich ist, durch friedliches Handeln ein System in die Knie zu zwingen. Das hat mir viel Kraft gegeben, mich zu engagieren und daran zu glauben, dass man miteinander etwas bewegen kann. ●

SCHWARZ AUF WEISS

„Total gewährleistet die Entwicklung der beruflichen Kompetenzen und der Karriere jedes Mitarbeiters ohne Diskriminierung. Unsere Mitarbeiter werden auf der Basis unserer Anforderungen und der spezifischen Fähigkeiten der einzelnen Bewerber eingestellt.“

Aus dem Verhaltenskodex der Total Gruppe

