

Gut gemeint ist das Gegenteil von gut: benevolente Diskriminierung im Arbeitsalltag

Mit Anerkennung und Hilfsangeboten möchte man in der Regel das Leben der Kollegen erleichtern und Mitarbeitende motivieren. Lob, Komplimente und Hilfeleistungen sind aber zweischneidige Schwerter, vor allem, wenn sie auf Stereotypen und Vorurteilen basieren.

„Frau Schneider, soll ich Ihnen das neue Computerprogramm nochmal in Ruhe zeigen?“ „Dafür dass sie so jung sind haben Sie aber souverän das Meeting geleitet!“ „Sie sind Sekretärin? Dann erkläre ich das mal ganz einfach!“ Hilfsangebote, Lob, Komplimente und aufmerksames Ausgleichen von Defiziten werden in Organisationen allgemein positiv bewertet. Sicherlich ist es sinnvoll, unerfahrene Kollegen in neue Aufgaben einzuführen, Anerkennung für eine gute Leistung zu zollen oder sich auf das Vorwissen seiner Gesprächspartner einzustellen. Problematisch werden Anerkennung und Hilfe aber dann, wenn sie auf Stereotypen und Vorurteilen basieren. Oft schreiben wir anderen Personen Kompetenzen zu oder sprechen ihnen Fähigkeiten ab, bloß weil sie zu einer bestimmten Gruppe gehören. Wenn Menschen aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit und der darüber bestehenden negativen Stereotype *positiv* behandelt werden, dann bezeichnet man das als **benevolente Diskriminierung**. Anders als feindselige Diskriminierung, bei der man aufgrund seiner Gruppenmitgliedschaft *schlechter* behandelt wird, erhält man bei benevolenter Diskriminierung aufgrund seiner Gruppenmitgliedschaft Hilfe, man wird gelobt oder bekommt besondere Aufmerksamkeit. Im obigen Beispiel würde das bedeuten, dass Frau Schneider die Hilfe nicht aufgrund ihres Vorwissens angeboten wird, sondern weil der Kollege davon ausgeht, dass Frauen schwächere Computerkenntnisse haben.

Benevolente Diskriminierung schadet

Benevolente Diskriminierung hat, genau wie feindselige Diskriminierung, negative Folgen. So stört benevolente Diskriminierung die mentale Leistungsfähigkeit sogar stärker als feindselige Diskriminierung. Benevolente Diskriminierung ist, durch ihr positives Deckmäntelchen, schwerer zu erkennen als offene Zurücksetzung. Wenn jemand gerade etwas Nettos über mich oder meine Gruppe gesagt hat, dann ist es schwer, die Person auf Stereotype hinzuweisen oder zurechtzuweisen. Menschen, die positive Stereotype über eine Gruppe äußern, werden von den „gelobten“ Gruppenmitgliedern trotzdem als unsympatischer eingestuft als Menschen, die gar keine Stereotype äußern. Wie kommt es vor dem Hintergrund denn überhaupt, dass Menschen sich benevolent diskriminierend verhalten?

Gut gemeint – schlecht gemacht

Vermeiden Sie benevolente Diskriminierung:

- Loben Sie nicht mehr / weniger, bloß weil jemand zu einer bestimmten Gruppe gehört, der Sie bestimmte Kompetenzen zu- oder absprechen.
- Prüfen Sie erst Vorwissen und Fähigkeiten einer Person, bevor Sie Hilfe anbieten.
- Schaffen Sie im Team die Vision einer vorurteilsfreien Arbeitswelt und wählen Sie Mitarbeitende aus, die dieses Ziel unterstützen.
- Weisen Sie im Falle benevolenter Diskriminierung darauf hin, dass das Verhalten auf Vorurteilen basiert und appellieren Sie an das gemeinsame Ziel.

Benevolente Diskriminierung ist häufig der Versuch, eine Benachteiligung bestimmter Gruppen auszugleichen. Menschen, die besonders motiviert sind, *vorurteilsfrei* zu handeln, haben sogar eine stärkere Neigung zu benevolenter Diskriminierung. Benevolente Diskriminierung führt aber zu einer Verstärkung der Stereotype in der Gesellschaft. Tragischerweise tragen Menschen, die benevolent diskriminieren, also ungewollt zur Festigung von Ungleichheit zwischen Gruppen in der Gesellschaft bei. Gut gemeint ist im Falle der benevolenten Diskriminierung also tatsächlich das Gegenteil von gut.

Benevolente Diskriminierung vermindern

In Teams mit hoher Diversity (z.B. aufgrund von Bildungshintergründen, Geschlecht oder Herkunft) ist Diskriminierung für das Teamklima Gift. Auch die Leistung und Innovation innerhalb einer Organisation leiden unter Diskriminierung. Es ist deshalb wichtig, eine Sensibilisierung gegenüber allen Formen der Diskriminierung zu schaffen. Es hat sich gezeigt, dass gerade bei Menschen, die motiviert sind, vorurteilsfrei zu handeln, Aufklärung über benevolente Diskriminierung zu Reflexion anregt. Werden motivierte Menschen mit den negativen Konsequenzen ihres Handelns konfrontiert, dann bewerten sie ihr Handeln selbstkritischer. Führungskräfte, die das Ziel einer vorurteilsfreien Arbeitswelt haben, können selbst mit gutem Beispiel vorangehen, sollten für dieses Ziel eintreten und in ihrem Team die Reflexion über benevolente Diskriminierung anregen.

Fehr, J., & Sassenberg, K. (2009). Intended and unintended consequences of internal motivation to behave unprejudiced: the case of benevolent discrimination. *European Journal of Social Psychology, 39*, 1193-1108.



Dr. Christina Matschke

Schreibt auf wissensdialoge.de zu den Themen Neulinge, Identitätsmanagement und Motivation.