

Setting up to fail! - Wie das Brown Eyed / Blue Eyed Trainingskonzept die Auswirkungen von Diskriminierungen in Unternehmen erklärbar macht

Sabine Sommer¹ und Jürgen Schlicher², Diversity Works

Dieser Text erschien in: Günther Vedder, Florian Krause (Hg.): Personal und Diversität, Schriftenreihe zur interdisziplinären Arbeitswissenschaft, Band 5, München 2016

Gliederung

1. Relevanz für Unternehmen
2. Brown Eyed / Blue Eyed – Das Trainingskonzept
 - 2.1. Aufteilung in Gruppen – Die Einschreibesequenz
 - 2.2. Einführung der Vorurteile – Vorbereitung der Privilegierten
 - 2.3. Das Aufeinandertreffen der Gruppen
3. Die Mechanismen von Ausgrenzung und Ungleichbehandlung
 - 3.1. Autorität und Macht
 - 3.2. Privilegien
 - 3.3. Negatives Feedback und Pauschalisierung
 - 3.4. Setting up to fail
4. Die Wirkung der Diskriminierung auf die Gruppen und Individuen
 - 4.1. Wirkung auf die Privilegierten
 - 4.2. Wirkung auf die Diskriminierten
 - 4.3. Wirkung auf „Aufsteiger“
5. Ausblick auf Veränderungspotential

¹ Sabine Sommer ist Trainerin, Beraterin und Ausbilderin im Bereich Diversity Management, Demokratieverziehung und Nicht-Diskriminierung. Sie begleitet die in Deutschland angebotenen Blue Eyed Trainings seit mehr als 15 Jahren. Email: sommer@diversity-works.eu

² Jürgen Schlicher ist Trainer und Berater in Verwaltung, Bildungseinrichtungen und Unternehmen. Er wurde von Jane Elliott als Trainer und Ausbilder für das hier beschriebene Workshopkonzept ausgebildet und arbeitet damit seit 1996. Email: schlicher@diversity-works.eu

Abstract

*Ursprünglich wurde das Workshopkonzept Brown-Eyed / Blue Eyed in den USA der 1960er Jahre entwickelt, um Schüler*innen, die nicht von Rassismus betroffen sind erleben zu lassen, was Diskriminierung konkret bedeutet. Der in dem Workshop geschaffene Mikrokosmos kann helfen, die wesentlichen und notwendigen Elemente eines gelingenden inkludierenden Prozesses im Unternehmen zu erkennen. Und er macht deutlich, dass Diversity-Bemühungen ohne die Einführung von Nicht-Diskriminierungs-Strategien zum Scheitern verurteilt sein müssen.*

1. Relevanz für Unternehmen

Viele Unternehmen bemühen sich seit Jahren darum, Mitarbeiter*innen tatsächlich nach Kompetenzen und Eignungen auszuwählen. Sie versuchen herauszufinden, welche Gruppen von Personen in ihrem Unternehmen unterrepräsentiert sind und ob sie deren Sichtweise für Entscheidungen, Entwicklungen und das kreative Finden von Lösungen benötigen. Es werden Netzwerkgruppen gebildet, Sensibilisierungstrainings durchgeführt, zum Teil bewusst quotiert, um beispielsweise Frauen oder Menschen mit Zuwanderungsgeschichte zu ermöglichen, ihre Potenziale im Unternehmen zeigen zu können. Wie massiv die Wirkungsmechanismen sind, die diese Verbreiterung des „Kompetenz-Blickes“ einzuschränken drohen, kann an vielen Beispielen belegt werden.

So erzählte uns ein Diversity Manager in der Beförderungsbranche, dass er den Eindruck habe, dass es beim Thema Diversity Management tatsächlich eine höhere Kreativität gäbe. Er meinte jedoch die Kreativität, die sich bei manchen Führungskräften entwickelt, um die gestellten Diversity-Ziele in der Personalplanung zu umgehen. In einem anderen Unternehmen, wurde ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren eingeführt. Bilder, Alter, Namen verschwanden aus den Unterlagen. Kurz darauf stellten die Diversity-Beauftragten fest, dass die Mitarbeiter*innen des in Paris ansässigen Unternehmens angefangen hatten, die Bewerbungen nach Postleitzahlen zu unterscheiden. Ihre unbewusst rassistischen Klischees brachen sich hier wieder Bahn. Ähnliches berichtete uns ein HR-ler aus der Mobilfunkbranche. Er sprach davon, wie schwierig es sei, aus der „Pinguinisierung“, also dem Bestreben herauszukommen, immer wieder diejenigen einzustellen, die so aussehen wie diejenigen, die bereits da sind. Die meisten Führungskräfte glauben, dass nur Menschen ihnen in ihrem Arbeitsbereich nachfolgen sollten, die so sind wie sie selber. Tatsächlich ist eine gewisse Hybris oft eine notwendige Voraussetzung, um in Unternehmen die Karriereleiter hinaufzugelangen – andererseits ist gerade diese Eigenschaft massiv hinderlich für eine kritische Selbstreflexion und das Erkennen eigener blinder Flecken.

Doch warum ist dies so? Welche oft unbewussten Wirkmechanismen schränken den Blick für Kompetenzen ein? Wie organisieren Menschen systematisch, dass bestimmte Gruppen von Menschen offensichtlich und angeblich nachweisbar nicht für verantwortungsvolle und somit besser bezahlte Tätigkeiten geeignet seien?

Mögliche Antworten gibt ein Trainings-Konzept, das Mechanismen von Diskriminierung in einem Mikrokosmos nachstellt und somit beispielhaft besprechbar macht.

2. Brown Eyed / Blue Eyed – Das Trainingskonzept

Seit inzwischen 20 Jahren arbeiten wir in Deutschland mit dem Trainingskonzept „Brown Eyed / Blue Eyed“. Es wurde nach der Ermordung von Martin Luther King von der Grundschullehrerin Jane Elliott entwickelt. Sie wollte ihren Schüler*innen die Wirkungsmechanismen von Diskriminierung aufzeigen. Dieses Konzept zeigt deutlich die negativen Konsequenzen unbewusster und bewusster Diskriminierung, nicht nur auf die Menschen, sondern auch auf die „Kultur“ einer Gesellschaft, eines Unternehmens oder einer Beziehung.

Der in der Regel eintägige Workshop arbeitet mit den Prinzipien der Teilung, Aufteilung und der unterschiedlichen Behandlung von Gruppen. Diese Prinzipien nutzt die Workshopleitung in alle Richtungen zum jeweils eigenen Vorteil.

Wie werden in Ihrem Unternehmen Statussymbole genutzt? Zu welchem Zweck? Wo werden dort Menschen verschiedenen Gruppen zugeordnet? Wie wirkt das auf diese? Und wie auf jene, die nicht dort eingeordnet werden?

Die Workshopteilnehmenden kommen morgens vor einem Gebäude oder in einem Treppenhaus an. Ein Schild hängt am Eingang: „Workshopbeginn um 9 Uhr. Bitte hier warten.“ Zu sehen ist ein Tisch, ein Stuhl und unter dem Stuhl ein Abfalleimer. Klebestreifen auf dem Boden schaffen einen imaginären Raum um den Tisch. Zwei Minuten vor 9 Uhr kommen zwei schwarz gekleidete Menschen, die Assistent*innen der Workshopleitung, auf die Wartenden zu. Mit knappen, einfachen Worten und neutraler, nichtlächelnder Mine fordern sie die Teilnehmenden auf, sich hinter der Linie in einer Reihe aufzustellen. Punkt neun Uhr erscheint die Workshopleitung in Form einer einzelnen, schwarz gekleideten Person. Mit leiser Stimme und knapper Gestik bedeutet sie dem ersten Mensch in der Reihe, an den Tisch zu treten. Ein Blick in die Augen genügt um zu entscheiden, welche Behandlung dieser Mensch ab jetzt erfahren wird.

Man hat keine zweite Chance einen ersten Eindruck zu hinterlassen. Welchen hinterlassen die Führungskräfte in ihrem Unternehmen? Wie wirken sie, unabhängig davon, was sie möglicherweise beabsichtigen?

2.1. Aufteilung in Gruppen – Die Einschreibesequenz

Eher leise folgt die Anweisung: der Workshopleitung: *„Trag dich in die Liste ein.“* Auf dem Tisch liegt ein Blatt Papier, auf dem zwei Spalten zu sehen sind. Eine ist mit „Braunäugig“, die andere mit „Blauäugig“ überschrieben. Darüber die Anweisung: *„Tragen Sie sich gemäß Ihrer Augenfarbe in die Liste ein.“* Daneben Klebe-Etiketten auf einem DIN A 4 Blatt und zwei dicke Eddings. Grüne Filzkragen, Sicherheitsnadeln und ein Stift.

Menschen mit braunen Augen oder einem Merkmal, das darauf schließen lässt, dass die Person in unserer Gesellschaft Diskriminierungserfahrung macht, wird freundlich erklärt, dass sie sich auf der Seite der „Braunäugigen“ eintragen soll. Die Kappe des dicken Stiftes wird entfernt und gereicht, um den Vornamen auf ein Namensetikett zu schreiben. Das selbstklebende Etikett wird abgezogen und mit einem Lächeln überreicht. Dann folgt die Bitte seitens der Workshopleitung, in den Workshopraum zu gehen und sich dort an den bereitstehenden Snacks und den Getränken zu bedienen.

„Blauäugige“ können bereits nach dem ersten Blickkontakt nichts mehr richtig machen. Kein Lächeln. Keine wohlwollende Geste. Keine Hilfestellung. Ein ratsuchender Blick der „Blauäugigen“: *„Was soll ich tun?“* wird quittiert mit: *„Kannst du schon lesen?“* „Ja...?“ *„Dann versuch es.“* Diese kurze Sequenz, mit etwas lauterer Stimme vorgetragen, löst eine kleine Schockwelle aus. Schlagartig kehrt Ruhe in die Gruppe der Wartenden ein. Alle Blicke richten sich auf die Szene am Tisch und beobachten, was vor sich geht. Verunsicherung wird spür- und sichtbar. Vor allem bei der Person am Tisch. *„Und jetzt?“* *„Vornamen auf´s Etikett. ... Nicht mit dem Kugelschreiber! Was glaubst du, warum der dicke Stift da liegt?“* Fassungslosigkeit breitet sich aus. Die Gruppe beginnt zu tuscheln und beobachtet, wie sich die Person nach Anweisung auf den Stuhl neben den Tisch setzt. *„Beine zusammen. Schau mich an!“* Ein grüner Kragen wird um den Hals gelegt, unter dem Kinn eine große Sicherheitsnadel angebracht. *„Geh´ mit und warte bis du abgeholt wirst.“* Keine Erklärung, keine Hinweise, nur Anweisungen und Stirnrunzeln. Die blauäugige Person mit dem grünen Kragen um den Hals folgt einem weiteren schwarz gekleideten Menschen und verschwindet aus dem Blickfeld der Gruppe.

So setzt sich die sogenannte Einschreibesequenz fort. Der Stresspegel der Wartenden steigt. Erleichterung erfasst diejenigen, die am Tisch höflich und zuvorkommend behandelt werden. „Blauäugige“ hingegen werden zunehmend nervöser, je näher die Einschreibesituation rückt. Manche sagen so gut wie nichts, antworten knapp und höflich und lächeln viel – das Lächeln der Unsicherheit: *„Hast Du einen nervösen Tick? Nein, dann hör auf immer so blöd zu grinsen wenn ich mich nähere.“* Mit fragendem Blick steht ein anderer, als blauäugig Eingestufter am Einschreibetisch. Die Workshopleitung sieht ihn an und wartet. Schließlich:

Teilnehmer*in (C): *„Was soll ich tun?“*

Workshopleitung (A): „Du fragst, was du tun sollst?“

C: „Ja...!“

A: „Was haben all die Personen vor dir gemacht?“

C: „Ich weiß es nicht...?“

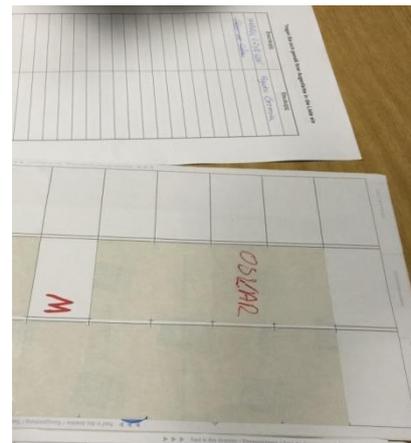
A: „Du weißt es nicht? Warum weißt Du es nicht? Kann es sein, dass Du es nicht weißt, weil Du nicht geschaut hast, was vor Dir passiert? Was hast du denn die ganze Zeit gemacht?“

C: „Mich unterhalten.“

A: „Dich unterhalten! Wohl wissend, dass Du gleich dran bist. Wer hat sich jetzt in diese unschöne Situation gebracht, dass Du mich fragen musst, was Du jetzt tun sollst? Was meinst Du, welchen Eindruck hätte jetzt ein potentieller Arbeitgeber von dir?“

Bloßstellung, Einschüchterung, Grenzüberschreitungen. Der Stresspegel steigt weiter. Einige Hände schwitzen so, dass sie die Kappe vom dicken Filzstift nicht mehr abbekommen. Manche sind dermaßen verunsichert, dass sie ihren Namen aus Versehen neben das Namensetikett schreiben. Bei jedem findet die Workshopleitung etwas, das Anlass zur Bloßstellung gibt. Um Höflichkeit Bittende, sich Weigernde, auf Anweisung Wartende, sich Weigernde, für alle ist eine passende, erniedrigende Behandlung parat.

Nur wenige der „Blauäugigen“ haben genau beobachtet, was vor ihnen an dem Tisch verlangt wird. Wenn sie dran sind, tragen sich in die Liste ein, schreiben ihr Namensschild und setzen sich auf den Stuhl. Sie zeigen kaum eine Regung, auch wenn sie angegangen werden. Fast immer sind dies Menschen, die gelernt haben, sich in solchen Situationen adäquat zu verhalten. Und fast immer wird die Workshopleitung



dafür sorgen, dass sich diese Person bei den „Braunäugigen“ einträgt und diesen Tag, vielleicht zum ersten Mal, in der Gruppe der Privilegierten verbringt.

1 Das passiert häufig: der Name wurde in der Aufregung neben das Etikett geschrieben.

Die Aufteilung in Gruppen gehört zu den Grundprinzipien der Machtsicherung, wie auch die Ungleichverteilung der Privilegien, die verschiedenartige Behandlung und die unterschiedliche Informationspolitik. Status manifestiert sich durch zwischenmenschliche Beziehungen: Sind sie auf Sicherheit, Anerkennung und Fehlerfreundlichkeit ausgelegt? Oder auf Verunsicherung, Beobachtung mit Argusaugen und Bloßstellung?

Jede blauäugige Person wird einzeln und vor den Augen aller Anderen vom Einschreibetisch abgeführt.

Menschen sind soziale Wesen. Werden Sie isoliert, vereinzelt, finden Gespräche hinter verschlossenen Türen statt, dann hat das eine beunruhigende Wirkung. Unabhängig davon, ob diese Wirkung beabsichtigt ist oder nicht.

Nach Aufforderung der schwarz gekleideten Assistent*innen muss sie ihre Tasche und Jacke ablegen. Die Hosentaschen ausleeren, das Handy abgeben, und sie wird gefragt, ob sie in den nächsten Stunden irgendwelche Medikamente braucht. Dann wird ihr die Tür zu einem Raum geöffnet, in dem zwei Stühle für über 10 Personen stehen. "Warte, bis du abgeholt wirst." lautet die vorerst letzte Anweisung für ein bis zwei Stunden. Wer auf die Toilette muss, muss fragen. Einzeln werden „Blauäugige“ auf die Toilette geführt. Dort hängt ein Schild „Toiletten für Blauäugige“.

Die Gespräche der „Blauäugigen“ im „Warteraum“ drehen sich um die Behandlung, die sie erfahren haben; um die Informationen, die sie (auch von den Assistent*innen, die vor der Tür stehen) nicht bekommen; um Verunsicherung, Ablenkung, Ängstlichkeit und auch um Hunger und Durst sowie das Gefühl, eingesperrt zu sein. Oft geht es darum, sich nicht wieder vereinzeln zu lassen, ein Gemeinschaftsgefühl herzustellen. Darum, was sie tun können, um sich aus der misslichen Lage zu befreien, um handlungsfähig zu werden, Informationen zu erhalten. Die Gespräche drehen sich auch immer wieder um „Braunäugigen“. Denn: Diskriminierung wird vor allem deshalb als diskriminierend erlebt, weil andere anders behandelt werden. Und die Privilegien, die die „Blauäugigen“ nicht bekommen, sind ihnen sehr bewusst.

2.2. Einführung der Vorurteile – Vorbereitung der Privilegierten

Die Gruppe der „Braunäugigen“ ist mittlerweile mitsamt ihrer Jacken und Taschen nacheinander im Workshopraum eingetroffen. Dort steht Kaffee, Tee, Wasser, Saft und Gebäck bereit. Sie stehen in kleineren Gruppen zusammen, trinken etwas, haben es sich im Raum gemütlich gemacht. Die Workshopleitung kommt hinzu, lächelt freundlich, wünscht einen guten Morgen. Sie fragt, ob alle gut versorgt seien und bereitet die – zum Teil noch skeptischen „Braunäugigen“ – systematisch darauf vor, zur Gruppe der Überlegenen zu gehören; zur Gruppe derjenigen, die alles richtig machen; zu denjenigen, die der anderen Gruppe eine Lern-Erfahrung ermöglichen sollen.

Konditioniert wird dadurch, dass den „Braunäugigen“ Interpretationsmuster für das Verhalten der „Blauäugigen“ angeboten werden. Die Workshopleitung arbeitet mit gängigen Klischees und Stereotypen, die Privilegierte üblicherweise nutzen, um andere Gruppen von Menschen ihre Wirkungsmächtigkeit zu entziehen: Die „Blauäugigen“ seien langsamer, unkonzentrierter, emotionaler, könnten schlechter lernen, hätten eine kürzere Aufmerksamkeitsspanne, wollten sich nicht anpassen und immer ihre eigenen Regeln durchsetzen. Sie seien trotzig, aggressiv und dumm, häufig unzugänglich und würden bewusst lügen. Und sie könnten die einfachsten Sätze nicht richtig lesen.

Was über die „Blauäugigen“ seitens der Workshopleitung behauptet wird ist natürlich absurd. Zum Teil werden die Behauptungen jedoch mit pseudowissenschaftlichen Erklärungen garniert. *„Die Menschheit hat sich vor 280.000 Jahren in Afrika, im heutigen Kenia/Tansania entwickelt. Diese Menschen haben Unmengen von Melanin produziert, um ihre Haut vor den Sonnenstrahlen zu schützen. Sie hatten daher eine dunkle Haut, dunkle Haare und dunkle Augen. Als Menschen begannen weiter in den Norden zu wandern, gab es die Notwendigkeit nicht mehr, so viel Melanin zu produzieren. Dass ihre Haare und ihre Haut heller wurden, hatte noch keinen negativen Effekt auf ihre Intelligenz. Aber dadurch dass die Augen heller wurden, konnte mehr und mehr Sonnenlicht durch die Augen dringen und dadurch das Hirn schädigen. Und das ist der Grund, warum Blauäugige weniger intelligent sind als Braunäugige.“* So richtig die Entstehungsgeschichte der Menschheit hier dargestellt ist, so unsinnig ist natürlich die Behauptung über die eindringenden Sonnenstrahlen. Und häufig lachen „Braunäugige“ über diesen Erklärungsversuch.

Die Erklärungen sind aber keineswegs lächerlicher, als die Theorien, die sonst aufgestellt werden, um zu erklären, warum sich so viel weniger Frauen in Führungspositionen befinden, warum sich so viele Betriebe von der Quote für Menschen mit Behinderungen „freikaufen“ oder warum kaum Auszubildende mit Zuwanderungsgeschichte eingestellt werden.

Und weiter: *„Wir werden die Blauäugigen heute so behandeln, wie wir in dieser Gesellschaft üblicherweise Schwarze, Zuwanderer, Frauen, Schwule, Lesben, Menschen mit Behinderungen, Kinder oder alte Menschen behandeln. Wir werden ihnen alle negativen Stereotype anhängen, die wir üblicherweise für die gerade genannten Gruppen verwenden. Wir werden Ihnen negative Attribute zuschreiben und sie so behandeln, als wenn diese Vorurteile stimmen würden. Und wir werden dann beobachten, wie sich Menschen verhalten, die so behandelt werden. Wer von euch glaubt, dass die Blauäugigen das aushalten werden? Wer von euch glaubt, dass intelligente, blauäugige Menschen aushalten werden, heute für ein oder zwei Stunden so behandelt zu werden, wie Menschen in dieser Gesellschaft tagtäglich behandelt werden?“*

In der Regel trauen nur sehr wenige aus der Gruppe der „Braunäugigen“ der Gruppe der „Blauäugigen“ zu, diese Art der Behandlung auch nur zwei Stunden zu überstehen. Sie argwöhnen, dass es zu hart für die „Blauäugigen“ werden könnte. Menschen, die eigene Diskriminierungserfahrungen haben, vermuten darüber hinaus, dass Menschen, die in der Regel nicht diskriminiert werden, kaum Umgangsmöglichkeiten entwickelt haben, mit dieser Art der Behandlung anders umzugehen, als die künstlich hergestellte Workshop-Situation zu verlassen.

Eine Vielzahl von Menschen mit Diskriminierungserfahrungen entwickeln aufgrund der ihnen zugefügten Stresssituationen Umgangsmöglichkeiten (survival skills,

Überlebensstrategien), die denjenigen, die in unserer Gesellschaft zu den Privilegierten gehören, schlicht fehlen. Tatsächlich lässt sich beobachten, dass in Service-Bereichen mit Kundenkontakt oder im Beschwerdemanagement überproportional oft Menschen arbeiten, denen Diskriminierungssituationen nicht fremd sind.³

Durch die sich in dieser Vorbereitungsphase ständig wiederholenden Stereotype werden im Gehirn Verknüpfungen angelegt, die den „Braunäugigen“ später als Interpretationsfolie für das Verhalten der Blauäugigen dienen.

Am Ende dieser Workshopphase müssen die „Braunäugigen“ versprechen, sich an die folgenden Regeln zu halten: *„Schaut die „Blauäugigen“ nicht an, außer stirnrunzelnd und höhnisch. Lacht nicht mit ihnen, sondern wenn dann über sie. Und wenn ich euch dabei erwische, dass ihr ihnen auf irgendeine Art und Weise zu verstehen gebt, dass das alles nicht so gemeint ist, dann ändere ich eure Augenfarbe schneller als ihr blinzeln könnt!“*

Wir erleben Führungskräfte manchmal in einer „Bist-Du-nicht-für-mich-dann-bist-Du gegen-mich“-Logik. Sie etablieren keine Systeme, die es ermöglichen über Hierarchiegrenzen hinweg konstruktiv zu kritisieren und minimieren damit die Möglichkeit für kreative Lösungen und damit für Weiterentwicklung.

Es kommt vor, dass sich einzelne Braunäugige in dieser Vorbereitungsphase weigern mitzumachen. Sie müssen dann den Raum verlassen und haben die Möglichkeit als Blauäugige den Workshop weiter zu erleben. Die Lernerfahrungen aus dieser Sanktionierung sind eindeutig. Wer sich als „Braunäugiger“ nicht an die Regeln hält, wird bestraft.

In Führungskräftewerkstätten hören wir häufig von Situationen, in denen Mitarbeitende erlebt haben, dass Menschen, die für Veränderung eingetreten sind, sich also trauten, den Mund aufzumachen, das Unternehmen verlassen haben, oder zumindest die Befürchtung hatten, ruhig gestellt werden. Oft reicht schon aus, nur zu vermuten, dass negative Konsequenzen folgen könnten.

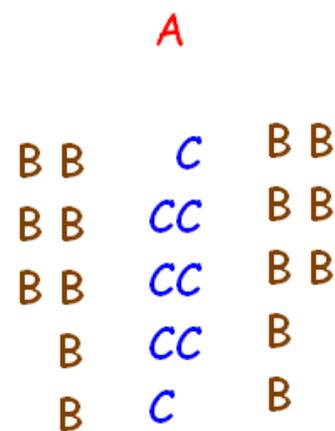
Für die Gruppe der „Braunäugigen“ gibt es eine letzte Pause, bevor die Gruppe der „Blauäugigen“ in den Workshopraum geführt wird. Sie kann nach eigenem Belieben genutzt werden. Essen, Rauchen, Reden, die Toilette mit dem Schild „Benutzung der Toilette nur für Braunäugige“ aufsuchen.

2.3. Das Aufeinandertreffen der Gruppen

³ Diskriminierungserfahrungen sind höchst schmerzhaft und fordern den Menschen viel ab. Uns ist es jedoch wichtig, auf die Stärken hinzuweisen, die im Zusammenhang mit diesen Erfahrungen individuell entwickelt werden.

Anschließend werden die „Blauäugigen“ in den Workshopraum geführt. Sie hatten bislang keine Pause. Sie müssen sich auf die unbequemen, zu eng stehenden Stühle in der Mitte zu setzen. Diejenigen, die keinen Stuhl mehr ergattern konnten, müssen sich auf den Boden setzen, direkt vor den Tisch der Workshopleitung.

Ab diesem Zeitpunkt werden fast nur noch Anweisungen an die „Blauäugigen“ erteilt: Reihum aufstehen und die an der Wand hängenden Plakate über „Blauäugige“ vorlesen. Vier in sich widersprüchliche Zuhöreregeln in englischer Sprache fehlerfrei aufschreiben. Diese Zuhöreregeln haben die „Braunäugigen“ im Vorfeld aufgeschrieben und gemeinsam korrigiert. Zum Abschluss nehmen beide Gruppen an einem Intelligenztest teil, den die „Blauäugigen“ nicht bestehen können: die Fragen entstammen aus anderen kulturellen Kontexten und die Gruppe der „Braunäugigen“ hat im Vorfeld als „(Wissens-)Kulturvorsprung“ die Hälfte der Antworten bekommen. Die Atmosphäre ist so gestaltet, dass der Stresspegel und die Gruppendynamischen Machtverhältnisse permanenten psychischen Druck auf die Gruppe der „Blauäugigen“ ausüben. Sie werden nichts mehr richtig machen können. Wie in der Einschreibesequenz wird die Workshopleitung jedem Einzelnen aus der Gruppe der „Blauäugigen“ negative Bestätigung geben. Die Workshopleitung pauschalisiert jedes „individuelle (Fehl-)Verhalten“ eines Kragenträgers: „*Schaut, so sind*



2 Das A-B-C-Schema zur Veranschaulichung der Gruppendynamik und gleichzeitig die Sitzordnung im Workshop

Blauäugige“. Sie sorgt so dafür, dass schon bald über die „Blauäugigen“ gelacht wird – von Seiten der „Braunäugigen“, aber auch aus der Gruppe der „Blauäugigen“ selber. Es sieht so aus, als erfüllten sich alle Vorurteile, die die Workshopleitung vorhergesagt hat.

Hinreichend gesichert ist die sich selbst erfüllende Prophezeiung im Bereich der Genderforschung. Dort wo junge Frauen z.B. deshalb weniger Klischees zum Thema „Frauen und Technik“ hören, weil sie an einem Mädchengymnasium lernen, schneiden sie in naturwissenschaftlichen Fächern wesentlich besser ab als Frauen, die in gemischtgeschlechtlichen Schulen unterrichtet werden. Und tatsächlich bewerben sich in Unternehmen dann auf bestimmte Stellen weniger Frauen und „bedienen“ damit das Klischee, dass sie sich für diese Art von Herausforderungen gar nicht interessieren würden.

Einschüchterung und widersprüchliche Aufgabenstellungen sorgen dafür, dass die „Blauäugigen“ in dem Training die Erfahrung machen, dass nichts von dem was sie tun, gut genug ist. Sie erhalten laufend negative Rückmeldungen, jedes individuelle „Fehlverhalten“ eines „Blauäugigen“ wird von der Workshopleitung pauschalisiert.

Verwirrung, Verunsicherung, Aggressivität sind die Folge auf Seiten der „Blauäugigen“. Die Gruppe der „Braunäugigen“ hingegen entwickelt ein irrationales und unbegründetes Überlegenheitsgefühl. All diese Mechanismen sind wesentlicher Bestandteil der Auswertung.

Nach weiteren 2-3 Stunden wird der Übungsteil beendet. Die „Blauäugigen“ können, um ihre Rolle symbolisch zu verlassen, die grünen Krüge ablegen. In diesem Moment wird allerdings auch deutlich gemacht, dass in der Realität Schwarze und „People of Color“⁴ ihre Hautfarbe, und andere Gruppen ihre jeweiligen Merkmale nicht ablegen können. Es folgt eine intensive Auswertungsphase über das Erlebte. Und nach ein paar Wochen eine Nachbesprechung, in der es um den Transfer in die eigene Lebenswirklichkeit geht.

3. Die Mechanismen von Ausgrenzung und Ungleichbehandlung

Nach der Darstellung des Ablaufs des Workshops und einem Einblick in die Auswirkungen auf die Teilnehmenden, möchten wir an dieser Stelle die Mechanismen, die zur Diskriminierung führen, näher erläutern.

3.1. Autorität und Macht

In dem Workshop gibt es eine wortführende Person, die die Autorität hat, hier die Workshopleitung (A). Ihr zur Seite stehen (zwei) Assistent*innen. Diese „Führungsriege“ teilt die Menschen in ihrem Einflussbereich in Gruppen auf und behandelt sie unterschiedlich. Die eine Gruppe (B) versucht sie an sich und ihr Weltbild zu binden. Die andere Gruppe (C) wird systematisch demoralisiert, gegängelt und ignoriert. Die Autorität nutzt ihre Position, um die Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder unterschiedlich zu interpretieren. Was die „Braunäugigen“ tun ist grundsätzlich gut, sinnvoll und vernünftig, während alles, was die „Blauäugigen“ tun negativ bewertet wird.

3.2. Privilegien

Die Workshopleitung (A) gewährt den Braunäugigen (B) Privilegien. Eine Besonderheit von Privilegien ist es jedoch, dass sie in der Regel von den Privilegierten nicht als solche erkannt werden. In einem Workshop Kaffee, Tee und Snacks, Saft und Kekse zu haben, erscheint den „Braunäugigen“ als normal. Sie wissen nicht, dass die Gruppe der „Blauäugigen“ (C) ohne ihre persönlichen Sachen, ohne Essen und Getränke in einem Raum mit zwei Stühlen für mehr als 10 Personen ausharren. Sobald die „Blauäugigen“ jedoch in den anderen Workshopraum

⁴ „People of Color“ bezeichnet die Gruppe der Menschen, die durch ihr Äußeres als „nicht zur Mehrheitsgesellschaft dazugehörig“ klassifiziert werden, also aufgrund von zugeschriebener oder tatsächlicher Herkunft oder Hautfarbe diskriminiert werden.

kommen, erfassen sie sofort sämtliche Privilegien der „Braunäugigen“: Ein gemütlicher großer Raum, Essen, Trinken, bequeme Stühle am Rand mit Blick auf die unbequemen, zu eng stehenden Stühle im Inneren, die frontal nach vorn ausgerichtet sind. Die „Braunäugigen“ können die „Blauäugigen“ also direkt in den Blick nehmen. Die Blauäugigen müssen den Kopf zur Seite drehen, um die „Braunäugigen“ anschauen zu können.

Wie ist bei Ihnen die Sitzordnung in Meetings? Wer muss auf wen warten? Wer weicht wem auf dem Flur aus? Wer fasst wen an? Wer wird begrüßt, wer nicht? Welche Signale der Macht werden bewusst oder unbewusst gesetzt?

„Eure Plätze sind in der Mitte. Hinsetzen!“ wird den „Blauäugigen“ beim Betreten des Raums von der Workshopleitung zugerufen. Bepackt mit Jacken und Taschen, die sie eben beim Verlassen „ihres Aufenthaltsraumes“ mitnehmen durften, bricht leichtes Chaos aus, da der Gang zu den Stühlen zu eng ist und die Stühle viel zu dicht stehen. *„Packt euren Kram nach hinten!“* hört sich hilfreich, aber nicht sehr freundlich an. An einen „Blauäugigen“ gerichtet, der sich auf einen bequemen Stuhl am Rand setzen möchte: *„Nicht dahin! Das ist kein Platz für dich!“* Und an die „Braunäugigen“ gerichtet: *„Seht ihr, denen muss man selbst das Offensichtlichste erklären!“* Die „Braunäugigen“ haben also auch jetzt und weiterhin das Privileg, eingebunden, also Teil der privilegierten Gruppe zu sein. Sie dürfen an den Gedanken und Sichtweisen der Workshopleitung teilhaben. An der Art, wie sie angesprochen werden, merken sie, dass sie „ins Vertrauen“ gezogen werden. Sie fühlen und wissen, wenn sie nichts Negatives gegenüber der Workshopleitung tun, dann können sie nichts falsch machen. Dann sind sie sich deren Wohlwollen und Förderung sicher.

Diese Machtmechanismen ebenso wie die Privilegiertheit der „Braunäugigen“ sind vorrangig den „Blauäugigen“ bewusst. Misstrauen und Unglaubwürdigkeit sind damit auch in der Gruppe der „Blauäugigen“ etabliert. Der Statusunterschied zwischen den „Blauäugigen“ und den „Braunäugigen“ wächst und sorgt dafür, dass zwischen den beiden Gruppen eine Art Graben entsteht, der Umgangs- und Kommunikationsweisen erschwert bis unmöglich macht.

Um dieses Misstrauen abzubauen müssen Mehrheitsangehörige bereit sein, Macht abzugeben. Sie müssen ernst gemeinte partizipative Maßnahmen ermöglichen, Netzwerkgruppen zulassen und deren Vorschläge umsetzen. Sie müssen ihre eigenen Privilegien nutzen, um echte Chancengerechtigkeit im Unternehmen zu ermöglichen und allen diskriminierenden Legitimationsversuchen des Status quo entschieden entgegenzutreten.

3.3. Negatives Feedback und Pauschalisierung

Machen „Blauäugige“ im Workshop einen Fehler, wird dieser seitens der Workshopleitung „besprochen“. Nicht alleine mit dem/der „Blauäugigen“, sondern vor und mit allen. „Blauäugige“ werden vorgeführt, bloßgestellt und über sie und ihre Fehler gerichtet. Jede dieser Gelegenheiten wird genutzt um (zusätzlich) deutlich zu machen, dass dieses Verhalten (wieder) typisch für die gesamte Gruppe der „Blauäugigen“ und ein Beleg dafür sei, dass „Blauäugige“ in vielen Bereichen den „Braunäugigen“ unterlegen sind. Gleichzeitig wird den „Braunäugigen“ suggeriert, dass ihnen solche Fehler ja nicht passieren würden.

Häufig lässt sich diese Art des „talking about“ auch in Unternehmen finden. Es wird nicht miteinander, sondern abwertend über eine andere Gruppe oder Personen gesprochen, über Abteilungen, über bestimmte Arbeitsbereiche, die Menschen der Fremdfirmen, etc. Bei Problemen wird nicht nach konstruktiven Lösungen sondern nach Schuldigen gesucht. Diese destruktive Energie steht dann nicht mehr für kreative Regelungen zur Verfügung. Sie zementiert die jeweilige Spaltung, das „hinter dem Rücken reden“, die Verschlossenheit und die Scheinheiligkeit.

3.4. Setting up to fail – Verdammt dazu, Fehler zu machen

„Setting up to fail“ heißt der Mechanismus im englischsprachigen Raum, der beschreibt, wie Situationen geschaffen werden, in dem jede Variante eines möglichen Verhaltens angreifbar ist. Im Workshop werden für die „Blauäugigen“ Bedingungen geschaffen, die ihnen keine Möglichkeit lassen, etwas richtig zu machen. Setzt sich beispielsweise ein „Blauäugiger“ beim Eintreten in den Workshopraum nach Anweisung auf einen der vorbereiteten Stühle, wird ihm unsolidarisches und egoistisches Verhalten vorgeworfen, weil ja nicht für jeden „Blauäugigen“ ein Stuhl da sei. Setzt sich ein „Blauäugiger“ nicht sofort hin, wird ihm vorgeworfen, die Abläufe zu verzögern.

4. Die Wirkungen der Diskriminierung auf beide Gruppen

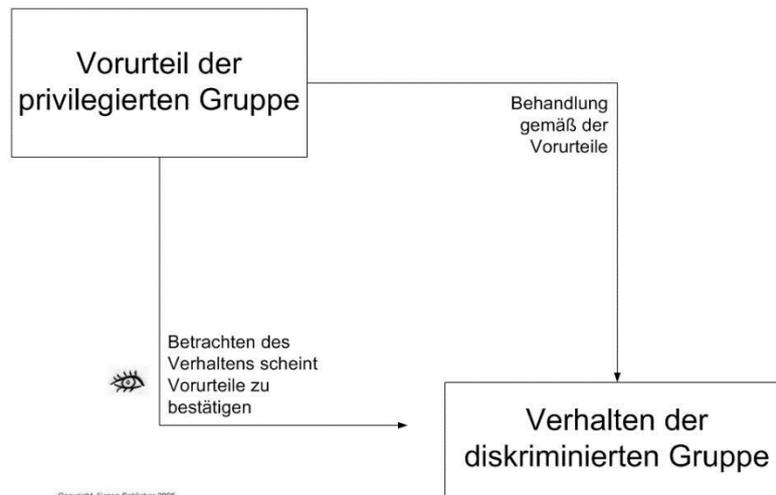
Die Gruppe der „Braunäugigen“ erfasst ein Gefühl relativer Sicherheit. Viele sind engagiert und versuchen den Erwartungen zu entsprechen. Sie bekommen Lob und Anerkennung, machen viele positive Erfahrungen, wachsen über sich hinaus. Sie werden kreativ und sind leistungsfähiger. Die Grundschullehrerin Jane Elliott, die „Erfinderin“ des Workshopkonzepts, führte seit Anfang der 70er Jahre die Lernübung „Brown-Eyed / Blue-Eyed“ regelmäßig mit ihrer Schulklassen durch. Jane Elliott war vollkommen überrascht, was die Schüler*innen trotz ihrer erheblichen Lernbehinderungen zu leisten vermochten, wenn sie sich in der Gruppe der Privilegierten befanden. Sie konnten plötzlich Wörter lesen und Aufgaben rechnen,

bei denen sie noch am Vortag völlig gescheitert wären. Selbsterfüllende Prophezeiung funktioniert also offenbar auch im Positiven.

Im Workshop bekommen die „Braunäugigen“ zusätzlich Bestätigung und Anerkennung dafür, dass sie die „Blauäugigen“ abwerten. Mehr noch, sie fangen wirklich an zu glauben, dass sie besser seien als die „Blauäugigen“. So wird den „Braunäugigen“ vorab seitens der Workshopleitung erzählt, dass „Blauäugige“ kaum in der Lage sind, geschlossene Fragen mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten. Sind die „Blauäugigen“ dann im Raum, stellen diese umgehend fest, dass sie bei der Beantwortung von Fragen in die Ecke gedrängt werden und entwickeln die Strategie, sich nicht allzu schnell auf eine Antwort festzulegen. Die Folge ist, dass sie bei geschlossenen Fragen ausweichend und selten mit „Ja“ oder „Nein“ antworten. Die „Braunäugigen“ sitzen meist verblüfft da, einer von ihnen zählt mithilfe einer Strichliste, wie oft dieses „Fehlverhalten“ bei den „Blauäugigen“ vorkommt und einige fangen an, daran zu glauben, dass an der Theorie über die „Blauäugigen“ vielleicht doch etwas dran sei.

Die „Braunäugigen“ sind abhängig vom Wohlwollen der Workshopleitung, denn die hat ja häufig bereits deutlich gemacht, mit welchen Konsequenzen zu rechnen ist, wenn ihr widersprochen wird. So beugen sich die „Braunäugigen“ den diskriminierenden Regeln und erhalten eine künstliche Anerkennung. Dafür zahlen sie den Preis, ihr eigenständiges Denken und die Aufrechterhaltung eigener Prinzipien aufzugeben. Kreative Entwicklungen und Innovationen, die ja immer auch den Bruch mit bereits Bestehendem bedeuten, sind in diesem Klima nicht möglich. Geachtet wird lediglich darauf, was die Autorität vorgibt. Und so sind in dieser Konstellation auch die „Braunäugigen“ nicht frei, sondern damit beschäftigt, nicht gegen die Regeln zu verstoßen, um ja nicht so behandelt zu werden, wie die „Blauäugigen“. Sie tun lediglich was vorgegeben wird, sprechen nur, wenn sie gefragt werden und bleiben ansonsten stumm.

Die „Blauäugigen“ bekommen im Setting des Workshops keine Gelegenheit zu zeigen, was sie können. Jane Elliott beschreibt diesen Mechanismus so: *„Man wähle eine Gruppe von Menschen, behaupte über sie alles Mögliche, was nicht stimmen muss. Dann behandle man sie so, als ob das, was man über sie behauptet hat, stimmen würde. Und wenn die Menschen sich dann den niedrigen Erwartungen gemäß verhalten, behaupte man, sie tun das, weil sie zu dieser Gruppe gehören.“*



Was so eine Behandlung langfristig mit dem Selbstbewusstsein von Personen macht, ist gut erforscht. Die Internalisierung der negativen Stereotype und die Notwendigkeit, sich in der konkreten Situation verhalten zu müssen, mündet in der Realität in Rückzug, Widerstand oder Resignation bis hin zum Glauben an die eigene Unfähigkeit und Wertlosigkeit.

Der Workshop zeigt, wie es der Workshopleitung gelingt der Gruppe der „Braunäugigen“ eine „Brille der Vorurteile“ aufzusetzen. Diese Brille wird zur unsichtbaren Interpretationsfolie für die Reaktionen der „Blauäugigen“. Und plötzlich erscheinen die Menschen in der Mitte des Workshopraums tatsächlich als unfähig, minderbemittelt, aufmüpfig, dumm, trotzig und aggressiv.

5. Ausblick auf Veränderungspotential

Viele Mitarbeitende in Unternehmen beklagen sich über „Mikrodiskriminierungen“. Das sind meist nicht die großen (hetero)sexistischen, rassistischen oder ableistischen⁵ Vorfälle, sondern die kleinen Sprüche und Blicke, die kleinen Sticheleien zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, zwischen den verschiedenen Abteilungen oder nach Fusionen. Und viele Unternehmen sind auf der Suche nach Berater*innen oder Konzepten, die sie bei einer Änderung der Führungskultur unterstützen können. Change-Prozesse, Messung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden die Post-Merger-Integration oder ganze Werteprozesse in Unternehmen scheitern häufig an der Frage nach dem Umgang mit genau solchen Mikrodiskriminierungen. Führungskräften kommt hierbei eine wesentliche Vorbildfunktion zu. Gelingt es ihnen ein möglichst diskriminierungsfreies Umfeld zu schaffen oder nutzen sie ihre Machtpositionen, um Gruppenbildungen zu forcieren.

⁵ Sexismus, Heterosexismus, Rassismus, Ableismus sind Diskriminierungsformen, die sich auf unterschiedliche Kategorisierungen beziehen. Alle, auch die Ausgrenzung von Menschen aufgrund des Alters oder ihrer Religion sind laut Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz in Deutschland und der gesamten EU verboten. Arbeitgeber*innen sind verpflichtet, Mitarbeitende darauf hinzuweisen und Nicht-Diskriminierungsstrukturen zu schaffen. Für weitere Informationen siehe z.B. die Antidiskriminierungsstelle des Bundes ADB.

Denken Sie an das Wohl des gesamten Unternehmens, oder machen sie deutlich, dass sie die eigene Abteilung für die wichtigste und wesentliche halten? Haben Sie ein Auge auf Mitarbeitende, die ihr eigenes Ego auf Kosten anderer erhöhen oder lassen sie zu, dass Mobbing und ausgrenzendes Verhalten unhinterfragt bleibt?

Der Mikrokosmos im Brown Eyed / Blue Eyed Workshop macht deutlich, welche Verhaltensweisen für eine gelingende Zusammenarbeit in einem Unternehmen dringend abgestellt werden müssen und gibt einen Ausblick auf die Notwendigkeiten für ein gelingendes Diversity Management. Wichtig ist ein klares Leitbild zum Umgang miteinander im Unternehmen, die professionelle Institutionalisierung eines Diversity Managements mit einem deutlichen Focus auf Nicht-Diskriminierung, ein wertschätzendes Klima, dass Potenziale fördert und zu Widerspruch einlädt, sowie eine Empowerment-Strategie, die all diejenigen unterstützt, die häufiger von Diskriminierungen betroffen sind.

Um eine inkludierende und Diversity-orientierte Haltung der – in der Regel zu den Privilegierten gehörenden – Führungskräfte zu unterstützen, sind „Brown Eyed / Blue Eyed“ Trainings oder Workshops, in denen Filmmaterialien über das Training eingesetzt werden, hilfreich.

So wurden z.B. bei IKEA Deutschland in allen Einrichtungshäusern Diversity Workshops von uns durchgeführt und die Filmmaterialien zum Workshop eingesetzt. Ebenso wie bei Vodafone Deutschland wurden hausinterne Trainer*innen (fast alle mit Diskriminierungserfahrungen) ausgebildet, die regelmäßig Schulungen durchführen. Die Ruhrkohle AG hat in ihren Führungskräfteworkshops den Film „Der Rassist in uns“ genutzt, um zur Vermeidbarkeit abwertender Haltungen von Führungskräften zu sensibilisieren. Die Stadt Wuppertal hat sich 2015 entschieden, die Trainings verstärkt für Ihre Mitarbeiter*innen, vor allem denjenigen in migrationsrelevanten Bereichen anzubieten und die niederländische Polizei arbeitet bereits seit 3 Jahren mit uns zusammen und lässt ganze Polizeieinheiten das Training durchlaufen.

Aus guten Gründen hat Jane Elliott das Workshop-Konzept schützen lassen und autorisiert nur ausgebildete Trainer*innen den Workshop durchzuführen. Die intensiven Interventionen müssen und sollen wieder aufgefangen werden. Autorisierte Trainer*innen finden Sie in Deutschland bei www.diversity-works.de. Dort werden auch Schulungen angeboten, um Diversity-Beauftragten oder Trainer/innen im Bereich „Inclusive Leadership“ einen professionellen Umgang mit den Filmmaterialien nahe zu bringen.

Filmliste:

- „Der Rassist in uns“ – mit Jürgen Schlicher (2014) de
- „Het Grote Racisme Experiment – mit Şeydâ Kutsal (2013) nl
- „Greif ein!“ – mit Jürgen Schlicher (2008) de
- “eye opener” – mit Jane Elliott (2004) en
- “Perception is everything” – mit Jane Elliott (2004) en
- “Machtspiele” – mit Jürgen Schlicher (SWR) (2003) de
- „einen schritt weiter“ – mit Jürgen Schlicher (2002) de
- “The Stolen Eye” - mit Jane Elliott – (2002) en
- “Die Würde des Menschen ist (un)antastbar” – mit Jürgen Schlicher (2001) de
- “The Angry Eye” - mit Jane Elliott – (2001) en
- ZDF – Die Reportage - mit Jürgen Schlicher (2001) de
- “Blue Eyed” – mit Jane Elliott – (1996) de/en
- “A Class Divided” - mit Jane Elliott (1984) en
- “Eye of the Storm” – mit Jane Elliott (ABC News) - (1970) en

Literatur:

Klitzke, Anja (2005): Evaluation eines Antidiskriminierungstrainings: Ziele und Wirkungen des Blue Eyed Workshops aus sozialpsychologischer Sicht (bislang unveröffentlichtes Manuskript).

Schlicher, J., Günther, R., Schütze, D. & Thiele K. (1998): Ganz schön blauäugig... Ein Reader zum Einsatz der Braunäugig /Blauäugig“-Übung in antirassistischer Bildungsarbeit. Marburg

Schrödter, Mark (2000): Wirksamer Anti-Rassismus durch professionalisiertes pädagogisches Handeln. Neue Praxis. 30(6), S. 615-621.