

Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen für das Diversity Management

Lars-Eric Petersen & Jörg Dietz

Petersen, L.-E. & Dietz, J. (im Druck). Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen für das Diversity Management. In Becker, M. & Seidel, A. (Hrsg.), *Diversity – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Rainer Hampp Verlag.

1 Einleitung

2 Antezedenzen und Konsequenzen von Stereotypen und Vorurteilen

2.1 Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung

2.2 Antezedenzen von Stereotypen und Vorurteilen

2.3 Die Inhalte von Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz

2.4 Die Folgen von Stereotypen und Vorurteilen

2.5 Abschwächende Faktoren

2.6 Verstärkende Faktoren

3 Diversity Management als Management von Stereotypen und Vorurteilen

3.1 Die Reduzierung von Stereotypen und Vorurteilen

3.2 Die Verstärkung der abschwächenden Faktoren

3.3 Die Reduzierung der verstärkenden Faktoren

4 Fazit

Literatur

1 Einleitung

Demographische Trends in der Bevölkerungsentwicklung (höhere Geburtenraten in Entwicklungsländern, Migration in Industrieländer und steigender Anteil älterer Arbeitnehmer) haben dazu geführt, dass das Angebot auf dem Arbeitsmarkt in steigendem Maße Arbeitskräfte traditionell unterrepräsentierter Gruppen enthält. Immer mehr Unternehmen reagieren auf diese Veränderungen am Arbeitsmarkt mit Diversity Management. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Diversity Management hilft Unternehmen, auf Mitglieder dieser Gruppen zuzugreifen und sie zu integrieren und zu binden. Des Weiteren hoffen die Unternehmen, durch die Anpassung der demographischen Profile von Angestellten an die der Kunden auch die Kundenzufriedenheit, die Kundenloyalität und die Verkaufszahlen zu erhöhen. Zusätzlich erwarten Unternehmen, dass sie durch Diversity Management die kreative Vielfalt und die Qualität ihrer Produkte und Serviceleistungen verbessern können. Unternehmen sehen Diversity Management ferner auch als ein Mittel der Imagepflege und beabsichtigen, ihr Unternehmen in der öffentlichen Meinung vorteilhaft darzustellen und sich im Wettbewerb mit anderen Unternehmen bezüglich Diversity-Aktivitäten positiv zu positionieren. Dadurch erhoffen sich Unternehmen die Beziehungen zur Öffentlichkeit zu verbessern, so dass die Unternehmen dann auf öffentliche Unterstützung für ihre Ziele und Strategie hoffen können.

Der potentielle Nutzen von Diversity Management scheint unbestritten. Angesichts dieser erwarteten positiven Effekte vergessen Unternehmen aber häufig die eigentlichen Gründe für das Diversity Management. Das eigentliche Problem ist, dass ein diversifiziertes Personal ein großes Konfliktpotential mit sich bringt, welches u.a. das Funktionieren von Arbeitsgruppen behindern und das Implementieren von Gruppenentscheidungen negativ beeinflussen kann (vgl. Williams/O'Reilly, 1998). Die Ursachen für dieses Konfliktpotential sind vielfältig (vgl. Triandis/Kurowski/Gelfand, 1994). Naheliegend ist, dass die Koordination von Gruppenarbeit schwieriger wird, wenn die Anzahl der eingebrachten Perspektiven steigt. Zwei fundamentale psychologische Phänomene, die verhindern, dass Menschen unterschiedlicher Gruppenzugehörigkeit reibungslos miteinander interagieren, sind Stereotype und Vorurteile, auf die wir uns in diesem Beitrag konzentrieren.

- Erstens können Stereotype und Vorurteile zu Misstrauen, persönlichen Konflikten und Mangel an Kooperation zwischen Mitarbeitern führen. Zweitens sind Vorurteile der primäre Grund für soziale Diskriminierung in Betrieben, wie z.B. die Diskriminierung von Minoritätsangehörigen bei der

Personalauswahl (Brief/Dietz/Cohen/Pugh/Vaslow, 2000; Petersen/ Dietz, 2000, 2005). Diskriminierung führt aber nicht nur zu einer Reduktion des Talentpools eines Unternehmens, sondern beeinflusst auch die Arbeitsleistung und Karrieren derjenigen negativ, die von der Diskriminierung betroffen sind (z.B. Driscoll/Kelley/Fassinger, 1996). Außerdem kann die Beobachtung der Diskriminierung einer Person auch negative Konsequenzen für andere Personen derselben demographischen Gruppe haben, wie z.B. Frustration und Verlust von Selbstvertrauen.

- Stereotype und Vorurteile können also zu sehr ernsthaften Arbeitsplatzkonflikten führen, den Talentpool von Unternehmen einschränken und die Arbeitsleistung und die physische und psychische Gesundheit von Mitarbeitern beeinträchtigen. Daher ist es überaus wichtig für Diversity Manager, dass sie verstehen, welchen Einfluss Stereotype und Vorurteile auf Wahrnehmung und Verhalten haben und wie sich dieser Einfluss am Arbeitsplatz auswirken kann. Diversity-Management-Praktiken fokussieren bislang häufig nur auf das Kurieren der Symptome und beschäftigen sich wenig mit dem Verstehen der Ursachen für Diskriminierung. Dieses Kapitel soll verdeutlichen, dass Diversity Manager sich mit Stereotypen und Vorurteilen beschäftigen müssen, um erfolgreiche Interventionen zu entwickeln.

Im nächsten Abschnitt werden dazu zunächst grundlegende Begriffe erläutert und dann die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen für Wahrnehmung und Verhalten kurz skizziert. Anschließend wird dargestellt, welche negativen Effekte in der Arbeitswelt auf Stereotype und Vorurteile zurückgehen. Schließlich wird beschrieben, wie dem negativen Einfluss von Stereotypen und Vorurteilen durch Diversity Management begegnet werden kann.

2 Antezedenzen und Konsequenzen von Stereotypen und Vorurteilen

Das in Abbildung 1 vorgestellte Modell beruht auf sozialpsychologischen Befunden und Theorien und dient in diesem Beitrag als Rahmen für die Darstellung der Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen für das Diversity Management. Die Abbildung 1 illustriert, dass die Bildung von Stereotypen und Vorurteilen von verschiedenen Mechanismen beeinflusst wird und dass der Einfluss von Stereotypen und Vorurteilen auf das Verhalten von verstärkenden und abschwächenden Faktoren moderiert wird.

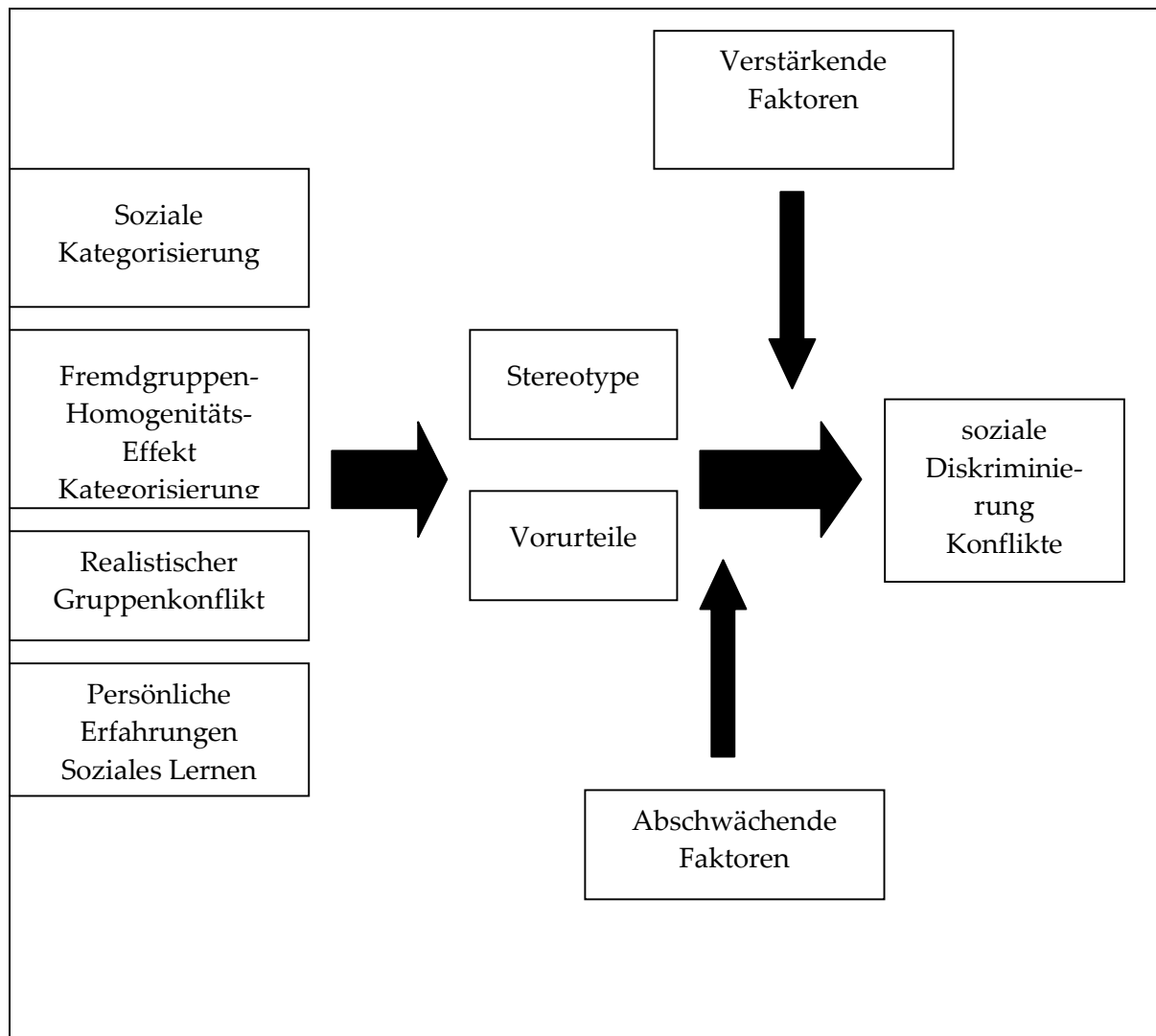


Abbildung 1: Stereotype, Vorurteile, soziale Diskriminierung und Konflikte.

2.1 Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung

Stereotype werden in der modernen Sozialpsychologie als „eine Reihe von Überzeugungen über die Mitglieder einer sozialen Gruppe“ oder als „Assoziation einer Reihe von Merkmalen mit einer Kategorie“ verstanden (vgl. Petersen/Six-Materna, 2006). Stereotype können sowohl positive als auch negative Inhalte haben, aber Stereotype, die sich auf Fremdgruppen beziehen (also Gruppen, zu denen man nicht gehört), sind in der Regel eher negativer Natur (z.B. Esses/Haddock/Zanna, 1993). Ein Vorurteil ist eine negative Einstellung gegenüber allen oder den meisten Mitgliedern einer Gruppe, die auf Stereotypen und Ansichten über die Mitglieder dieser Gruppe basiert (z.B. von Hipfel/Sekaquaptewa/Vargas, 1995). Vorurteile sind dabei nicht gleichbedeutend mit Stereotypen. Während Stereotype aus der Gesamtheit aller Überzeugungen über Mitglieder einer Fremdgruppe bestehen (kognitive Komponente), stellen Vorurteile die – in der Regel negativen – Bewertungen von Fremd-

gruppenmitgliedern dar (affektive Komponente). Der Begriff soziale Diskriminierung bezieht sich schließlich auf das konkrete Verhalten (verhaltensmäßige Komponente). Unter sozialer Diskriminierung versteht man eine Bevorzugung oder Ablehnung von Personen, die einzig aufgrund deren Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen oder sozialen Kategorien erfolgt (Petersen/Blank, 2001, 2003). Man könnte meinen, dass in unserer heutigen, zunehmend multikulturellen Gesellschaft Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung der Vergangenheit angehören, aber leider zeigen eine Fülle von empirischen Studien, dass Stereotype und Vorurteile auch in Europa (z. B. Pettigrew/Meertens, 1995) und Nordamerika (z. B. Schuman/Steeh/Bobo/Kryson, 1997) das Sozialverhalten bedeutsam beeinflussen und dass soziale Diskriminierungen im Alltag weit verbreitet sind (z. B. Klink/Wagner, 1999).

2.2 Antezedenzen von Stereotypen und Vorurteilen

Ein zentraler Mechanismus bei der Entstehung von Stereotypen und Vorurteilen besteht in der generellen Bereitschaft von Personen zur sozialen Kategorisierung und Menschen z.B. in Angehörige von Eigen- und Fremdgruppen aufzuteilen (vgl. Macrae/Bodenhausen, 2000). Stereotype entwickeln sich dabei schneller und ausgeprägter über Fremdgruppen als über die eigene Gruppe, da Kontakte mit Fremdgruppenmitgliedern häufiger in einem Gruppenkontext als in einem interpersonalen Kontext stattfinden. Stereotype über die Fremdgruppe fallen dabei bezüglich ihrer Inhalte und zentralen Annahmen in der Regel negativer aus als die Stereotype über die Eigengruppe. Mitglieder der Fremdgruppe werden auch insgesamt als sehr ähnlich in Bezug auf zentrale Merkmale angesehen (Fremdgruppen-Homogenitätseffekt), während bei Mitgliedern der eigenen Gruppe eine höhere Varianz in den zentralen Eigenschaften betont wird (Eigengruppen-Heterogenitätseffekt) (vgl. Judd/Park, 1988).

Stereotype können des Weiteren aufgrund von „Salience-Effekten“ bei der Wahrnehmung resultieren. Augenfällige Merkmalskategorien werden z.B. eher zur Bildung von Stereotypen anregen als wenige hervorstechende Merkmale (Fiske, 1998). Dies mag zum Beispiel die Ursache dafür sein, dass Rassen-Stereotype oder Geschlechtsrollenstereotype stärker ausgeprägt und weiter verbreitet sind als Stereotype über weniger augenfällige soziale Kategorien. Stereotype und Vorurteile sind häufig auch eine Folge von realistischen Konflikten zwischen Gruppen, z.B. Konkurrenz um knappe Ressourcen, in deren Verlauf Mitglieder der konkurrierenden Fremdgruppe insgesamt mit negativen Zuschreibungen versehen werden (vgl. Levine/Campbell, 1972).

Stereotype und Vorurteile entstehen darüber hinaus auch aus persönlichen Erfahrungen (Ableitung von Gruppenmerkmalen aus beobachteten Verhalten) und sozialem Lernen (z.B. Erfahrungen in der Schule, im Elternhaus, aus den Medien).

2.3 Die Inhalte von Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz

So wie die Diversifikation in der Arbeitswelt zunimmt, so nimmt auch die Anzahl der Gruppen zu, die zu Opfern von Stereotypen und Vorurteilen werden können. Im Folgenden werden kurz Stereotype und Vorurteile angeführt, die sich auf das Alter, die sexuelle Orientierung, die ethnische Abstammung, die Nationalität und das Geschlecht der Arbeitnehmer beziehen.

- Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern beinhalten, dass diese zu eingefahren sind, um dazuzulernen und dass sie zu langsam und zu wenig arbeiten. Ein weiteres typisches Vorurteil ist, dass ältere Mitarbeiter häufig krank sind oder Unfälle verursachen. Vorurteile gegenüber homosexuellen Männern beziehen sich größtenteils auf geschlechtsbezogene Konstrukte und Geschlechtsrollenkonformität. Stereotype beschreiben den „typischen“ homosexuellen Mann als „mehr Bestätigung suchend“, „unfähiger, eine führende Rolle zu übernehmen“, „hilfreicher anderen gegenüber“, „gefühlbetonter“ und „abhängiger“ als den durchschnittlichen heterosexuellen Mann (z.B. Madon, 1997). Rassistische und ethnische Minoritäten sind besonders häufig die Opfer von Vorurteilen. In Europa haben *Pettigrew* und *Meertens* (1995, 2001) u.a. zeigen können, dass Menschen mit offenen Vorurteilen Angehörige einer rassistischen oder ethnischen Minderheitsgruppe als minderwertige Arbeitnehmer ansahen, die einheimische Arbeitsplätze ungerechtfertigterweise besetzten. Schließlich sind auch Frauen, obgleich sie inzwischen in der Arbeitswelt genauso häufig wie Männer vertreten sind, die Opfer von Stereotypen und Vorurteilen. Soziale Normen für geschlechtsrollenkongformes Verhalten, die vorschreiben, welche Aufgaben und Berufe für Frauen und Männer am besten geeignet sind, existieren nach wie vor. Eine besondere Form der Vorurteile gegenüber Frauen sind wohlwollende, beschützend gemeinte Vorurteile (so genannter „benevolenter Sexismus“; Glick/Fiske, 1996), wobei z.B. argumentiert wird, „dass man Frauen eine solche harte Arbeit nicht zumuten könnte“ und die dann dazu führen, dass die Anstellung von Frauen für bestimmte Tätigkeiten nicht einmal in Betracht gezogen wird.

2.4 Die Folgen von Stereotypen und Vorurteilen

Stereotype beeinflussen in vielfältiger Weise, wie Personen Mitglieder von Fremdgruppen wahrnehmen und beurteilen. Bei der Aufnahme, Speicherung und Erinnerung von Informationen werden solche Sachverhalte bevorzugt, die mit dem Stereotyp konsistent sind. Ambivalente Informationen werden so interpretiert, dass sie mit dem Stereotyp konform erscheinen und inkonsistente Informationen werden häufig auf externale Ursachen zurückgeführt. Ist relevante Information über ein Fremdgruppenmitglied nicht vorhanden, so können diese Informationen aus dem Stereotyp abgeleitet und ergänzt werden (vgl. für diese Sachverhalte z.B. Petersen/Six-Materna, 2006).

Darüber hinaus kann die Aktivierung von Stereotypen in sozialen Interaktionen auch dazu führen, dass sich Mitglieder einer bestimmten Gruppe den stereotypen Erwartungen ihrer Interaktionspartner anpassen. Zum einen können Personen geleitet durch ihre Stereotype sich Fremdgruppenmitgliedern gegenüber in einer Weise verhalten, die bei diesen mit dem Stereotyp konforme Verhaltensreaktionen geradezu hervorrufen und damit letztlich das ursprüngliche Stereotyp bestätigen (Sich-selbst-erfüllende-Prophezeihungen). In einer klassischen Studie hierzu konnten *Word, Zanna* und *Cooper* (1974) zeigen, dass Personalentscheider sich aufgrund negativer Erwartungen gegenüber Bewerbern afrikanischen Ursprungs diesen Kandidaten gegenüber weniger freundlich und unterstützend verhielten und in Folge dessen deren Verhalten im Bewerbungsgespräch im Vergleich mit anderen Bewerbern deutlich negativer ausfiel (vgl. für einen Überblicksartikel Snyder, 1992).

Zum anderen können Mitglieder bestimmter Gruppen dazu gebracht werden, mit einem gängigen Stereotyp konforme Verhaltensweisen zu zeigen, allein dadurch, dass sich die Gruppenmitglieder des jeweiligen Stereotype über ihre Gruppe bewusst sind (stereotyp threat). *Spencer, Steele* und *Quinn* (1999) konnten z.B. zeigen, dass Frauen in einer Situation, in der bei ihnen selbst und anderen anwesenden Personen das Stereotyp „Frauen haben geringere mathematische Fähigkeiten als Männer“ durch die Vorgabe eines vorgeblich zur Identifizierung geschlechtsspezifischer Leistungen entwickelten Mathematiktests aktiviert wurde, bei dem Test tatsächlich schlechtere Leistungen zeigten als in einer Vergleichsbedingung.

2.5 Abschwächende Faktoren

In Europa (z.B. Pettigrew/Meertens, 1995, 2001) und Nordamerika (z.B. Schuman/Steeh/Boho/Kryson, 1997) ist die freie Äußerung von Stereotypen und

Vorurteilen in den letzten Jahrzehnten deutlich zurückgegangen. Diesen Sachverhalt führen *Crandall* und *Eshleman* (2003) auf sogenannte abschwächende Faktoren (suppression factors) zurück. Zu diesen abschwächenden Faktoren zählen zum Beispiel gesellschaftliche Normen, die den Ausdruck von Stereotypen und Vorurteilen verurteilen. In vielen Ländern sollen zudem staatliche Gesetze mögliche negative Folgen von Stereotypen und Vorurteilen verhindern. In den USA ist z.B. bereits heute gesetzlich vorgeschrieben (Titel VII), dass Unternehmen das Geschlecht, die Zugehörigkeit zu einer bestimmten ethnischen Gruppe, das Herkunftsland und die Religionszugehörigkeit von Mitarbeitern oder Bewerbern in Personalentscheidungen nicht zum Kriterium machen dürfen. Ähnliche Regelungen plant die Bundesregierung derzeit im Rahmen eines Antidiskriminierungsgesetzes in Deutschland umzusetzen. Viele Unternehmen versuchen auch mit unternehmenseigenen Richtlinien („corporate codes“), diskriminierendes Verhalten gegenüber Mitgliedern von Minoritäten in ihrer Organisation zu verhindern (vgl. Schwartz, 2001).

Obgleich infolge der genannten abschwächenden Faktoren immer weniger Menschen offen traditionelle Vorurteile verbalisieren und ausleben, ist eine andere, modernere Form von Vorurteilen, die als latente oder subtile Vorurteile beschrieben werden, immer noch weit verbreitet. Menschen mit latenten Vorurteilen hegen einen gewissen Restbestand an negativen Gefühlen gegenüber Fremdgruppenmitgliedern, aber bemühen sich, vorurteilsfrei zu erscheinen, um nicht gegen Gesellschaftsnormen oder Unternehmensregeln zu verstoßen, die Vorurteile und Diskriminierung sanktionieren. Wissenschaftler in Europa und den USA haben diese neue Vorurteilsvariante unter einer Reihe von Namen untersucht: subtile Vorurteile (Pettigrew/Meertens, 1995), symbolischer Rassismus (Kinder/Sears, 1981), ambivalenter Rassismus (Katz/Hass, 1988), benevolenter Sexismus (Glick/Fiske, 1996), aversiver Rassismus (Dovidio/Gärtner, 1998, 2004) und moderner Rassismus und Sexismus (McConahay, 1983, 1986; Swim/Aikin/Hall/Hunter, 1995). Eine gemeinsame und bedeutsame Aussage dieser Untersuchungen ist, dass Personen mit subtilen Vorurteilen weiterhin negative und feindliche Einstellungen gegenüber Fremdgruppenmitgliedern besitzen, diese aber so latent, subtil und versteckt sind, dass selbst ihre Besitzer diese häufig nicht erkennen und sich selbst folgerichtig für vorurteilsfrei erachten.

2.6 Verstärkende Faktoren

Eine zweite gemeinsame Aussage der Forschungsarbeiten zur Bedeutung von subtilen Vorurteilen ist, dass subtile Vorurteile nur zu diskriminierendem

Verhalten führen, wenn dieses Verhalten als nicht vorurteilsbehaftet gerechtfertigt werden kann. Unternehmen stellen einen solchen Kontext häufig her, z.B. wenn sie ein Profilanpassungsprinzip praktizieren in Form von Äußerungen wie: „Wir sollten nur deutsche Mitarbeiter einstellen, weil wir eine hauptsächlich deutsche Kundschaft haben“ oder: „Wir sollten keine Ausländer einstellen, weil es zu Konflikten im Unternehmen führen könnte“. Derartiger Kontextvariablen können nach *Crandall* und *Eshleman* (2003) als verstärkende oder legitimierende Faktoren (justification factors) betrachtet werden.

Die Bedeutung derartiger Kontextvariablen in Interaktion mit subtilen Vorurteilen wurden jüngst in einer Reihe von Studien untersucht (*Brief/Dietz/Cohen/Pugh/Vaslow*, 2000; *Petersen/Dietz*, 2000, 2005). Diese Studien basieren auf in Assessment Center Trainings eingesetzten Postkorbübungen, die realistische Simulationen des betrieblichen Umfelds darstellen und in denen Angestellte Entscheidungen treffen müssen. In diesen Simulationen mussten die Teilnehmer unter anderem eine Personalentscheidung treffen, wobei sie aus einer Liste von Bewerbern, die entweder einer Mehrheits- oder Minderheitsgruppe angehörten, Kandidaten für Interviews wählen mussten. Die Hälfte der Teilnehmer erhielt in ihrem Postkorb eine Anweisung von ihrem Vorgesetzten, bei der Wahl von Interviewkandidaten doch bitte die ethnische Zusammensetzung der Belegschaft und Kundschaft zu berücksichtigen. Diese Anweisung legitimierte also die Anwendung des Profilanpassungsprinzips.

Petersen und *Dietz* (2005) untersuchten in einer deutschen Stichprobe, wie sich vorurteilsfreie Personen, Personen mit subtilen Vorurteilen und Personen mit offenen Vorurteilen gegenüber Ausländern in einer derartigen Personalauswahlsituation verhielten. Konnten sich die Personalentscheider frei von betrieblichen Vorgaben entscheiden, dann diskriminierten nur Personen mit offenen Vorurteilen Ausländer bei der Auswahl für ein Vorstellungsgespräch, während Personen mit subtilen Vorurteilen vergleichbar viele Ausländer auswählten wie vorurteilsfreie Personen. Wurden die Personalentscheider dagegen auf das Profilanpassungsprinzip hingewiesen („Unsere Arbeitsgruppen bestehen vornehmlich aus Deutschen. Die Homogenität der Arbeitsgruppen hat in der Vergangenheit zum Unternehmenserfolg beigetragen.“), dann berücksichtigten nur noch vorurteilsfreie Personen Ausländer in angemessener, fairer Weise, während Personen mit subtilen Vorurteilen Ausländer in vergleichbarem Ausmaß diskriminierten wie Personen mit offenen Vorurteilen.

Eine Studie von *Brief/Dietz/Cohen/Pugh/Vaslow* (2000) zeigte ein vergleichbares Ergebnis in einer amerikanischen Stichprobe: Personen mit hohen Ausprägungen auf der Dimension "moderner Rassismus" ließen sich in einer Perso-

nalauswahlsituation stärker zur Diskriminierung von Schwarzen verleiten als Personen mit niedrigen Ausprägungen auf dieser Dimension. *Petersen/Dietz* (2000) konnten zeigen, dass auch Persönlichkeitsmerkmale, die mit Vorurteilen in engem Zusammenhang stehen, wie z.B. Autoritarismus, zu vergleichbaren Effekten führen können: Personen mit hohen Autoritarismuswerten setzen eine Anweisung eines Vorgesetzten, die eine Diskriminierung von Fremdgruppenmitgliedern aufgrund des Profilanpassungsprinzips zu rechtfertigen schien, stärker um als Personen mit niedrigen Autoritarismuswerten.

Eine Studie von *Dovidio/Gaertner/Kawakami/Hodson* (2002) zeigte schließlich, dass auch die Kommunikation und Interaktion von Personen mit subtilen Vorurteilen mit Mitarbeitern, die Minoritäten angehören, nicht so unproblematisch und frei von Konflikten verläuft, wie diese selbst glauben. In dieser Studie wurden die weißen Teilnehmer zunächst in vorurteilsfreie Personen und Personen mit subtilen Vorurteilen oder Personen mit offenen Vorurteilen eingeteilt. Anschließend bearbeiteten Afroamerikaner und Weiße gemeinsam eine Aufgabe. Daraufhin wurden die weißen Mitarbeiter gebeten, ihr eigenes Verhalten im Umgang mit den Afroamerikanern einzuschätzen. Zusätzlich schätzten auch die Afroamerikaner das Verhalten der Weißen ein. Es zeigte sich, dass die weißen Teilnehmer mit offenen Vorurteilen ihr Verhalten bedeutsam negativer einschätzten als die Teilnehmer mit subtilen Vorurteilen und die vorurteilsfreien Personen, wobei letztere sich in ihrer Selbsteinschätzung aber nicht unterschieden. Die Afroamerikaner schätzen allerdings nur das Verhalten der vorurteilsfreien Weißen freundlicher und problemloser ein als das Verhalten der weißen Teilnehmer mit offenen Vorurteilen. Das Verhalten der Teilnehmer mit subtilen Vorurteilen schätzten die Afroamerikaner ähnlich kritisch und wenig vertrauensvoll ein wie das Verhalten der weißen Teilnehmer mit offenen Vorurteilen. Darüber hinaus zeigte sich, dass die aus einem Afroamerikaner und einem vorurteilsfreien Weißen bestehenden Dyaden die besten Arbeitsergebnisse erzielten, während die Dyaden aus einem Afroamerikaner und einem Weißen mit subtilen Vorurteilen die schlechtesten Ergebnisse hervorbrachten. *Dovidio* und Mitarbeiter führen dieses Ergebnis darauf zurück, dass subtil feindliche Personen vermutlich widersprüchliche Botschaften in der Interaktion senden („Ich habe keine Vorurteile, aber bei der Zusammenarbeit mit Dir, einem Afroamerikaner, fühle ich mich unwohl.“), welche die Effizienz des Arbeitsteams bei der Problemlösung beeinträchtigen.

3 Diversity Management als Management von Stereotypen und Vorurteilen

Die bisherige Darstellung hat gezeigt, dass Vorurteile und Stereotype in Organisationen Prozesse der sozialen Diskriminierung begünstigen können und die Interaktion und Kommunikation von Arbeitsgruppen und schließlich auch die erzielten Resultate negativ beeinflussen können. Nachfolgend geht es nun darum, was Diversity Manager tun können, um diesen negativen Folgen von Stereotypen und Vorurteilen zu begegnen. Aus der Abbildung 1 wird deutlich, dass es potentiell drei Ansatzpunkte geben kann: (1) die Reduzierung des Ausmaßes von Stereotypen und Vorurteilen bei den Mitarbeitern, (2) die Reduzierung der verstärkenden Faktoren und (3) die Verstärkung der abschwächenden Faktoren.

3.1 Die Reduzierung von Stereotypen und Vorurteilen

Diversity Manager müssen sich bewusst sein, dass Stereotype und Vorurteile generell schwierig zu ändern sind (vgl. auch Petersen/Six-Materna, 2006). Haben sich Stereotype erst einmal entwickelt, tragen verschiedene motivationale und kognitive Prozesse zu ihrem Erhalt bei. Aus motivationaler Perspektive ist besonders zu erwähnen, dass Stereotype und Vorurteile unter anderem dazu dienen, einen positiven Selbstwert oder eine positive soziale Identität zu erlangen oder zu erhalten und Personen werden von daher stark motiviert sein, ihre u.a. zu diesem Zweck entwickelten stereotypen Überzeugungen nicht in Frage zu stellen (vgl. auch Petersen/Stahlberg/Frey, 2006). Auch aus kognitiver Perspektive ist zu erwarten, dass Personen einmal etablierte Stereotype eher verfestigen als verwerfen. So sollten Personen mit ihrer Erwartungen konsistenten Sachverhalten mehr Aufmerksamkeit schenken, diese besser abspeichern und langfristig auch besser erinnern können als erwartungsinkonsistente Informationen (Quinn/Macrae/Bodenhausen, 2003). Ferner sollten Stereotype dazu führen, dass Personen selektiv solche Informationen suchen und in ihrer Bedeutung höher einschätzen, die ihren Annahmen entsprechen (confirmation bias). Stereotype und Vorurteile werden auch dadurch erhalten, indem Verhaltensweisen von Fremdgruppenmitgliedern, die nicht in Einklang mit stereotypen Überzeugungen stehen, eher auf externe Ursachen attribuiert werden, während mit dem Stereotyp konsistente Sachverhalte internal attribuiert werden (Wilder/Simon/Myles, 1996). Ein weiterer Prozess, der beim Kontakt mit Fremdgruppenmitgliedern, die dem Stereotyp nicht entsprechen, eine Änderung des Stereotyp verhindern kann, wird als „Subty-

pisierung“ bezeichnet. Anstatt das nicht dem Stereotyp entsprechende Verhalten des Fremdgruppenmitglieds als Anlass zur Änderung des Gruppenstereotyps zu nehmen, wird für das entsprechende Fremdgruppenmitglied und ihm ähnliche Personen ein Substereotyp angelegt (Coats/Smith, 1999).

Zu diesen allgemeinen motivationalen und kognitiven Prozessen, die eine Reduzierung von Stereotypen und Vorurteilen erschweren, kommt noch, dass Diversity Manager ihr Klientel, mit Stereotypen und Vorurteilen behaftete Mitarbeiter, nur im organisationalen Kontext erreichen und beeinflussen können. Gerade hier finden sich aber in der Regel schlechte Voraussetzungen für die wenigen Möglichkeiten zur Reduzierung von Stereotypen und Vorurteilen, die auch einer experimentellen Überprüfung standgehalten haben. Eine solche Möglichkeit ist die Herstellung von positivem Intergruppenkontakt (Pettigrew/Tropp, 2000). Die umfangreiche sozialpsychologische Forschung zu dieser so genannten „Kontakt-Hypothese“ zeigt aber sehr deutlich, dass zur erfolgreichen Reduzierung von Stereotypen und Vorurteilen durch Intergruppenkontakt bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Eine bedeutsame Voraussetzung ist, dass die Mitglieder der Minorität mindesten den gleichen Status, vorzugsweise sogar einen höheren Status, als die Majoritätsmitglieder haben sollten. Gerade dieser zentrale Punkt lässt sich aber bei Intergruppenkontakten in Unternehmen häufig nicht herstellen (vgl. hierzu genauer Brief/Barsky, 2000). Aufgrund der genannten Schwierigkeiten erscheint es daher für Diversity Manager erfolgsversprechender, statt eine generelle Reduzierung von Stereotypen und Vorurteilen anzustreben, den Zusammenhang zwischen Stereotypen und Vorurteilen und ihren negativen Folgen durch die Reduzierung der verstärkenden Faktoren und die Verstärkung der abschwächenden Faktoren zu beeinflussen.

3.2 Die Verstärkung der abschwächenden Faktoren

Im Organisationskontext kann eine klare Verstärkung der abschwächenden Faktoren durch die Förderung eines Unternehmensklimas für Diversity erreicht werden. *Brief* und *Barsky* (2000) schlagen hierzu in einem Drei-Punkte-Plan folgende konkrete Maßnahmen vor:

- (1) Die Einführung klarer Unternehmensnormen und -regeln, die beschreiben, was vorurteilsbehaftetes Verhalten beinhaltet und was nicht, um Personen mit Vorurteilen ständig auf die Illegitimität diskriminierender Verhaltensweisen aufmerksam zu machen.

- (2) Die Beendigung von Geschäftspraktiken, die dazu beitragen könnten, diskriminierendes Verhalten zu rechtfertigen.
- (3) Die Einführung klarer Kriterien für Personalentscheidungen, um die Gelegenheiten für Diskriminierung in der Personalauswahl und -entwicklung zu reduzieren.

Der erste Punkt baut darauf auf, dass gerade Menschen mit subtilen Vorurteilen darauf achten, dass sie ihr vorurteilsfreies Image aufrechterhalten. Sie diskriminieren nur dann, wenn sie Diskriminierung als legitim rechtfertigen können. Klare Unternehmensnormen haben das Ziel, durch Definition der Illegitimität jeglichen diskriminierenden Verhaltens Personen mit subtilen Vorurteilen keine Gelegenheit zu geben, ihre Vorurteile auszuleben. Dabei sollte der Fokus auf die Beschreibung und Legitimierung nicht vorurteilsgeleiteten Verhaltens gerichtet sein, da es nicht zweckmäßig ist, Personen mit subtilen Vorurteilen vorzuschreiben, was vorurteilsgeleitetes Verhalten ist. Personen mit subtilen Vorurteilen glauben bereits, dass sie wüssten, was vorurteilsgeleitetes Verhalten sei (Dovidio/Gaertner, 1998). Des Weiteren sollten die Unternehmensnormen nicht nur die Benachteiligung von Fremdgruppenmitgliedern verbieten, sondern auch subtilere Formen der Diskriminierung wie die Bevorzugung von Eigengruppenmitgliedern (Brewer, 1996).

Die Punkte zwei und drei beziehen sich darauf, möglichst keine Kontexte oder Situationen zu schaffen, die es Personen mit negativen Stereotypen oder Vorurteilen erlauben, ihre negativen Einstellungen gegen Fremdgruppenmitglieder in diskriminierendes Verhalten umzusetzen. Unter dem zweiten Punkt geht es um die Eliminierung von Geschäftspraktiken, die z.B. die Nichtbedienung von Kunden erlauben, die Minoritätengruppen angehören, da sie angeblich nicht über die nötigen finanziellen Mittel verfügen. Unter dem dritten Punkt geht es z.B. um die bereits erwähnte Profilanpassungsanweisung, aber auch um die generelle Klarheit der Kriterien für Personalentscheidungen. Z.B. haben *Gentile/Kaiser/Johnson/Harvey und Adler* (1991) den Fall eines Managers in einem US-amerikanischen Unternehmen beschrieben, der dagegen war, einen überaus fähigen afroamerikanischen Angestellten für einen Auftrag ins Ausland zu entsenden. In der Begründung für die Ablehnung des farbigen Angestellten führte der Manager an, dass der Angestellte nicht in die Kultur der Auslandsfiliale und des Landes passen würde, dabei annehmend, dass er als Farbiger sich nicht an eine fremde Kultur anpassen könne und sich unwohl fühlen würde. Wenn die Organisation ganz klar spezifiziert hätte, dass die Fähigkeit des Angestellten das Auswahlkriterium für diese Personalentscheidung ist, hätte der Manager das subjektive Kriterium der Anpassung an die Filial- und Landeskultur nicht anwenden können.

Zu den von *Brief* und *Barsky* (2000) angeführten Punkten sollte nach *Dietz* und *Petersen* (2005) noch ein vierter Punkt hinzugefügt werden:

- (4) Die Ausrichtung der Unternehmenskultur auf die Werte des Egalitarismus und der Diversifizierung.

Dieser Aspekt ergänzt den ersten Punkt von *Brief* und *Barsky* (2000) und basiert auf Forschungsbefunden über die Beziehung von Vorurteilen und Werten. Auch wenn Menschen mit Vorurteilen bestrebt sind, sich konform mit gesellschaftlichen Normen der Gleichberechtigung zu verhalten, so befürworten sie dennoch egalitäre Werte in wesentlich geringeren Maßen als vorurteilsfreie Menschen (z.B. *Katz/Hass*, 1988; *Plant/Devine*, 1995). Wenn nun Mitarbeiter, die egalitäre Werte nicht besonders stark vertreten oder gar anti-egalitäre Werte bevorzugen, in einem Unternehmen arbeiten, das Egalitarismus betont, kann aufgrund der Inkongruenz zwischen den Werten der Person und des Unternehmens davon ausgegangen werden, dass diese Mitarbeiter das Unternehmen verlassen werden (vgl. *O'Reilly/Chatman/Caldwell*, 1991). Insofern können also Unternehmenswerte durchaus dazu beitragen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich vorurteilsfreie, nicht aber vorurteilsbehaftete Mitarbeiter wohl fühlen werden.

Eine weitere Maßnahme zur Verstärkung abschwächender Faktoren könnte in der Durchführung von Interventionen oder Trainingsprogramme liegen mit dem konkreten Ziel, die Anwendung von Stereotypen zu reduzieren. Forschungsarbeiten zu diesem Anliegen sind spärlich. *Brief* und *Barsky* (2000) schlagen folgende Komponenten für ein solches Training vor: Zielklärung („Benutze keine negativen Stereotypen im Umgang mit anderen!“), Entwicklung und Förderung der Fähigkeit zur Selbstbeobachtung, Hilfestellung in der Entdeckung intrinsischer Belohnungsfaktoren für die Vermeidung der Anwendung von Stereotypen (um die Motivation zu erhöhen, nicht zu diskriminieren), Hilfe in der Strukturierung der Arbeit (z.B. Prioritäten setzen in einem stressreichen Arbeitsumfeld) und die Steigerung von Selbstwirksamkeitserwartungen. Aufgrund der im letzten Abschnitt angeführten Schwierigkeiten, Stereotype und Vorurteile zu ändern, halten wir derartige Interventionen allerdings für wenig erfolgversprechend und sie sollten nicht das vorrangige Ziel von Diversity Managern sein.

3.3 Die Reduzierung der verstärkenden Faktoren

In unserer Darstellung über die Wirkungsweise verstärkender Faktoren auf den Zusammenhang zwischen Vorurteilen und Stereotypen auf negative Er-

scheinungen in Unternehmen wie z.B. soziale Diskriminierung bei der Personalauswahl, ist deutlich geworden, dass die Interaktion von Vorurteilsneigung der Mitarbeiter auf der einen Seite und Legitimationen im Organisationskontext auf der anderen Seite von großer Bedeutung ist. In den dargestellten empirischen Studien (Brief/Dietz/Cohen/Pugh/Vaslow, 2000; Petersen/Dietz, 2000, 2005) wurde dabei besonders die Bedeutung des Profilanpassungsprinzips herausgestellt. Außer dem Profilanpassungsprinzip können aber auch noch verschiedene andere Charakteristika der Situation in Interaktion mit Vorurteilen im Unternehmenskontext problematisch sein. Diese Charakteristika beinhalten (vgl. McConahay, 1986): (1) ideologische Ambiguität, wobei ein nicht vorurteilsbezogener Wert oder nicht vorurteilsbezogenes Argument benutzt werden kann, um Diskriminierung zu legitimieren („Ich stelle diesen Ausländer nicht ein, da seine Werte nicht mit denen unseres Unternehmens übereinstimmen“); (2) situationsbezogene Ambiguität, wobei diskriminierendes Verhalten auf nicht vorurteilsbezogene Gründe attribuiert werden kann („Ich werde meine ausländischen Angestellten nicht für diese Fortbildung empfehlen. Meine Kollegen haben ihre ausländischen Mitarbeiter ja auch nicht empfohlen.“); (3) Situationen, die Diskriminierung sozusagen erfordern (z.B. harsche Kritik in einer Personalbewertung); (4) Situationen, für die keine Normen existieren, die als Evaluationskriterien für diskriminierendes Verhalten dienen könnten (z.B. vage Kriterien für Personalentscheidungen), und (5) Situationen, in denen die Fremdgruppenzugehörigkeit nicht besonders hervorstechend ist.

Eine Reduzierung dieser verstärkenden Faktoren ist unserer Meinung nur durch unternehmensspezifische Corporate Codes, die für die genannten Situationen klare Richtlinien vorgeben, zu bewerkstelligen. Innerhalb der großen Unternehmen gehören derartige Richtlinien inzwischen fast zum Standard: 90% der Unternehmen in den USA, 57% der europäischen und immerhin 51% der deutschen Firmen besitzen Corporate Codes (nach Schwartz, 2001, S. 248). Allerdings reicht es nicht, Corporate Codes zu formulieren und auf der Homepage des Unternehmens zu plazieren. Vielmehr müssen die Inhalte der Corporate Codes auch den Mitarbeitern bekannt sein und in der Organisationskultur verankert sein. Untersuchungen zeigen, dass dies allzu häufig nicht der Fall ist (vgl. für einen Überblick, Schwartz, 2001). Diversity Manager müssen sich daher nicht nur darum kümmern, dass ihre Anliegen in den Unterabschnitten der Corporate Codes aufgeführt und klar formuliert werden, sie müssen auch sicherstellen, dass die Mitarbeiter diese Richtlinien in ihr Verhalten übernehmen. Dabei ist auch von Bedeutung, dass das Brechen der vorgegebenen Regeln sanktioniert wird, etwa durch Geldstrafen und der

Aufforderung, das gezeigte Verhalten zu korrigieren, und in extremen Fällen zur Aufhebung des Arbeitsvertrags führen kann.

4 Fazit

Obwohl Stereotype und Vorurteile für das Diversity Management von großer Bedeutung sind, gibt es zu diesem Thema bislang nur wenige Forschungsarbeiten. Wir haben daher die bestehenden Studien in ein auf Forschungsarbeiten der Sozialpsychologie aufbauendes Modell integriert und versucht, daraus Aussagen für die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen für das Diversity Management abzuleiten. Dabei wollen wir es nicht versäumen zu betonen, dass das Management von Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz mit enormen Herausforderungen verbunden ist. Stereotype und Vorurteile sind heikle Themen, die nur mit größter Sensibilität angesprochen werden dürfen. Selbst wenn die Unternehmensführung das Management von Stereotypen und Vorurteilen unterstützt und die entsprechenden Mittel zur Verfügung stellt, müssen Diversity Manager entscheiden, ob sie ihre Interventionen auf Stereotype und Vorurteile gegenüber spezifischen Gruppen (z.B. Frauen, Ausländer) oder generell gegenüber Fremdgruppenmitgliedern ausrichten wollen. Spezifisches Management birgt die Gefahr, dass Diversity Manager nicht alle Gruppen angemessen berücksichtigen. Andererseits erlaubt ein spezifisches Management, dass z.B. üblicherweise für eine bestimmte Fremdgruppe gebrauchte Stereotype (z.B. ältere Mitarbeiter verursachen mehr Arbeitsunfälle) angesprochen und mit Fakten widerlegt werden können. Ein generelles Management hingegen birgt nicht die Gefahr, dass Diversity Manager nicht alle in ihrem Unternehmen repräsentierten Fremdgruppen berücksichtigen. Andererseits können dann spezifische Stereotype und Vorurteile eventuell nicht ausreichend beachtet werden. Auch wenn jeder Diversity Manager die besondere Situation seines Unternehmens im Auge haben muss, neigen wir dazu, Diversity Managern zu empfehlen, Stereotype und Vorurteile ganz allgemein in bezug auf verschiedene Fremdgruppen zu behandeln. Gängige spezifische Vorurteile gegenüber bestimmten Gruppen können allerdings ergänzend bei der Formulierung von Corporate Codes oder Unternehmensrichtlinien zur Illustration angeführt werden.

Literatur

- Brewer, M. D. (1996): In-group favoritism: The subtle side of intergroup discrimination. In: Messick, D. M./Tenbrunsel, A. E. (Eds.): *Codes of conduct: Behavioral research into business ethics*. New York, pp. 160-170.
- Brief, A. P./Barsky, A. (2000): Establishing a climate for diversity: The inhibition of prejudiced reactions in the workplace. In: Ferris, G. R. (Ed.), *Research in personnel and human resources management*. Vol. 19, Amsterdam, pp. 91-129.
- Brief, A. P./Dietz, J./Cohen, R. R./Pugh, S. D./Vaslow, J. B. (2000): Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanations for employment discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 81, pp. 72-97.
- Coats, S./Smith, E. R. (1999): Perceptions of gender subtypes: Sensitivity to recent exemplar activation and in-group/out-group differences. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 25, pp. 515-526.
- Crandall, C. S./ Eshleman, A. (2003): A justification-suppression model of the expression and experience of prejudice. *Psychological Bulletin*. Vol. 129, pp. 414-446.
- Dietz, J./Petersen, L.-E. (2005): Diversity Management als Management von Stereotypen und Vorurteilen am Arbeitsplatz. In: Stahl, G. K./Mayrhofer, W./Kühlmann, T. M. (Hrsg.): *Innovative Ansätze im internationalen Personalmanagement*, S. 249-270.
- Dietz, J./Petersen, L.-E. (2006): Diversity management. In: Stahl, G./Björkman, I. (Eds.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*, pp. 223-243.
- Dovidio, J. F./Gaertner, S. L. (1998): On the nature of contemporary prejudice: The causes, consequences, and challenges of aversive racism. In: Fiske S. T./Eberhardt, J. L. (Eds.): *Confronting racism: The problem and the response*. pp. 3-32.
- Dovidio, J. F./Gaertner, S. L. (2004): Aversive racism. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 36, pp. 1-52.
- Dovidio, J. F./Gaertner, S. L./Kawakami, K./Hodson, G. (2002): Why can't we just get along? Interpersonal biases and interracial distrust. *Cultural Diversity & Ethnic Minority Psychology*. Vol. 8, pp. 88-102.

- Driscoll, J. M./Kelley, F. A./Fassinger, R. E. (1996): Lesbian identity and disclosure in the workplace: Relation to occupational stress and satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 48, pp. 229-242.
- Esses, V. M./Haddock, G./Zanna, M. P. (1993): Values, stereotypes, and emotions as determinants of intergroup attitudes. In: Mackie, D. M./Hamilton, D. L. (Eds.): *Affect, cognition, and stereotyping*. San Diego, pp. 137-166.
- Fiske, S. T. (1998): Stereotyping, prejudice, and discrimination. In: Gilbert, D. T./Fiske, S. T./Lindzey, G. (Eds.): *The handbook of social psychology*. 4th ed., Vol. 2, Boston, pp. 357-411.
- Gentile, M. C./Kaiser, J./Johnson, J./Harvey, B./Adler, N. J. (1991): The case of the unequal opportunity. *Harvard Business Review*. Vol. 69, pp. 14-25.
- Glick, P./Fiske, S. T. (1996): The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 70, pp. 491-512.
- Judd, C. M./Park, B. (1988): Out-group homogeneity: Judgements of variability at the individual and group levels. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 54, pp. 778-788.
- Katz, I./Hass, R. G. (1988): Racial ambivalence and American value conflict: Correlational and priming studies of dual cognitive structures. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 55, pp. 893-905.
- Kinder, D. R./Sears, D. O. (1981): Prejudice and politics: Symbolic racism versus racial threats to the good life. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 40, pp. 414-431.
- Klink, A./Wagner, U. (1999): Discrimination against minorities in Germany: Going back to the field. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 29, pp. 402-423.
- Levine, R. A./Campbell, D. T. (1972): *Ethnocentrism: Theories of conflict, ethnic attitudes, and group behavior*. New York.
- Macrae, C. N./Bodenhausen, G. V. (2000): Social cognition: Thinking categorically about others. *Annual Review of Psychology*. Vol. 51, pp. 93-120.
- Madon, S. (1997): What do people believe about gay males? A study of stereotype content and strength. *Sex-Roles*. Vol. 37, pp. 663-685.
- McConahay, J. B. (1983): Modern racism and modern discrimination: The effects of race, racial attitudes, and context on simulated hiring decisions. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 9, pp. 551-558.

- McConahay, J. B. (1986): Modern racism, ambivalence, and the Modern Racism Scale. In: Gaertner, S. L./ Dovidio, J. F. (Eds.): Prejudice, discrimination, and racism. San Diego, pp.91-125.
- O'Reilly, C. A./Chatman, J./Caldwell, D. F. (1991): People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. Vol. 34, pp. 487-516.
- Petersen, L.-E./Blank, H. (2001): Reale Gruppen im Paradigma der minimalen Gruppen: Wirkt die Gruppensituation als Korrektiv oder Katalysator sozialer Diskriminierung? *Zeitschrift für Experimentelle Psychologie*. Nr. 48, S. 302-316.
- Petersen, L.-E./Blank, H. (2003): Ingroup bias in the minimal group paradigm shown by three-person groups with high or low state self-esteem. *European Journal of Social Psychology*. Vol. 33, pp. 147-160.
- Petersen, L.-E./Dietz, J. (2000): Social discrimination in a personnel selection context: The effects of an authority's instruction to discriminate and followers' authoritarianism. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 30, pp. 206-220.
- Petersen, L.-E./Dietz, J. (2005): Enforcement of organizational homogeneity and prejudice as explanations for employment discrimination. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 35, pp. 144-159.
- Petersen, L.-E./Six-Materna, I. (2006): Stereotype. In: Frey, D./Bierhoff, W. (Hrsg.): *Handbuch Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*. Göttingen, S. 430-436.
- Petersen, L.-E./Stahlberg, D./Frey, D. (2006): Selbstwertgefühl. In: Frey, D./Bierhoff, W. (Hrsg.): *Handbuch Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*. Göttingen, S. 40-48.
- Pettigrew, T. F./Meertens, R. W. (1995): Subtle and blatant prejudice in Western Europe. *European Journal of Social Psychology*. Vol. 25, pp. 57-75.
- Pettigrew, T. F./Meertens, R. W. (2001): In defence of the subtle prejudice concept: A retort. *European Journal of Social Psychology*. Vol. 31, pp. 299-309.
- Pettigrew, T. F./Tropp, L. R. (2000): Does intergroup contact reduce prejudice: Recent meta-analytic findings. In: Oskamp, S. (Ed.): *Reducing prejudice and discrimination: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*. Mahwah, pp. 93-114.
- Plant, E. A./Devine, P. G. (1998): Internal and external motivation to respond without prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 75, pp. 811-832.

- Quinn, K. A./Macrae, C. N./Bodenhausen, G. V. (2003): Stereotyping and impression formation: How categorical thinking shapes person perception. In: Hogg, M. A./Cooper, J. (Eds.): *The SAGE handbook of social psychology*. London, pp. 87-109.
- Schuman, H./Steeh, C./Bobo, L./Kryson, M. (1997): *Racial attitudes in America*. 2nd ed., Cambridge.
- Schwartz, M. (2001): The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour. *Journal of Business Ethics*. Vol. 32, pp. 247-262.
- Snyder, M. (1992): Motivational foundations of behavioral confirmation. In: Zanna, M. P. (Ed.): *Advances in experimental social psychology*. Vol. 25, San Diego, pp. 67-114.
- Spencer, S. J./Steele, C. M./Quinn, D. M. (1999): Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental social Psychology*. Vol. 35, pp. 4-28.
- Swim, J. K./Aikin, K. J./Hall, W. S./Hunter, B. A. (1995): Sexism and racism: Old-fashioned and modern prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 68, pp. 199-214.
- Triandis, H. C./Kurowski, L. L./Gelfand, M. J. (1994): Workplace diversity. In: Triandis, H. C./Dunnette, M. D./Hough, L. M. (Eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2nd ed., Vol. 4, Palo Alto, pp. 769-827.
- Von Hippel, W./Sekaquaptewa, D./Vargas, P. (1995): On the role of encoding processes in stereotype maintenance. In: Zanna, M. P. (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 27, San Diego, pp. 177-254.
- Wilder, D. A./Simon, A. F./Myles, F. (1996): Enhancing the impact of counterstereotypic information: Dispositional attributions for deviance. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 71, pp. 276-287.
- Williams, K. Y./O'Reilly, C. A. (1998): Demography and diversity in organizations. In: Staw, B. M./Sutton, R. I. (Eds.): *Research in organizational behavior*. Vol. 20, Stanford, pp. 77-140.
- Word, C. G./Zanna, M. P./Cooper, J. (1974): The nonverbal mediation of self-fulfilling prophecies in interracial interaction. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 10, pp. 109-120.

