

Susanne Brüggemann

Managing Unconscious Bias

Strategische Chancen und
Innovationskraft durch Förderung
von Vielfalt



SOZIALMANAGEMENT – SOZIALWIRTSCHAFT

Herausgegeben von
Wilfried Gebhardt
und Julian Löhe

SOZIALMANAGEMENT – SOZIALWIRTSCHAFT

Band 3

Susanne Brüggemann

Managing Unconscious Bias

**Strategische Chancen und Innovationskraft
durch Förderung von Vielfalt**

Tectum Verlag

Susanne Brüggemann
Managing Unconscious Bias
Strategische Chancen und Innovationskraft durch Förderung von Vielfalt
Sozialmanagement – Sozialwirtschaft, Bd. 3

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022
ePDF 978-3-8288-7955-3

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-4837-5
im Tectum Verlag erschienen.)

ISSN 2751-353X

Umschlag: Tectum Verlag, unter Verwendung der Abbildung #150676433 von Archiwiz |
www.shutterstock.com

Gesamtverantwortung für Herstellung bei der
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
1. Einführung in die Problemstellung	1
1.1 Begriffsbestimmung und -abgrenzung	2
1.2 Vorgehensweise und Aufbau des Buches	4
2. Unconscious Bias	7
2.1 Entstehungszusammenhänge	8
2.1.1 Persönlichkeitspsychologische Determinanten	8
2.1.2 Sozialpsychologische Determinanten	13
2.1.3 Kognitive Determinanten	17
2.2 Phänomene und Problemstellungen	22
2.2.1 Existenz von Majorität und Minorität	22
2.2.2 Entstehung von Diskriminierungsprozessen	24
2.3 Systemtheoretisches Verständnis von Organisationen	27
2.3.1 Unconscious Bias im Kontext organisationaler Lernprozesse	32
2.3.2 Herausforderungen im organisationalen Kontext	35
2.4 Resümee	36
3. Personalmanagement in der Sozialen Arbeit	41
3.1 Eigenheiten personenbezogener sozialer Dienstleistungen	46
3.2 Bedeutung des Tripelmandats	50
3.2.1 Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession	52
3.2.2 Förderung sozialer Gerechtigkeit	56

Inhalt

3.2.3	Minderung sozialer Ungleichheit	61
3.2.4	Förderung der gemeinsamen Verantwortung	64
3.2.5	Achtung der Vielfalt	68
3.3	Resümee	72
4.	Förderung von Vielfalt im Sozialmanagement	75
4.1	Vielfalt als strategische Chance und Innovationskraft	77
4.2	Kerngedanken vielfaltsorientierter Organisationsentwicklung	78
4.2.1	Entwicklungsfelder im strategischen Management	79
4.2.2	Entwicklungsfelder in der Führung	82
4.2.3	Entwicklungsfelder in der Organisationskultur	86
4.2.4	Entwicklungsfelder in der Struktur und Kommunikation	89
4.2.5	Entwicklungsfelder in der Personalauswahl und -förderung	94
4.3	Resümee	99
5.	Fazit des Buches	103
	Literaturverzeichnis	107
	Danksagung	127

Vorwort

Eine wichtige Grundlage für die Gestaltung des Personalmanagements in Sozialen Organisationen liegt in impliziten Annahmen über die Natur des Menschen. Diesen – vereinfacht gesagt – »Menschenbildern« haftet ein vorverurteilender Charakter an. Davon unbenommen ist deren Existenz anzuerkennen, zumal sie auch eine sinnvolle Funktion im Rahmen einer notwendigen Komplexitätsreduktion im Alltag des Personalmanagements haben können. Denn bei großen Organisationen mit Hunderten von Mitarbeitenden können Menschenbilder helfen, einen ersten »treffenden« Umgang mit neuen Interaktionspartner*innen zu finden. Menschenbilder sind auch deshalb wichtig, da Menschen ansonsten kognitiv mit den vielen Eindrücken ihrer oft wechselnden Interaktionspartner*innen (beruflich wie privat) überfordert bzw. überlastet wären. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang jedoch die Selbstreflexion von Verantwortlichen im Personalmanagement, denn Menschenbilder sind nicht immer zutreffend. Und exakt an dieser Stelle setzt das Phänomen an, dass mit dem unconscious Bias beschrieben wird. Frau Brüggemann stellt heraus, dass es sowohl um eine Auseinandersetzung mit Anderen geht, gleichsam jedoch auch um die Auseinandersetzung mit der eigenen Person und Positionierung. Damit ordnet die Autorin einen Ansatz für Soziale Organisationen zum Führungsverständnis ein, der als Erklärungsansatz für moderne Führungsstile wie New Work oder Self-Leadership von enormer Bedeutung ist und in eine klare Richtung zeigt: Führung bedeutet vor allem die Fähigkeit zur Selbstrefle-

xion und damit auch Selbstführung. Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich zunächst selbst zu führen, um andere erfolgreich führen zu können. Das arbeitet die Autorin unter Rückgriff auf persönlichkeitspsychologische, sozialpsychologische und kognitive Determinanten heraus und zeigt praxisorientiert auf, wie Führungskräfte unconscious Bias wahrnehmen, reduzieren oder vermeiden können. Mit der Erläuterung des Phänomens in Bezug auf Soziale Organisationen liefert die Autorin einen wichtigen Beitrag zum Verständnis moderner Führungsansätze in Sozialen Organisationen, ergänzt um Hinweise für die Führungspraxis.

Münster, 27. September 2022

Prof. Dr. Julian Löhe

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Einfluss von (unconscious) Bias	8
Abb. 2:	Fünf Prozesse der Selbstwertregulation	9
Abb. 3:	Unconscious Bias und Selbstwertregulation	10
Abb. 4:	Das Fünf-Faktoren-Modell Big Five	11
Abb. 5:	Das duale Prozessmodell	13
Abb. 6:	Heuristiken der Informationsverarbeitung	18
Abb. 7:	Effekte von Wahrnehmungsverzerrungen	19
Abb. 8:	Mechanistisches und systemisches Weltbild	29
Abb. 9:	Funktionen von unconscious Bias	37
Abb. 10:	Bereiche des Personalmanagements	44
Abb. 11:	Das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis	47
Abb. 12:	Elemente einer Pädagogik der Vielfalt	71
Abb. 13:	Vor- und Nachteile von Diversität	78
Abb. 14:	Führungsmythen	83
Abb. 15:	Dimensionen der Organisationskultur	86
Abb. 16:	Effekte im Vielfalt-Marketing	94
Abb. 17:	Typische Bias in Rekrutierungsverfahren	96
Abb. 18:	Unconscious Bias bewusste Führung	104

1. Einführung in die Problemstellung

Gesellschaftliche und wirtschaftliche Strömungen resultierend aus der Globalisierung, Urbanisierung, demografischen Entwicklung, Ressourcenknappheit, Migration, Technologiedynamik und Digitalisierung sowie dem Klima- und Wertewandel sind Bedingungen unter denen Organisationen Sozialer Arbeit¹ heute agieren. Im Zusammenhang dieser rasanten und komplexen² Veränderungen ist die Arbeitswelt im öffentlichen Sektor zu einer Agilität und dynamischen Anpassungsleistung gezwungen. Ihr Bestehen hängt maßgeblich davon ab, wie sie sich in der globalisierten Wissensgesellschaft und im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte behaupten kann. Gerade in derartig unsicheren und durch Megatrends³ bedrohlich wahrgenommenen Situationen nehmen unconscious Bias einen besonderen Stellenwert ein (vgl. *Stangel-Meseke* 2019, S. 41).

-
- 1 Soziale Arbeit wird als zeitgenössischer Begriff verwandt, bewusst nicht getrennt nach Sozialarbeit und Sozialpädagogik.
 - 2 Komplexität bzw. komplex grenzt sich zu einfach und kompliziert ab. Komplexität beschreibt ein nicht in einzelne Teile zerlegbares, am Rand des Chaos befindliches System, welches in bestimmten Bereichen nachvollziehbar, regelgeleitet und erschließbar ist. Komplexität nimmt eine große Zahl von verschiedenen Zuständen an und ist von Beschreibungen eines Beobachters abhängig. Komplexität entsteht dort, wo ein System intern so vernetzt ist, dass nirgendwo im System ein Überblick bzw. eine Gesamtkenntnis seiner selbst mehr möglich ist (vgl. *Vieweg* 2015, S. 13ff).
 - 3 Megatrends (auch Wandeltrends) sind Tiefenströmungen der Veränderung, die grundlegende und langfristige Folgen für die Gesellschaft, Wirtschaft und Politik, Wissenschaft, Technik sowie Kultur bewirken (vgl. *Stangel-Meseke* 2019, S. 37).

Die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb Organisationen anzuerkennen, die darin liegenden Potenziale wertzuschätzen und für die Organisationen gewinnbringend einzusetzen, wird sich insbesondere in der Projekt- und Angebotsgestaltung Sozialer Arbeit als einen Vorteil widerspiegeln. Die synergetische Verbindung vollzieht sich im Erwerb von Diversitätskompetenzen, die gleichwohl einen Nutzen für die Arbeitsorganisation im Unternehmen sowie für die jeweilige Zweckbestimmung, Zielsetzung und Anspruchsgruppen Sozialer Arbeit generieren (vgl. *Schroer* 2012, S. 12). Die aktive Herstellung von Vielfalt⁴ in Organisationen Sozialer Arbeit hilft nicht nur auf die Megatrends zu reagieren und in ökonomischer Hinsicht ihre Produktivität als personenbezogene soziale Dienstleistung aufrecht zu erhalten. Als Kernaufgabe des Personalmanagements verstanden, zeigt es Wege auf, die Förderung von Vielfalt als strategische Chance und Innovationskraft⁵ zu nutzen. Zudem werden neue Zielgruppen erschlossen und das Arbeitgeberimage optimiert (vgl. *Krys* 2017, S. 45ff).

1.1 Begriffsbestimmung und -abgrenzung

Für die vertiefte inhaltliche Auseinandersetzung mit den Fragestellungen der vorliegenden Arbeit müssen zunächst die verwendeten Begriffe *unconscious Bias*, soziale Kategorien und Vorurteile beschrieben werden, da sie in der wissenschaftlichen und praktischen Anwendung gelegentlich missverständlich gebraucht werden.

Bias bzw. unconscious Bias sind Oberbegriffe, für die es keine treffende deutsche Übersetzung gibt. Der Wortursprung kommt aus dem englischen Sprachgebrauch und bedeutet gewissermaßen

4 „Vielfalt bzw. Diversity betrachtet die Unterschiede in Bezug auf soziale Kategorien in Form sichtbarer Merkmale wie Geschlecht, Alter oder Nationalität und unsichtbarer Aspekte wie Überzeugungen und Erfahrungen.“ (*Hucke* 2017, S. 2)

5 Wolfgang Scholl versteht unter dem Begriff Innovation eine „signifikante Änderung im Status quo eines sozialen Systems, die eine direkte und/oder indirekte Verbesserung innerhalb und/oder außerhalb des Systems bewirkt und auf neuem Wissen, Materialien, Maschinen und sozialen Prozessen beruht.“ (*Scholl* 2019, S. 89)

„schief/schräg“. Es beschreibt das komplexe Phänomen einer kognitiven Wahrnehmungsverzerrung z. B. durch Vorurteile, Stereotype und andere Fehltritte. Dieser Vorgang geschieht teils unbewusst (englisch = unconscious), teils bewusst. Unconscious Bias lassen sich mehrheitlich evolutionstheoretisch herleiten und betreffen als self-unconscious-bias auch die verzerrte, vorurteilsbehaftete Wahrnehmung der eigenen Person (vgl. *Domsch/Ladwig/Weber* 2019, S. 5f).

John Manoogian entwickelte einen *Cognitive Bias Codex*, indem er mehr als 170 unconscious Bias nach Problemfeldern strukturiert und visualisiert (vgl. *Wondrak* 2016, o. S.). Der Anti-Bias-Ansatz ist ein in den USA entwickeltes Konzept, welches auch in Deutschland im Kontext interkultureller und anti-diskriminierender Arbeit umgesetzt wird (vgl. *Gramelt* 2010, S. 11). Es verfolgt das Ziel, Kompetenzen im Umgang mit Vielfalt durch Reflexion zu erwerben. Gegenstand der reflexiven Auseinandersetzung sind nicht nur das jeweils Fremde oder Andere, sondern auch die eigene Person und Positionierung. Personen und -gruppen werden in Relation zueinander und in übergeordnete, gesellschaftliche Zusammenhänge gebracht (vgl. *Kohlrausch* 2019, S. 196).

Soziale Kategorien unterteilen die Umwelt anhand verschiedener Merkmale in unterschiedliche Personengruppen, die im Miteinander oft gemeinsam betrachtet, besprochen und beurteilt werden. Dazu gehören visuelle Erkennungszeichen (z. B. Hautfarbe, Geschlechtsmerkmale), Weltanschauungen (z. B. Religion, Politik) und andere Parallelen wie z. B. in der Haltung und Lebensgestaltung von Personen. Die einzelnen Merkmale sind unterschiedlich komplex und spalten sich oftmals in Unterkategorien (z. B. Europäer/Deutsche). Menschen weisen demzufolge eine Zugehörigkeit zu diversen sozialen Kategorien auf (vgl. *Klauer* 2008, S. 23).

„Die Kategorienbildung ist ein fundamentaler Vorgang bei der Interpretation und Bewertung von Wahrnehmungsinhalten, dem Verständnis von Konzepten und Objekten, bei Entscheidungsprozessen und bei allen Arten der Interaktion mit der Umwelt.“ (*Fetschenhauer* 2018 in *Domsch/Ladwig/Weber* 2019, S. 4)