

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
	V

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-

Vorwort

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

