

# Vorurteile hinterfragen in der Remote-Arbeit

„Unbewusste Vorurteile können sich auf die berufliche Entwicklung und Beförderungen auswirken und möglicherweise zu ungleichen Chancen führen: Dies gilt insbesondere für benachteiligte Gruppen.“



## Einleitung

Remote- und Hybrid-Arbeitsverhältnisse (HRW) bieten Flexibilität und Chancen für ein breiteres Talentreservoir, bergen aber auch das Risiko, bereits bestehende Vorurteile zu verstärken oder neue Formen der Ausgrenzung zu schaffen. Aufgrund der unbewussten Vorurteile, die wir alle haben, ist es möglich, jemanden zu diskriminieren oder auszugrenzen, ohne es zu wollen oder sich dessen bewusst zu sein. Dieses Factsheet enthält praktische Hinweise zur Erkennung und Vermeidung von Vorurteilen in HRW-Einrichtungen.

# Unbewusste Vorurteile verstehen



## Definition

Unbewusste Vorurteile beziehen sich auf die automatischen, kognitiven Abkürzungen, die dazu dienen, Informationen zu verarbeiten und schnell Entscheidungen zu treffen. Diese Vorurteile sind durch persönliche Erfahrungen, gesellschaftliche Stereotypen und kulturelle Normen geprägt und wirken unterhalb der bewussten Wahrnehmungsebene. **Sie treten in allen Lebensbereichen auf**, von zwischenmenschlichen Beziehungen bis hin zu juristischen Entscheidungen oder im Gesundheitssektor. Daher ist es nicht verwunderlich, dass sie auch in Arbeitskontext auftreten, sei es vor Ort oder remote.

## Arten von unbewussten Vorurteilen

Nach Savard et al. (2022), wirken unbewusste Vorurteile auf verschiedenen Ebenen:

- **Auf einer individuellen Ebene**, die aus dem eigenen Glaubenssystem, Stereotypen, blinden Flecken usw. hervorgeht.
- **Auf einer sozialen Ebene**, die auf dem Gefühl der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe beruht (in Bezug auf Geschlecht, Ethnie, politische Überzeugungen, sportliche Interessen usw.).
- **Auf einer systemischen Ebene**, die in der Dynamik von Unterdrückung und Privilegien verankert ist. Sexistische, rassistische, heteronormative und leistungsbezogene Vorurteile wirken auf dieser Ebene.

Es gibt eine Vielzahl unbewusster Vorurteile, und es ist unmöglich, sie alle aufzuzählen. Einige sind jedoch leichter zu erkennen und einzudämmen.

- 1 Der affinity bias führt dazu, dass wir diejenigen bevorzugen, die uns in Bezug auf deren Interessen, Hintergrund oder Erfahrungen ähnlich sind.
- 2 Der confirmation bias bedeutet, dass wir uns auf Informationen konzentrieren, die vorhandene Überzeugungen bestätigen, und widersprechende Hinweise ignorieren.
- 3 Der proximity bias kann in der Personalarbeit verbreitet sein, wenn Mitarbeitende, die häufiger vor Ort arbeiten, als engagierter oder produktiver wahrgenommen werden, auch wenn die Performance-Kennzahlen etwas anderes vermuten lassen.

## Auswirkungen unbewusster Vorurteile

Unbewusste Vorurteile spielen eine Rolle bei der **Entscheidungsfindung, vom Einstellungsverfahren**, bei dem die Vorurteile aufgrund von Affinität ins Spiel kommen und Einstellungsentscheidungen beeinflussen kann, bis hin zu Leistungsbewertungen, bei denen die Vorurteile aufgrund von bestätigten Überzeugungen dazu führen kann, dass ein Vorgesetzter die Leistung eines Mitarbeitenden übersieht, weil er/sie als unzuverlässig angesehen wird, usw. Daher **können sich unbewusste Vorurteile auf die berufliche Entwicklung und Beförderung auswirken und möglicherweise zu ungleichen Chancen führen**: dies gilt insbesondere für benachteiligte Gruppen. Da sie eng mit der Unterdrückungs- und Privilegierungsdynamik am Arbeitsplatz verknüpft sind, können Vorurteile dazu führen, dass bestimmte Teammitglieder an den Rand gedrängt werden, was ihre Chancen, in vollem Maße mitzuwirken, verringert und sich somit negativ auf die Teamdynamik auswirkt. Wenn zum Beispiel eine Person einen Akzent hat, weil ihre Arbeitssprache nicht ihre Muttersprache ist, kann ihr Einsatz unterbewertet oder als weniger relevant angesehen werden.

## Praktiken zur Überprüfung von Vorurteilen für Manager und HR

- ☒ **Überprüfen Sie Ihre Entscheidungen**  
Überprüfen Sie in regelmäßigen Abständen Entscheidungen in Bezug auf Anstellungen, Feedback, Beförderungen und Projektzuweisungen. Fragen Sie sich: Sind Remote- und Hybrid-Mitarbeitende fair vertreten? Begünstigen Bewertungskriterien unverhältnismäßig diejenigen, die sichtbarer sind oder sich mehr Gehör verschaffen?
- ☒ **Standardisieren Sie Performance-Kennzahlen**  
Verwenden Sie klare, rollenbasierte und ergebnisorientierte Kriterien, die unabhängig vom Arbeitsort gelten. Konzentrieren Sie sich auf die erbrachten Leistungen, nicht auf die Online-Stunden oder den wahrgenommenen Eifer in Meetings.
- ☒ **Diversifizieren Sie die Feedback-Kanäle**  
Sammeln Sie Leistungseinsatz aus verschiedenen Quellen (Kollegen, Kunden, Teammitglieder), um individuelle Vorurteile zu minimieren.
- ☒ **Schulungen zur Sensibilisierung für Vorurteile**  
Bieten Sie regelmäßige, rollenspezifische Schulungen für Manager\*innen an, in denen sie erfahren, wie sich Vorurteile in hybriden Umgebungen äußert und wie man ihr bei der Personalsuche, bei Bewertungen und im täglichen Umgang miteinander entgegenwirken kann.

# Schlussfolgerung

Es ist keine leichte Aufgabe, unbewusste Vorurteile von Mitarbeitenden anzusprechen und ins Bewusstsein zu rücken. Zuzugeben, dass wir voreingenommen sind, ist oft schwierig und unangenehm, und Schuld- und Schamgefühle sind weit verbreitet. Um diese Gefühle abzuschwächen, sind strukturierte und pädagogische Schulungsinstrumente von größter Bedeutung. Ziel ist es nicht, jemanden anzugreifen oder zu beschuldigen, sondern ihm zu helfen, zu verstehen, wie diese Vorurteile die Kommunikation und die Beziehungen beeinflussen. Dies ist ein notwendiger Schritt, um Strategien zur Minderung der negativen Auswirkungen unbewusster Vorurteile zu entwickeln.



## Quellen

---

- Savard, Benoit, Brière, Sophie, Pulido, Bibiana, Keyser-Verreault, Amélie, Auclair, Isabelle, Laplanche, Laurie, St-Georges, Jade and Stockless, Alain. Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations, Presses de l'Université Laval, 2022. <https://www.pulaval.com/livres/biais-inconscients-et-comportements-inclusifs-dans-les-organisations>

## Weiterführende Literatur

---

- The Harvard Implicit Association Test  
<https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>