



Training zu regenerativer Führung

Modul 4

Entwickelt von Wisamar | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



Ökologisches Denken!

Überlegen Sie gut, bevor Sie etwas ausdrucken, ob es wirklich notwendig ist. Falls etwas gedruckt werden muss, sollten Sie sich vorher überlegen, wo Sie es drucken lassen (z. B. in einer lokalen Druckerei, bei einer umweltfreundlichen Online-Druckerei usw.), auf welchem Papier (z. B. Recyclingpapier, Kunstrasenpapier, andere Alternativen zu herkömmlichem weißen Papier) und mit welchen Farben.

Lasst uns unsere Umwelt schützen!

4. Unbewusste Vorurteile erkennen und inklusiv entscheiden

Reflexion über persönliche Werte, Annahmen und unbewusste Vorurteile.

von Wisamar

4.1 Einleitung

Themen und Schlüsselkonzepte

Dieses Modul befasst sich mit der Reflexion und dem Umgang mit unbewussten Vorurteilen aus einer intersektionalen Perspektive und wendet diese auf den Kontext der Entscheidungsfindung von Führungskräften, Manager*innen und Pädagog*innen am Arbeitsplatz an.

Thema des Moduls:

Dieses Modul untersucht, wie persönliche Werte, Annahmen und unbewusste Vorurteile die Entscheidungsfindung in Führungspositionen und im beruflichen Alltag beeinflussen. Im Gegensatz zu den vorherigen Modulen, die die Organisation als Ganzes betrachteten, legt dieses Modul den Fokus auf die einzelnen Personen innerhalb der Organisation – insbesondere Führungskräfte – und deren Rolle bei der Gestaltung inklusiver Praktiken. Es ist relevant, da Führungskräfte, Manager*innen und Pädagog*innen regelmäßig Entscheidungen treffen, die sich auf Einstellung, Feedback, Delegation, Zusammenarbeit und Inklusion auswirken, oft unter Zeitdruck und mit unvollständigen Informationen. Ausgehend von einer intersektionalen Perspektive lädt das Modul die Teilnehmenden ein, Vorurteile und Privilegien mit Hilfe angeleiteter Reflexionsübungen kritisch zu hinterfragen. Diese Übungen sollen den Teilnehmenden helfen, ihre eigenen Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und zu verstehen und diese Erkenntnisse für bewusstere und gerechtere Entscheidungen zu nutzen. Das Konzept ist stark praxisorientiert und unterstützt die Teilnehmenden dabei, das Gelernte direkt in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.

Schlüsselkonzepte:

Unbewusste Vorurteile (Unconscious Bias): Unbewusste Voreingenommenheit bezeichnet automatische Einstellungen, Stereotypen oder Denkmuster, die unsere Wahrnehmung, Interpretation und Beurteilung von Menschen und Situationen beeinflussen, ohne dass wir uns dessen vollständig bewusst sind. Diese Voreingenommenheiten können Entscheidungen selbst dann beeinflussen, wenn jemand Fairness und Inklusion bewusst schätzt.

Intersektionalität: Intersektionalität bezeichnet einen analytischen Rahmen, der untersucht, wie verschiedene soziale Kategorien – wie Geschlecht, Herkunft, Klasse, Sexualität und andere – interagieren und sich überschneiden, um die Erfahrungen von Individuen mit Privilegien und Benachteiligungen innerhalb von Macht- und Ungleichheitssystemen zu prägen.

Awareness: Awareness bezeichnet das bewusste Erkennen und Verstehen der eigenen Wahrnehmungen, Annahmen, Voreingenommenheiten und Verhaltensweisen sowie deren Auswirkungen auf andere und auf Entscheidungsprozesse, insbesondere im sozialen und beruflichen Kontext.

Privilegien: Privilegien bezeichnen unverdiente Vorteile, die manche Menschen aufgrund ihrer sozialen Stellung oder Identität, wie Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, soziale Schicht, Fähigkeiten, Alter oder Bildung, genießen. Die Anerkennung von Privilegien hilft Führungskräften zu verstehen, dass nicht alle Menschen die gleichen Startbedingungen haben.

Inklusion: Inklusion bedeutet, Umgebungen zu schaffen, in denen sich unterschiedliche Menschen respektiert und wertgeschätzt fühlen und ihr volles Potenzial einbringen können. Sie geht über Repräsentation hinaus und konzentriert sich auf Teilhabe, Zugehörigkeit und Einflussnahme.

Inklusive Entscheidungsfindung: Inklusive Entscheidungsfindung ist ein Prozess, in dem unterschiedliche Perspektiven aktiv berücksichtigt und versteckte Barrieren abgebaut werden. Ziel ist es, gerechtere, transparentere und effektivere Entscheidungen zu treffen.

Reflexion: Reflexion ist der Prozess, die eigenen Gedanken, Reaktionen und Verhaltensmuster zu untersuchen. In diesem Modul hilft Reflexion den Teilnehmenden zu erkennen, wie ihre eigenen Vorurteile Führungsentscheidungen beeinflussen können.

Positionierung: Positionierung beschreibt, wie die soziale Identität, die Erfahrungen, die Werte und die Stellung einer Person innerhalb der Gesellschaft ihre Wahrnehmung, ihr Verständnis und ihre Interaktion mit der Welt prägen. Sie ist mit Macht und Privilegien verbunden, da Faktoren wie Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, soziale Schicht, Bildung oder Alter Perspektiven, Chancen und den Zugang zu Ressourcen in unterschiedlichen Kontexten beeinflussen können.

Gesamtziele

Ziel dieses Moduls ist es, das Bewusstsein für unbewusste Vorurteile und deren Auswirkungen auf Führung und Entscheidungsfindung zu schärfen, die kritische Reflexion persönlicher Werte, Annahmen und Privilegien anzuregen und inklusive sowie gerechte Führungspraktiken zu stärken. Darüber hinaus unterstützt das Modul die Teilnehmenden dabei, vorurteilsbewusste Strategien im Arbeitsalltag anzuwenden und nachhaltige sowie verantwortungsvolle Führung in diversen Teams und Organisationen zu fördern.

Lernziele

Nach Abschluss dieses Moduls werden die Teilnehmenden in der Lage sein:

Wissen

- zu erklären, was unbewusste Voreingenommenheit ist und warum sie im Führungskontext relevant ist.
- häufige Formen unbewusster Verzerrungen in alltäglichen Entscheidungssituationen zu erkennen.
- zu erläutern, wie inklusive Entscheidungsfindung zu vielfältigen und nachhaltigen Organisationen beiträgt.

Fähigkeiten

- über ihre eigenen Perspektiven, Reaktionen und Entscheidungsmuster zu reflektieren.
- zu analysieren, wie unbewusste Voreingenommenheit Führungspraktiken wie Einstellung, Feedback, Delegation und Konfliktlösung beeinflussen kann.
- praktische Strategien anzuwenden, um den Einfluss unbewusster Voreingenommenheit im beruflichen Kontext zu reduzieren.
- zu beurteilen, inwieweit ihre eigenen Entscheidungsprozesse inklusiv gestaltet sind.

Einstellungen

- Offenheit gegenüber unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen zu zeigen.
- ein kritisches Bewusstsein für die eigenen Annahmen und potenziellen Voreingenommenheiten zu entwickeln.
- sich für konkrete Maßnahmen zur Stärkung inklusiver Führungspraktiken einzusetzen.

Ressourcen

Collins, P. H. (2019). *Intersectionality as Critical Social Theory*.

https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8127482/pdf/41296_2021_Article_490.pdf

Cottam, R. (2024, June 27). *What is the wheel of privilege?* Rachel Cottam.

<https://rachelcottam.com/2024/06/27/what-is-the-wheel-of-privilege-and-power/>

Nelson, T. A. (2023). Complementing intersectionality pedagogy with a missing component—Positionality. *Journal of Management Education*, 47(3), 324–337.

<https://doi.org/10.1177/10525629221150029>

Nalty, K. (2016). *Strategies for confronting unconscious bias*. Kathleen Nalty Consulting LLC.

<https://kathleennaltyconsulting.com/wp-content/uploads/2016/05/Strategies-for-Confronting-Unconscious-Bias-The-Colorado-Lawyer-May-2016.pdf>

Universal Design for Learning Virtual Learning Strategies. (n.d.). *Positionality & intersectionality*. eCampusOntario Pressbooks. [4.2: Positionality and Intersectionality – Universal Design for Learning \(UDL\) for Inclusion, Diversity, Equity, and Accessibility \(IDEA\)](#)

Staats, C. (2016). *Understanding implicit bias: What educators should know*. Kirwan Institute. https://www.aft.org/sites/default/files/ae_winter2015staats.pdf



4.2 Aktivitäten

Aktivität 1: Bingo

Lernziele:

- Kennenlernen auf eine ungezwungene und interaktive Weise fördern
- Gemeinsame Erfahrungen sowie verborgene Stärken innerhalb der Gruppe sichtbar machen
- Unterschiedliche Führungsstile, Formen der Zusammenarbeit und die eigene Selbstwahrnehmung reflektieren
- Verschiedene Perspektiven, Fähigkeiten und berufliche Hintergründe wertschätzen
- Vertrauen, Offenheit und Verbundenheit innerhalb der Lerngruppe stärken

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Spielleitung verteilt die Bingo-Blätter und erklärt die Spielregeln: Ziel ist es, eine Reihe von fünf Feldern (horizontal, vertikal oder diagonal) zu vervollständigen. Die Teilnehmenden bewegen sich im Raum und stellen sich gegenseitig Fragen zu den Aussagen in den Bingofeldern. Jedes Feld enthält eine Aussage, die mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden kann. Beantwortet eine Person eine Aussage mit „Ja“, kann ihr Name in das entsprechende Feld eingetragen werden. Jeder Name darf pro Reihe nur einmal verwendet werden. Wer als Erstes eine vollständige Reihe von fünf Feldern erreicht hat, ruft „Bingo!“.	Gruppenarbeit	Bingo-Karten	2 Minuten
Die Teilnehmenden bewegen sich frei im Raum, sprechen einander an und stellen Fragen, um Übereinstimmungen zu den Aussagen auf ihren Arbeitsblättern zu finden. Die Moderation sorgt für eine dynamische Atmosphäre, indem sie herumgeht und die Teilnehmenden ermutigt, sich zu bewegen, falls sie zu lange bei derselben Person verweilen.			8 Minuten

KENNENLERN-BINGO



...schon einmal eine Gelegenheit ausgeschlagen hat, um auf das eigene Wohlbefinden zu achten.	...einem kreativen Hobby oder einer kreativen Tätigkeit außerhalb des Berufs nachgeht.	...bereits selbst einen Workshop durchgeführt hat.	...gängige Vorstellungen von Erfolg bewusst hinterfragt hat.	...Erfolg für sich neu definiert.
...mehr als drei Sprachen spricht.	...im Beruf schon einmal emotionale Distanz wahren musste.	...aus einem Misserfolg eine wichtige Erkenntnis gewonnen hat.	...aktuelle gesellschaftliche oder fachliche Diskussionen mit Interesse verfolgt.	...eine persönliche Herausforderung in eine Stärke verwandelt hat.
...eine besondere Fähigkeit besitzt, von der die meisten anderen im Raum nichts wissen.	...ein Projekt begonnen hat, bevor sie sich vollständig bereit fühlte.	...sich schwertut, andere um Hilfe zu bitten.	...in Gruppen lieber zuhört als spricht.	... Zusammenarbeit dem Wettbewerb vorzieht.
...eine Stärke besitzt, die häufig unterschätzt wird.	...ein Team durch Unsicherheit oder Veränderung begleitet hat.	...Ruhe oder Stille braucht, um ihr oder sein Bestes geben zu können.	...anderen schon einmal etwas beigebracht hat.	...sich nach Zeit allein energiegeladener fühlt.
...das eigene Arbeitstempo bewusst reduziert hat.	...sich schwertut, die eigenen Erfolge anzuerkennen.	...den beruflichen Weg mindestens einmal grundlegend verändert hat.	...gerne konstruktives Feedback gibt.	...bereits eine andere Person beruflich angeleitet oder begleitet hat.



KENNENLERN-BINGO



...schon einmal eine Gelegenheit ausgeschlagen hat, um auf das eigene Wohlbefinden zu achten.	...sich schwertut, andere um Hilfe zu bitten.	...bereits selbst einen Workshop durchgeführt hat.	...eine Stärke besitzt, die häufig unterschätzt wird.	...Erfolg für sich neu definiert.
...gerne konstruktives Feedback gibt.	...im Beruf schon einmal emotionale Distanz wahren musste.	...in Gruppen lieber zuhört als spricht.	...aktuelle gesellschaftliche oder fachliche Diskussionen mit Interesse verfolgt.	...eine persönliche Herausforderung in eine Stärke verwandelt hat.
...eine besondere Fähigkeit besitzt, von der die meisten anderen im Raum nichts wissen.	...ein Projekt begonnen hat, bevor sie sich vollständig bereit fühlte.	...einem kreativen Hobby oder einer kreativen Tätigkeit außerhalb des Berufs nachgeht.	...aus einem Misserfolg eine wichtige Erkenntnis gewonnen hat.	... Zusammenarbeit dem Wettbewerb vorzieht.
...gängige Vorstellungen von Erfolg bewusst hinterfragt hat.	...das eigene Arbeitstempo bewusst reduziert hat.	...Ruhe oder Stille braucht, um ihr oder sein Bestes geben zu können.	...anderen schon einmal etwas beigebracht hat.	...sich nach Zeit allein energiegeladener fühlt.
...ein Team durch Unsicherheit oder Veränderung begleitet hat.	...sich schwertut, die eigenen Erfolge anzuerkennen.	...den beruflichen Weg mindestens einmal grundlegend verändert hat.	...mehr als drei Sprachen spricht.	...bereits eine andere Person beruflich angeleitet oder begleitet hat.



KENNENLERN-BINGO



...mehr als drei Sprachen spricht.	...einem kreativen Hobby oder einer kreativen Tätigkeit außerhalb des Berufs nachgeht.	...aus einem Misserfolg eine wichtige Erkenntnis gewonnen hat.	...gängige Vorstellungen von Erfolg bewusst hinterfragt hat.	... Zusammenarbeit dem Wettbewerb vorzieht.
...schon einmal eine Gelegenheit ausgeschlagen hat, um auf das eigene Wohlbefinden zu achten.	...im Beruf schon einmal emotionale Distanz wahren musste.	...bereits selbst einen Workshop durchgeführt hat.	...aktuelle gesellschaftliche oder fachliche Diskussionen mit Interesse verfolgt.	...eine persönliche Herausforderung in eine Stärke verwandelt hat.
...eine besondere Fähigkeit besitzt, von der die meisten anderen im Raum nichts wissen.	...anderen schon einmal etwas beigebracht hat.	...sich schwertut, andere um Hilfe zu bitten.	...in Gruppen lieber zuhört als spricht.	...Erfolg für sich neu definiert.
...eine Stärke besitzt, die häufig unterschätzt wird.	...das eigene Arbeitstempo bewusst reduziert hat.	...gerne konstruktives Feedback gibt.	...ein Projekt begonnen hat, bevor sie sich vollständig bereit fühlte.	...sich nach Zeit allein energiegeladener fühlt.
...ein Team durch Unsicherheit oder Veränderung begleitet hat.	...sich schwertut, die eigenen Erfolge anzuerkennen.	...den beruflichen Weg mindestens einmal grundlegend verändert hat.	...Ruhe oder Stille braucht, um ihr oder sein Bestes geben zu können.	...bereits eine andere Person beruflich angeleitet oder begleitet hat.





Aktivität 2: Blitzfragebogen

Lernziele:

- Das eigene Bewusstsein für Vorurteile und unbewusste Annahmen reflektieren
- Persönliche Muster in der Entscheidungsfindung und im Umgang mit Inklusion erkennen
- Erste Eindrücke und Annahmen über sich selbst bewusst machen
- Eine persönliche Ausgangsbasis für spätere Reflexionen im Workshop schaffen
- Individuelle Perspektiven durch den Austausch mit anderen Teilnehmenden vergleichen und erweitern

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation erklärt, dass die Teilnehmenden zunächst einen kurzen Fragebogen einzeln ausfüllen werden. Dieser dient der persönlichen Reflexion; es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Anschließend können die Teilnehmenden ihre Gedanken mit einer*m Partner*in besprechen. Die Ergebnisse müssen nicht im Plenum präsentiert werden.			1 Minute
Jede Person füllt den Fragebogen einzeln aus.	Einzelarbeit	Fragebogen (gedruckt oder digital), Stift	5 Minuten
Die Teilnehmenden finden eine*n Partner*in Kurzer Austausch zu zweit: <i>Was überrascht Sie an Ihren Antworten?</i>	Partnerarbeit		5 Minuten

Überhaupt nicht zutreffend. Absolut zutreffend.

Ich empfinde Unbehagen bei Diskussionen über sexistisches Verhalten am Arbeitsplatz.

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Ich bin mir unsicher, wie ich voreingenommene Äußerungen im beruflichen Kontext ansprechen kann.

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Ich bin mir unsicher, wie ich Personen ansprechen soll, die geschlechtsneutrale Pronomen wie „they/dey“ verwenden.

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Ich frage mich gelegentlich, ob ich von Kolleg*innen mit Betreuungspflichten die gleiche Arbeitslast erwarte wie von anderen.

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Ich bin der Überzeugung, dass ich Menschen in Abhängigkeit von ihrer sozialen Herkunft oder Klasse unterschiedlich beurteile.

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Ich bin mir unsicher, ob Sprachkenntnisse oder der Akzent Einfluss darauf haben, wie ich die Professionalität einer Person beurteile.

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Ich bin mir unsicher, ob ich in Gruppendiskussionen allen Stimmen gleichwertig Gehör schenke.

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Ich bin der Überzeugung, dass ich unabsichtlich Perspektiven übersehe, die von meiner eigenen abweichen.

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Ich empfinde Unbehagen, wenn mir bewusst wird, dass ich möglicherweise aufgrund von Annahmen über Geschlecht oder Identität gehandelt habe.

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Ich fühle mich offen, bin mir jedoch unsicher, wie ich reagieren soll, wenn mein eigenes Verhalten hinterfragt wird.

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Ich bin der Überzeugung, dass inklusive Entscheidungsfindung die Infragestellung eigener Annahmen erfordert, jedoch bin ich mir nicht stets sicher, wie ich dies umsetzen kann.

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5



Aktivität 3: Das Rad der Privilegien

Lernziele:

- Die eigene soziale Positionierung und persönliche Erfahrungen identifizieren
- Reflektieren, wie Privilegien und Marginalisierung Perspektiven prägen
- Verstehen, dass Privilegien kontextabhängig und beziehungsbezogen sind
- Das Bewusstsein für Intersektionalität und soziale Positionierung stärken
- Untersuchen, wie soziale Strukturen Führung und Entscheidungsfindung beeinflussen

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation leitet die Aktivität ein, indem sie die Teilnehmenden dazu auffordert, über die verschiedenen sozialen Positionen und Erfahrungen nachzudenken, die prägen, wie Menschen die Welt wahrnehmen und Entscheidungen treffen. Die Moderation erklärt anschließend kurz das Rad der Privilegien. Die verschiedenen Achsen (z. B. ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Bildung, sozioökonomischer Status, Sprache, Alter und Fähigkeiten) repräsentieren soziale Dimensionen, die den Zugang einer Person zu Chancen, Ressourcen und sozialer Macht beeinflussen können. Die Teilnehmenden werden ermutigt, die Übung als Gelegenheit zur Selbstreflexion und Bewusstseinsweiterung zu nutzen. Ziel ist es nicht, Erfahrungen zu vergleichen oder Schuld zuzuweisen, sondern besser zu verstehen, wie soziale Identitäten und Umstände Perspektiven und Interaktionen prägen können.		Um mehr über die Verwendung des Rades der Macht und der Privilegien zu erfahren: https://rachelcottam.com/2024/06/27/what-is-the-wheel-of-privilege-and-power/	3 Minuten
Die Teilnehmenden füllen das Rad einzeln und in Stille aus.		Rad der Privilegien und Macht (gedruckt), Stift	5 Minuten





Co-funded by
the European Union

Stille Betrachtung: Die Teilnehmenden betrachten ihr fertiges Rad. Die Moderation stellt einige Reflexionsfragen (nicht für die Plenumsdiskussion).		Reflexionsfragen (gedruckt oder digital)	5 Minuten
---	--	--	-----------



Trainingsmaterial

11

- 



...

RAD DER MACHT UND PRIVILEGIEN: REFLEXIONSFRAGEN



Wie nah oder fern vom Zentrum befinde ich mich auf jeder Achse?

Über welche Achse habe ich bislang (noch nie) nachgedacht?

Wie haben sich meine Privilegien auf meine berufliche Laufbahn ausgewirkt?

Welche Identitäten stellten Hindernisse in meinem Leben dar?

Welchen Identitäten oder Privilegien bin ich mir überwiegend nicht bewusst?

Gab es Abschnitte im Rad, die mir Unbehagen oder Abwehrgefühle bereiteten?

Gibt es bestimmte Annahmen oder Stereotypen, die mit den Segmenten des Kreises assoziiert werden?

Ist Marginalisierung stets negativ?

Wie haben sich meine marginalisierten Identitäten vorteilhaft auf mein Leben ausgewirkt?

Wie unterstützt mich dieses Rad dabei, neu zu reflektieren, was Erfolg für mich und andere bedeutet?

Wie kann ich meine Macht und meinen Einfluss einsetzen, um Brücken für andere zu schaffen?



Notizen für mich selbst:



Aktivität 4: Aktivierung von Voreingenommenheit: Schnelle Entscheidungen

Lernziele:

- Erleben, wie unbewusste Vorurteile unter Zeitdruck entstehen
- Automatische Reaktionen und intuitive Urteile erkennen
- Die Ursprünge von Annahmen und schnellen Entscheidungen reflektieren
- Emotionale Reaktionen im Zusammenhang mit Vorurteilen wahrnehmen
- Untersuchen, wie Vorurteile Führung und Interaktionen am Arbeitsplatz beeinflussen können

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation erklärt, dass jede Gruppe einen Satz Karten erhält, die verschiedene Situationen beschreiben. Für jede Situation sollen die Teilnehmenden eine Handlung oder Reaktion auswählen. Um realitätsnahe Entscheidungsprozesse zu simulieren, sollten die Teilnehmenden schnell reagieren und die Szenarien nicht übermäßig analysieren. Jede Entscheidung sollte innerhalb von 30 Sekunden getroffen werden, basierend auf dem ersten Impuls und nicht auf langem Überlegen.	Plenum		2 Minuten
Die Teilnehmenden finden Gruppen (3-4 Personen) und treffen schnelle Entscheidungen. Nach jeder Karte findet eine kurze Gruppenbesprechung statt: <i>Was war mein erster Impuls? Woher könnte der kommen?</i>	Gruppenarbeit	Szenariokarten	10 Minuten
Die Moderation bittet um eine kurze Stimmungsabfrage im Plenum: <i>Was hat Sie überrascht? Was hat sich unangenehm angefühlt?</i> (keine Offenlegungspflicht) Bezug zum vorherigen Input: „Das sind die Momente, in denen unbewusste Vorurteile am stärksten wirken.“	Plenum		5 Minuten

1

Richtlinienänderung

Ihr Unternehmen implementiert ein neues hybrides Arbeitsmodell: eine Vier-Tage-Woche mit festen Bürozeiten von 8:00 bis 16:00 Uhr. Sie sind Mitglied des Entscheidungsteams, das dieses Modell umsetzt. Die Mehrheit der Teammitglieder lebt in der Nähe des Büros und genießt flexible Arbeitszeiten.

Eines Ihrer Teammitglieder wendet sich an Sie und äußert, dass es ihm Schwierigkeiten bereitet, um 8:00 Uhr im Büro zu erscheinen, da es morgens sein Kind zur Schule bringen muss.

Was tust du?

2

Teamplanung

Sie organisieren ein ganztägiges Team-Retreat und setzen den Termin fest, ohne das Team zu konsultieren. Ein Teammitglied informiert Sie, dass das Retreat auf einen religiösen Feiertag fällt. Es erklärt, dass es vormittags teilnehmen kann, jedoch am frühen Nachmittag abreisen muss. Sie sind etwas verärgert, da Sie die wichtigsten Besprechungen für den Nachmittag eingeplant hatten.

Was tust du?

3

Ideeneigentum

Sie moderieren ein Brainstorming. Ein Kollege, dessen Muttersprache nicht die Arbeitssprache des Teams ist, bringt vorsichtig eine Idee vor, die von der Gruppe zunächst nicht aufgegriffen wird. Etwa zehn Minuten später äußert ein fließend sprechender Kollege eine sehr ähnliche Idee mit mehr Selbstbewusstsein, woraufhin die Anwesenden begeistert reagieren und die Idee weiterentwickeln.

Was tust du?

4

Flexible Arbeitszeitregelungen

Sie sind Mitglied eines Teams, das eine neue Anwesenheitsregelung für das Büro erarbeitet. Diese Regelung besagt, dass alle Mitarbeitenden montags, mittwochs und donnerstags von 8:00 bis 16:30 Uhr im Büro anwesend sein müssen. Die Mehrheit der Beteiligten lebt in der Nähe und pendelt mit dem Auto. Nach der Einführung der Regelung wendet sich ein Teammitglied an Sie und äußert, dass die Arbeit im Büro sehr anstrengend sei und die Produktivität im Homeoffice deutlich höher sei.

Was tust du?

5

Leistungsbeurteilung

Sie sind verantwortlich dafür, innerhalb Ihres Teams ein Projekt von hoher Priorität zuzuweisen. Ein Teammitglied leidet an einer chronischen Erkrankung und war in diesem Jahr bereits mehrfach abwesend, teilweise auch in Teilzeit. Wenn es anwesend ist, liefert es durchgehend gute und qualitativ hochwertige Ergebnisse. Ein anderes Teammitglied war seltener abwesend und erbringt konstant zufriedenstellende Leistungen. Sie entscheiden nun, wem Sie das Projekt mit oberster Priorität zuweisen.

Was tust du?

6

Teamdynamik

Ein*e nicht-binäre Kolleg*in verwendet die Pronomen „dey/dem“. Es fällt dir auf, dass mehrere Teammitglieder dey in Meetings regelmäßig mit dem falschen Pronomen ansprechen, offenbar ohne es zu bemerken. Dey hat dies bisher nicht ausdrücklich angesprochen. Du leitest gleich das nächste Teammeeting.

Was tust du?

7

Führungsmöglichkeit

Sie sind verantwortlich für die Nominierung von Teammitgliedern für eine neue, herausfordernde Führungsposition. Ein Teammitglied, das offen über seine Depression gesprochen hat, hat im vergangenen Jahr herausragende Leistungen erbracht. In diesem Zusammenhang kann die Depression bedeuten, dass die Person gelegentlich mehr Zeit zur Genesung benötigt oder zeitweise abwesend sein kann.

Was tust du?

8

Digitale Transformation

Ihr Unternehmen führt ein neues digitales Werkzeug ein. In der Planungsbesprechung macht jemand einen Scherz: „Die älteren Mitarbeitenden werden damit Schwierigkeiten haben.“ Sie bemerken, dass im Schulungsplan zusätzliche Kurse speziell für Mitarbeitende über 55 Jahre eingeplant sind.

Ein IT-Kollege über 55 Jahre nähert sich Ihnen anschließend und fragt, warum diese Annahme getroffen wurde.

Was tust du?

9

Überstundenerwartung

Ein bedeutendes Projekt erfordert in den kommenden drei Wochen zusätzliche Arbeitsstunden. Ihnen fällt auf, dass sich Teammitglieder ohne Kinder sofort freiwillig melden. Zwei Eltern und eine Person, die einen älteren Angehörigen betreut, bleiben hingegen zurückhaltend. Später hören Sie, wie sie informell als „weniger engagiert“ bezeichnet werden.

Was tust du?

10

Entscheidungsprozess

Sie leiten eine Strategiebesprechung. Das neueste Teammitglied – 24 Jahre alt und seit sechs Monaten im Unternehmen – bringt einen gut fundierten Punkt zur Sprache, der eine etablierte Vorgehensweise in Frage stellt. Ein erfahrener Kollege entgegnet: „Du wirst verstehen, wie die Dinge hier ablaufen, wenn du länger dabei bist.“ Die Diskussion setzt sich fort, und Sie bemerken, dass das jüngere Teammitglied im weiteren Verlauf der Besprechung nicht mehr zu Wort kommt.

Was tust du?



Aktivität 5: Gruppenpuzzle

Lernziele:

- Die wichtigsten Konzepte zu unbewussten Vorurteilen, Positionierung und Intersektionalität zusammenfassen
- Die Zusammenhänge zwischen Vorurteilen und Führungsentscheidungen verstehen
- Strategien zur Erkennung und Unterbrechung von Vorurteilen identifizieren
- Ein gemeinsames Verständnis durch kollaboratives Lernen entwickeln
- Die Bedeutung inklusiver Führungspraktiken reflektieren

Vorgehensweise und Methoden:

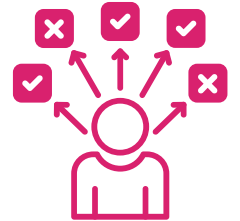
Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation teilt die Gesamtgruppe in kleinere Gruppen (jeweils 4–5 Personen) auf. Jede Gruppe erhält einen anderen Textabschnitt. Die Moderation erklärt, dass nun Strategien zum Umgang mit unbewussten Vorurteilen vorgestellt werden, die in Gruppenarbeit erarbeitet werden.	Gruppenarbeit	Abschnitt 1: “Strategies for Confronting Unconscious Bias” by Kathleen Nalty, S. 45-47(endet vor <i>Awareness</i>) Abschnitt 2: “Strategies for Confronting Unconscious Bias” by Kathleen Nalty, S. 48-50 (endet vor: <i>Structural Changes</i>) Abschnitt 3: “Strategies for Confronting Unconscious Bias” by Kathleen Nalty, S. 50-51 https://kathleennaltyconsulti	3 Minuten



		ng.com/wp-content/uploads/2016/05/Strategies-for-Confronting-Unconscious-Bias-The-Colorado-Lawyer-May-2016.pdf	
Phase 1: Expert*innenengruppen: Alle lesen und bearbeiten ihren Abschnitt anhand der Leitfragen. Ziel: Ich kann meinen Abschnitt in 2–3 Sätzen erklären.	Gruppenarbeit	Leitfragen	15 Minuten
Phase 2: Gruppenpuzzle: Es werden neue Gruppen gebildet, wobei jede neue Gruppe eine Person aus jeder Stammgruppe enthält. Jede Person erklärt ihren Bereich der neuen Gruppe. Die Gruppe erarbeitet gemeinsam ein Gesamtbild.	Gruppenarbeit		10 Minuten
Phase 3: Jede neue Gruppe notiert ihre wichtigste Erkenntnis auf einem Post-it-Zettel und klebt diesen auf eine gemeinsame Visualisierung (Whiteboard/Flipchart).	Gruppenarbeit	Post-it-Zettel, Stift, Whiteboard/Flipchart	5 Minuten
Phase 4: Die Teilnehmenden kehren in das Plenum zurück und festigen die in den Gruppendiskussionen gewonnenen Erkenntnisse. Die Moderation regt zur Reflexion über die besprochenen Themen, die wichtigsten Beobachtungen und die Möglichkeiten an, unbewusste Vorurteile durch alternative Entscheidungsfindungsansätze zu erkennen, zu verstehen und ihnen entgegenzuwirken. In einer kurzen Runde präsentiert jede Gruppe eine zentrale Erkenntnis aus ihrer Diskussion (ca. eine Minute pro Gruppe), darunter, was die Teilnehmenden für sich selbst mitgenommen haben oder wie das Gelernte in ihrer eigenen Organisation angewendet werden könnte. Die Moderation erfasst und fasst die wichtigsten Themen und Erkenntnisse visuell zusammen, indem er Post-its gruppiert oder Schlüsselwörter auf einem Flipchart notiert.	Plenum		10 Minuten

JIGSAW ZU INTERSEKTIONALITÄT, POSITIONALITÄT UND UNBEWUSSTER VOREINGENOMMENHEIT

Was sind die zentralen Ideen oder Konzepte in Ihrem Text?



Wie ist dieser Text relevant für unbewusste Vorurteile in alltäglichen oder beruflichen Entscheidungsprozessen?

Mein Abschnitt in 5 Stichpunkten:





Aktivität 6: Inklusive Entscheidungsfindung: Innehalten und Perspektivenwechsel

Lernziele:

- Inklusive Entscheidungsstrategien auf Situationen am Arbeitsplatz anwenden
- Perspektivwechsel und reflektierendes Fragen üben
- Intuitive und überlegte Entscheidungsprozesse vergleichen
- Möglichkeiten identifizieren, automatische Vorurteilsreaktionen zu unterbrechen
- Praktische Instrumente für inklusivere Führungsentscheidungen entwickeln

Vorgehensweise und Methoden:

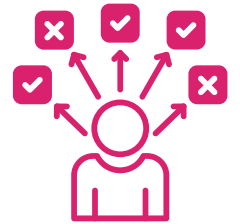
Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation erklärt, dass die Gruppen die Szenariokarten aus der vorherigen Aktivität erneut bearbeiten werden. Diesmal werden sich die Teilnehmenden auf eine kleinere Anzahl von Szenarien konzentrieren und diese eingehender untersuchen. Anstatt vorschnell zu reagieren, werden die Teilnehmenden ermutigt, sich Zeit zu nehmen, jeden Fall zu besprechen, verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen und über die Faktoren nachzudenken, die ihre Entscheidungen beeinflussen könnten. Zur Unterstützung der Diskussion werden drei Leitfragen bereitgestellt, die das Gespräch strukturieren und die Analyse vertiefen können. Ziel ist es, über erste Eindrücke hinauszugehen und die Situationen genauer zu untersuchen.			1 Minute
Die Teilnehmenden arbeiten die Situation gemeinsam durch. (Gruppe von 2-3 Personen)	Gruppenarbeit/Partn erarbeit	Szenariokarten Leitfragen:	10 Minuten
Kurze Nachbesprechung im Plenum: <i>Was hat sich verändert, als Sie sich mehr Zeit genommen haben? Was hat dieser Perspektivenwechsel bewirkt?</i>	Plenum		5 Minuten

INKLUSIVE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG: INNEHALTEN UND PERSPEKTIVWECHSEL

Welche Aspekte meiner Beurteilung basieren auf Fakten und welche auf Interpretationen?

Würde ich die Situation anders bewerten, wenn die Person einen anderen Hintergrund, ein anderes Geschlecht, ein anderes Alter oder einen anderen Kommunikationsstil aufweisen würde?

Was könnte darüber hinaus zutreffen? Existieren alternative Erklärungen oder Perspektiven?



Anmerkungen



Aktivität 7: Abschließende Reflexion

Lernziele:

- Fassen Sie die wichtigsten Erkenntnisse und Lehren aus dem Modul zusammen.
- Identifizieren Sie konkrete Maßnahmen, die sie persönlich in ihrer Denkweise, ihrem Verhalten oder ihrer täglichen Arbeit ergreifen können.
- Erkennen Sie Gelegenheiten, Veränderungen auf Team- oder Organisationsebene anzustoßen oder dazu beizutragen.

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Der Trainer verteilt das Arbeitsblatt und erklärt es den Teilnehmendenn. Die Teilnehmenden füllen das Arbeitsblatt aus.	Einzelarbeit	Arbeitsblatt: Reflexion	10 Minuten

SPIEGELUNG



Name:

Modul:

- **Wesentliche Erkenntnisse**

Welche wesentlichen Erkenntnisse oder Lehren haben Sie aus diesem Modul gewonnen?

- **Unmittelbare persönliche Maßnahmen**

Welche spezifischen Veränderungen können Sie in Ihrem eigenen Verhalten, Ihrer Denkweise oder Ihrer Arbeitsweise innerhalb Ihrer Organisation umsetzen?

- **Strukturelle oder langfristige Strategien**

Welche Veränderungen könnten Sie im Laufe der Zeit in Ihrem Team, Ihrer Abteilung oder Ihrem Unternehmen anstoßen oder wozu könnten Sie beitragen, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen?

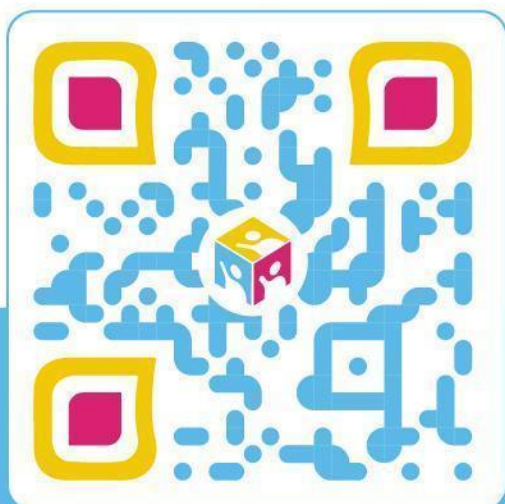


Co-funded by
the European Union



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.