

Leitfaden in Bezug auf unbewusste Vorurteile

Wie die Integration von Menschen am
Arbeitsplatz bei AFRY gefördert
werden kann

Willkommen beim AFRY-Leitfaden zu unbewussten Vorurteilen

Regel Nummer eins, wenn es um unbewusste Vorurteile geht: Akzeptieren Sie, dass wir sie alle haben und dass uns das nicht zu schlechten Menschen macht. Voreingenommenheit gehört zum Menschsein. Wir müssen unsere Vorurteile hinterfragen und sie kennenlernen, damit wir sie beseitigen können.

Wenn wir Entscheidungen über Menschen treffen, denken wir alle gerne, dass wir objektiv, fair und unparteiisch sind. So einfach ist das aber nicht immer. Wir hoffen, dass dieser Leitfaden dir neues Wissen über die Funktionsweise des Gehirns vermittelt, dir hilft, besser zu verstehen, was unbewusste Voreingenommenheit ist, und dass du dich selbstbewusst genug fühlst, um deine Voreingenommenheit bei Ihren künftigen Entscheidungen zu hinterfragen.

Dieser Leitfaden richtet sich an alle Mitarbeiter der AFRY, insbesondere an Personalverantwortliche und Recruiter.

1	Einführung in unbewusste Vorurteile	05
	Wozu die Mühe?	05
	Unser menschliches Reptiliengehirn	06
2	Häufige Arten von unbewussten Vorurteilen	09
	Andere Formen von Vorurteilen	11
3	Wie können wir unbewusste Vorurteile bekämpfen?	14
	Akzeptieren, dass unbewusste Vorurteile existieren und Vermutungen	14
	Bekämpfe den ersten Eindruck	14
	Verlangsame deine Entscheidungsfindung	14
	Verstärkter Kontakt mit Menschen, die anders sind als du	15
	Trage Sorge zu dir selber	15
	Voreingenommenheit in Prozessen und Strategien bekämpfen	15
	Positive Beispiele beachten	17
	Rechenschaft verstärken	17
	Verbündeter werden	17
4	Wie man ein effektiver Verbündeter ist	18
5	Zusammenfassung	20
6	Tauche tiefer ein	22





Einführung zu unbewussten Vorurteilen

Wusstes du das?

- Wir sind zu jedem Zeitpunkt mit **11.000.000** Informationen konfrontiert.
- Unser Gehirn kann nur **40** Informationen gleichzeitig verarbeiten.
- Um diese Diskrepanz zwischen den uns vorliegenden Informationen und der begrenzten Kapazität unseres Gehirns auszugleichen, komprimiert und verkürzt unser Gehirn den gesamten Prozess.
- Unser Gehirn geht davon aus, dass alte, bereits vorhandene Daten genauso gültig sind wie die Informationen, die wir gerade vor uns haben.
- Wir treffen schnelle Entscheidungen auf der Grundlage fehlerhafter und unvollständiger Informationen, und das Ergebnis ist unlogisch und kann manchmal zu diskriminierenden Entscheidungen und Interpretationen führen.
- In Unternehmen kann es eine wichtige Rolle bei wichtigen Entscheidungen spielen, z. B. bei der Frage, wer eine Stelle oder eine Beförderung erhält.
- Experten haben **150** verschiedene Formen von unbewusster Voreingenommenheit ermittelt.

Wozu die Mühe?

Warum also Zeit damit verschwenden, etwas über unbewusste Vorurteile zu lernen? Nun, die Untersuchungen bei AFRY haben uns gelehrt, dass Integration, Gleichberechtigung, Vielfalt und Zugehörigkeit wirklich der Schlüssel zum Erfolg sind.

Wir wissen, dass integrative und vielfältige Teams mit fundierten Branchenkenntnissen zu Rentabilität und Innovation führen. Für uns ist es selbstverständlich, dass alle Menschen den gleichen Wert haben und das Recht, die gleichen Chancen zu nutzen. Ein integrativer und vielfältiger Arbeitsplatz ist auch in wirtschaftlicher und finanzieller Hinsicht von Vorteil. Es hat sich beispielsweise gezeigt, dass ein Frauenanteil von mindestens 30 % in Führungspositionen einen erheblichen Einfluss auf die Rentabilität und den Marktanteil eines Unternehmens hat (Grant Thornton, "Women in Business 2021").

Bei AFRY streben wir danach, einer der attraktivsten Arbeitgeber für weibliche Kandidatinnen zu werden. Wir haben uns das Ziel gesetzt, bis 2030 40 % der Führungspositionen mit weiblichen und nicht-binären Führungskräften zu besetzen. Dieser Ansatz ist der Ausgangspunkt für die systematische Arbeit und die langfristigen Maßnahmen, die erforderlich sind, um unsere Position zu verbessern und unsere Ziele für 2030 zu erreichen.

Inklusion ist ein aktiver Akt, der sicherstellt, dass sich jeder willkommen, sicher und wertgeschätzt fühlt.

Gleichheit fördert die Gerechtigkeit, indem sie anerkennt, dass nicht jeder an der gleichen Stelle in der Gesellschaft beginnt. Manche Menschen sind mit Bedingungen und Umständen konfrontiert, die es schwieriger machen, die gleichen Ziele zu erreichen.

Vielfalt ist das Vorhandensein von Unterschieden in Bezug auf Rasse, Geschlecht, Religion, sexuelle Orientierung, ethnische Zugehörigkeit, Nationalität, sozioökonomischen Status, Sprache, Fähigkeiten, Alter, religiöses Engagement oder politische Ansichten.

Zugehörigkeit ist das menschliche emotionale Bedürfnis, ein akzeptiertes Mitglied einer Gruppe zu sein.

Unser menschliches Reptiliengehirn

Das Wissen über unser Gehirn ist ein wichtiger erster Schritt, wenn es darum geht, unsere unbewussten Vorurteile zu bekämpfen.

Kahneman (2011) unterscheidet zwei Arten des Denkens: System 1 und System 2.

SYSTEM 1 DES DENKENS



Emotional
Schnell
Instinktiv
Automatisch
Wenig/keine
Anstrengung
Unbewusst

SYSTEM 2 DES DENKENS



Rational
Langsamer
Komplexe
Entscheidungen
Logischer
Anstrengender
Bewusst

System 1 ist der schnelle, automatische, emotional reagierende, unbewusste Denkmodus des Gehirns. Diese Art des Denkens erfordert wenig Anstrengung, ist aber oft fehleranfällig. Bei den meisten alltäglichen Aktivitäten wie Sprechen, Fahrradfahren oder dem Wissen, wie man sich die Schnürsenkel zubindet, wird das System 1 stark beansprucht. Unbewusste Vorurteile sind ein Beispiel für das System-1-Denken.

Das System vom Typ 2 ist ein langsames und bewusstes Denken, bei dem die Vernunft den logischen Modus dominiert, in dem unser Gehirn arbeitet, um kompliziertere Probleme mühelos zu lösen. Das System-2-Denken kommt beispielsweise zum Einsatz, wenn wir in einer Menschenmenge nach einem Freund suchen, das Lösen eines Sudoku-Rätsels oder eines Problems bei der Arbeit.

Übung: Visualisierung

Stelle dir vor, du bist zu spät dran für einen Flug. Du musst dich durch die Sicherheitskontrolle beeilen und schaffst es gerade noch ins Flugzeug, wenn sich die Türen schließen.

Wenn du deinen Platz eingenommen hast, kommt der Pilot

um dich zu begrüßen und allen einen guten Flug zu wünschen. Wenn du am Zielort angekommen bist, beschließt du, in einem Restaurant zu Mittag zu essen, wo du ein glückliches Paar siehst, das seinen Jahrestag feiert. Dann gehst du zu einer Tech-Konferenz, auf der der CEO eines heißen neuen Start-ups eine beeindruckende Präsentation hält.

Überlege dir nun, was du dir ursprünglich vorgestellt hast: War der Pilot schwarz? Bestand das Paar aus zwei Männern? War der CEO der Technologiebranche eine ältere Frau?

Nimm dir etwas Zeit, um über deinen Hintergrund und deine Kultur nachzudenken.

Was erscheint dir "normal"?
Was glaubst du, wie sich deine früheren Erfahrungen auf deine unbewussten Vorurteile auswirken könnten?
Was haben die Medien für eine Auswirkung?



Häufige Arten von unbewussten Vorurteilen

WIE SIE SICH AUF DICH UND DEINE MITMENSCHEN AUSWIRKEN

Es gibt viele unbewusste Vorurteile, es ist ein Dschungel, den man erforschen muss. Aber keine Sorge, wir haben fünf Vorurteile hervorgehoben, von denen wir glauben, dass sie hier bei AFRY besonders häufig und sichtbar sind. Diese Vorurteile kommen natürlich auch außerhalb des Arbeitslebens vor, daher solltest du sie kennenlernen, um ein besserer Mensch zu werden.

1 Affinitäts Voreingenommenheit

"ICH MAG DICH, WEIL DU SO BIST WIE ICH!"

Wir fühlen uns oft zu Menschen hingezogen, die uns ähnlich sind, sei es aufgrund des Aussehens, der Herkunft oder der Überzeugungen. Wenn wir eine Vorliebe für Menschen haben, die uns ähnlich sind, schließen wir ungewollt diejenigen aus, die anders sind.

Affinitätsvoreingenommenheit kann dazu führen, dass ein Raum voller Menschen ist, die entweder alle gleich aussehen, denken oder glauben, was wenig Raum für neue Ideen und Perspektiven lässt.

Eine der häufigsten unbewussten Voreingenommenheit bei der Personalauswahl ist die Affinitäts- oder Ähnlichkeitsvoreingenommenheit. Dies führt dazu, dass wir uns zu Menschen hingezogen fühlen, die uns in Bezug auf Aussehen, Überzeugungen und Hintergrund ähnlich sind. Wir haben eine unbewusste Überzeugung: "Ich bevorzuge Menschen, die mir ähnlich sind, gegenüber denen, die anders sind."

2 Gender Bias VORURTEILE ÜBER DAS GESCHLECHT

Unbewusste geschlechtsspezifische Vorurteile sind unbeabsichtigte Assoziationen aufgrund des Geschlechts einer Person, die oft aus Traditionen, Werten, sozialen Normen oder der Kultur herrühren. Geschlechtsspezifische Voreingenommenheit bezieht sich auch darauf, dass eine Person aufgrund ihrer tatsächlichen oder vermeintlichen Geschlechtsidentität unterschiedlich behandelt wird.

3 Altersvorurteile URTEILE ÜBER DAS ALTER

Altersbedingte Voreingenommenheit liegt vor, wenn wir über Personen ausschließlich aufgrund ihres Alters urteilen. Die Annahme, dass alle älteren Menschen gebrechlich und hilflos sind, ist ein weit verbreitetes, falsches Klischee. Das Gleiche gilt für jüngere Menschen, wenn es um Berufserfahrung und Kompetenz geht. Als Menschen müssen wir einfach versuchen, offener und integrativer gegenüber Menschen zu sein. Dies ist besonders wichtig bei der Einstellung von Mitarbeitern. Versuche immer dich bei einem Einstellungsverfahren auf die Kompetenz der Person zu konzentrieren und über das Alter hinaus zu sehen. 9

AFRY's Leitfaden zu unbewussten Vorurteilen



4 Der Halo-Effekt

BEURTEILUNG AUF DER GRUNDLAGE DES ERSTEN EINDRUCKS, ALLE POSITIV

Der Halo-Effekt ist die Tendenz, einen positiven Gesamteindruck einer Person auch auf ihre anderen Charaktereigenschaften zu übertragen. Oftmals beginnt der Halo-Effekt mit dem ersten Eindruck.

Wenn wir zum Beispiel jemanden als nett wahrnehmen, wenn wir ihn treffen, halten wir ihn vielleicht auch für intelligent, sozial und großzügig - auch wenn wir keine Informationen haben, auf die wir diese Urteile stützen können.

5 Der Horn-Effekt

AUF DEM ERSTEN EINDRUCK BERUHENDES URTEIL, ALLE NEGATIV

Der Horneffekt ist eng mit dem Halo-Effekt verwandt. Anstatt jedoch ein positives Anfangsurteil zu fällen, beginnt der Horn-Effekt mit einem negativen Urteil. Dies wiederum veranlasst uns, andere Eigenschaften der Person negativ zu bewerten.

Andere Formen von Vorurteilen

OPTISCHE TENDENZ

Wir können Menschen unbewusst aufgrund ihres Aussehens einschätzen.

Gängige Beispiele:

- Schönheitsvorurteil: Personen, die als attraktiv wahrgenommen werden, werden eher positiv behandelt.
- Weight Bias: Dies ist der Fall, wenn ein negatives Urteil durch das Gewicht einer Person verursacht wird.
- Größenvorurteile: Größere Menschen werden eher als autoritär und führungsorientiert wahrgenommen, während kleinere Personen (insbesondere Männer) eher mit negativen Größenvorurteilen konfrontiert sind.

BESTÄTIGUNGSFEHLER

Wir alle haben bestehende Überzeugungen und Werte.

Bestätigungsvoreingenommenheit ist die Tendenz, neue Informationen zu suchen und so zu interpretieren, dass sie das bestätigen, was man bereits glaubt.

ATTRIBUTIONSVERZERRUNG

Attributionsverzerrungen wirken sich darauf aus, wie wir andere Menschen und ihre Leistungen einschätzen. Wenn wir uns selbst einschätzen, neigen wir dazu zu glauben, dass unsere Leistungen das direkte Ergebnis unserer Verdienste und unserer Persönlichkeit sind, während unsere Misserfolge das Ergebnis externer Faktoren sind. Bei der Beurteilung anderer Menschen denken wir jedoch oft das Gegenteil. Wir neigen eher dazu, die Leistungen anderer Menschen als Ergebnis von Glück oder Zufall zu betrachten und ihre Misserfolge als Folge ihrer Persönlichkeit oder ihres Verhaltens.

TENDENZ ZUM STATUS QUO

Diese Voreingenommenheit beschreibt unsere Vorliebe dafür, dass die Dinge so sind, wie sie sind, oder dass sie so bleiben, wie sie sind, was zu einem Widerstand gegen Veränderungen führen kann. Veränderungen sind unangenehm, und aktuelle Zahlen zeigen, dass 95 % der CEOs weiße Männer sind. Die Voreingenommenheit gegenüber dem Status quo führt dazu, dass Vorstandsmitglieder unbewusst bevorzugt weiße Männer für Führungspositionen einstellen. Zu verstehen, wie unbewusste Vorurteile unsere Entscheidungen beeinflussen, ist entscheidend, um kompetente und vielfältige Führungskräfte zu finden!

IDIOSYNKRATISCHE VOREINGENOMMENHEIT

Idiosynkratische Beurteilungsfehler beeinflussen die Art und Weise, wie wir die Leistung anderer bewerten. Wir bewerten andere oft auf der Grundlage unserer subjektiven Interpretationen der Bewertungskriterien und unserer eigenen Definition von "Erfolg".

Eine Führungskraft, die sich im Projektmanagement auszeichnet, hat beispielsweise höhere Ansprüche an diese Fähigkeit und bewertet ihre Teammitglieder strenger. Auf der anderen Seite ist die Führungskraft bei der Bewertung der anderen Fähigkeiten der Teammitglieder moderater, da sie mit diesem Bereich weniger vertraut ist.

KONFORMITÄTSVORURTEIL

Konformitätsvoreingenommenheit bedeutet, dass unser tief verwurzelttes Bedürfnis nach Zugehörigkeit uns dazu veranlasst, unser Verhalten anzupassen, um uns als Teil einer Gruppe zu fühlen. Der Konformitätsbias ist die Tendenz der Menschen, sich so zu verhalten wie die Menschen um sie herum, anstatt ihr eigenes Urteilsvermögen einzusetzen. Es scheint den Menschen leichter zu fallen, andere zu imitieren, selbst in ethischen Fragen.

PROXIMITY BIAS

Proximity bias bedeutet, dass Mitarbeiter, die sich in unmittelbarer Nähe zu ihrem Team und zu den Führungskräften des Unternehmens befinden, als bessere Arbeitskräfte wahrgenommen werden und letztlich am Arbeitsplatz erfolgreicher sind als ihre Kollegen aus der Ferne.

Übung: Affinitätsverzerrung

Unter Affinitätsbias versteht man die Tendenz, bestimmte Aufgaben, Situationen und Personen zu bevorzugen. Das liegt daran, dass sie uns vertrauter sind.

Affinitätsvoreingenommenheit wirkt sich darauf aus, mit wem wir Beziehungen aufbauen, wen wir einstellen, wen wir ignorieren und wie wir unsere Dienstleistungen für Menschen erbringen.

Affinitätsverzerrung Übung

Wähle sechs deiner Freunde aus, drei aus dem Berufsleben und drei aus deinem Privatleben. Hast du die gleichen Eigenschaften wie deine sechs Freunde? Schreibe die Namen in die vorgesehenen Felder. Drucke diese Seite aus und antworte darauf.

☑ Hake an wenn du das gleiche Merkmal hast, und kreuze an wenn nicht.

Namen:						
Alter						
Behinderung						
Bildung						
Familienstand						
Schwangerschaft und elterlicher Status						
Rasse						
Religion und Glaube						
Geschlecht oder Geschlechtsidentität						

REFLECTION

Welche unbewussten Voreingenommenheiten hast du aufgrund deiner obigen Antworten und was willst du tun, um daran zu arbeiten

Wie können wir unbewusste Vorurteile bekämpfen?

Glücklicherweise können wir viel tun, um unbewusste Voreingenommenheit zu bekämpfen und eine Veränderung am Arbeitsplatz zu erreichen.

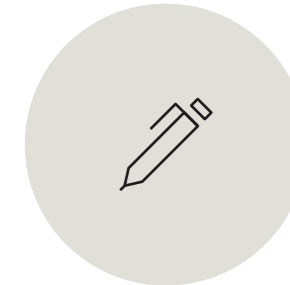


Akzeptieren, dass es unbewusste Vorurteile gibt, und Annahmen hinterfragen

Der erste Schritt besteht darin, anzuerkennen, dass es unbewusste Vorurteile gibt und dass wir alle Vorurteile über Menschen haben, die wir nicht kontrollieren können.

Um die Voreingenommenheit unseres Gehirns zu überwinden, müssen wir unsere Überzeugungen und Entscheidungen in Frage stellen, auch wenn sie sich richtig anfühlen.

Wenn du das nächste Mal bei der Arbeit eine Entscheidung triffst, treten einen Schritt zurück und frage dich, ob diese Entscheidung durch Vorurteile beeinflusst werden könnte.



Den ersten Eindruck bekämpfen

Studien haben bewiesen, dass man sich innerhalb der ersten 100 Millisekunden einen ersten Eindruck von einer Person verschafft. Dies beweist, dass noch vor einem bewussten Gedanken über eine Person du dir bereits ein unbewusstes Urteil bildest. Der Schaden ist also schon angerichtet.

Eine Möglichkeit deine unbewussten Vorurteile zu erkennen, besteht darin, aufzuschreiben und zu erkennen, welche Faktoren letztlich deine Entscheidungen bestimmen.



Verlangsame deine Entscheidungsfindung

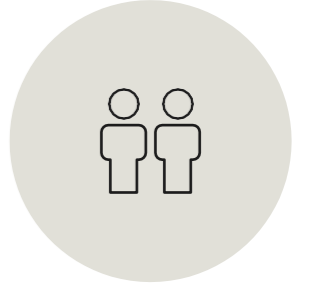
Einer der interessanten Aspekte unbewusster Voreingenommenheit bei der Arbeit ist, dass die Wahrscheinlichkeit, dass man sich von seinen Voreingenommenheiten leiten lässt, steigt, wenn man mit anderen Menschen interagiert und zudem unter Druck steht.

Verlangsam die Entscheidungsfindung bei der Arbeit, um mentale Abkürzungen zu vermeiden.

Verstärke Kontakt mit Menschen, die anders sind als du

Wir bilden unbewusste Vorurteile aufgrund von Rasse, Geschlecht, Geschlechtsidentität, Alter, sexueller Orientierung, Familienstand, Bildung und vielen anderen sozialen Kategorien. Wir neigen auch dazu, uns am meisten mit Menschen zu umgeben, die so sind wie wir.

Durchbreche dieses Muster, indem du mit Menschen außerhalb deiner "In-Group" interagierst. Diese Interaktion wird eine viel größere Wirkung haben, wenn du darauf hinarbeitest, organische und echte Freundschaften mit diesen Menschen zu schließen, anstatt sich auf zufällige oder unregelmäßige Kontakte zu verlassen.



Trage Sorge zu dir selber

Implizite Vorurteile treten eher auf, wenn wir geistig oder körperlich erschöpft oder stark gestresst sind. Das liegt daran, dass das Gehirn neue Informationen weniger gut verarbeiten kann und sich bei Stress oder Müdigkeit mehr auf unbewusste Muster verlässt.

Stelle deine eigene psychische Gesundheit und dein Wohlbefinden in den Vordergrund. Wenn du merkst, dass du bei der Arbeit gestresst bist, dann gönne dir eine Pause.



Voreingenommenheit in Prozessen und Strategien bekämpfen

Eine Änderung der Arbeitsabläufe ist ein wirksames Mittel, um sicherzustellen, dass sich unbewusste Vorurteile nicht auf Mitarbeiter oder andere Personen auswirken, die mit dem Unternehmen interagieren. Analysiere die verschiedenen Schritte deiner Prozesse und Pläne. So kannst du herausfinden, wie Voreingenommenheit in Handlungen wie die Entscheidungsfindung oder die tägliche Arbeit einfließen kann und wie sie sich auf Menschen auswirkt.

Zum Beispiel bei der Rekrutierung:

- Sorge für eine vielfältige Gesprächsrunden.
- Um die Bewerber fair zu beurteilen, solltest du bei der Rückmeldung an sie spezifische Formulierungen und Beispiele verwenden.
- Verwende standardisierte Fragen, die im Voraus aufgeschrieben werden und in engem Zusammenhang mit der Stelle stehen.
- Gehe bei der Einstellung über die "kulturelle Passung" hinaus: Der Begriff "kulturelle Passung" ist vage und kann für verschiedene Menschen unterschiedliche Bedeutungen haben. Berücksichtige den "kulturellen Mehrwert" und die Übereinstimmung mit den AFRY-Werten.

Weitere interessante Einblicke findest du in unserem Leitfaden für integrative Rekrutierung.





Positive Beispiele beachten

Die Forschung zeigt, dass implizite Vorurteile auf aktuellen Input reagieren. Mit anderen Worten: Neue Erfahrungen können ältere Daten ersetzen.

Tipps: Eine Möglichkeit, sich dies zunutze zu machen, besteht darin, deine Aufmerksamkeit auf die positiven Eigenschaften und Handlungen von Menschen zu richten, die nicht zu deiner Gruppe gehören. Es geht darum, neue und organische Muster und Verallgemeinerungen zu schaffen, die positiv sind.



Stärkung der Rechenschaftspflicht

Nicht nur alle Mitarbeiter sind selbst dafür verantwortlich, persönliche Vorurteile zu bekämpfen, sondern auch die Führungskräfte sollten die Verantwortung für Integration und Vielfalt übernehmen.

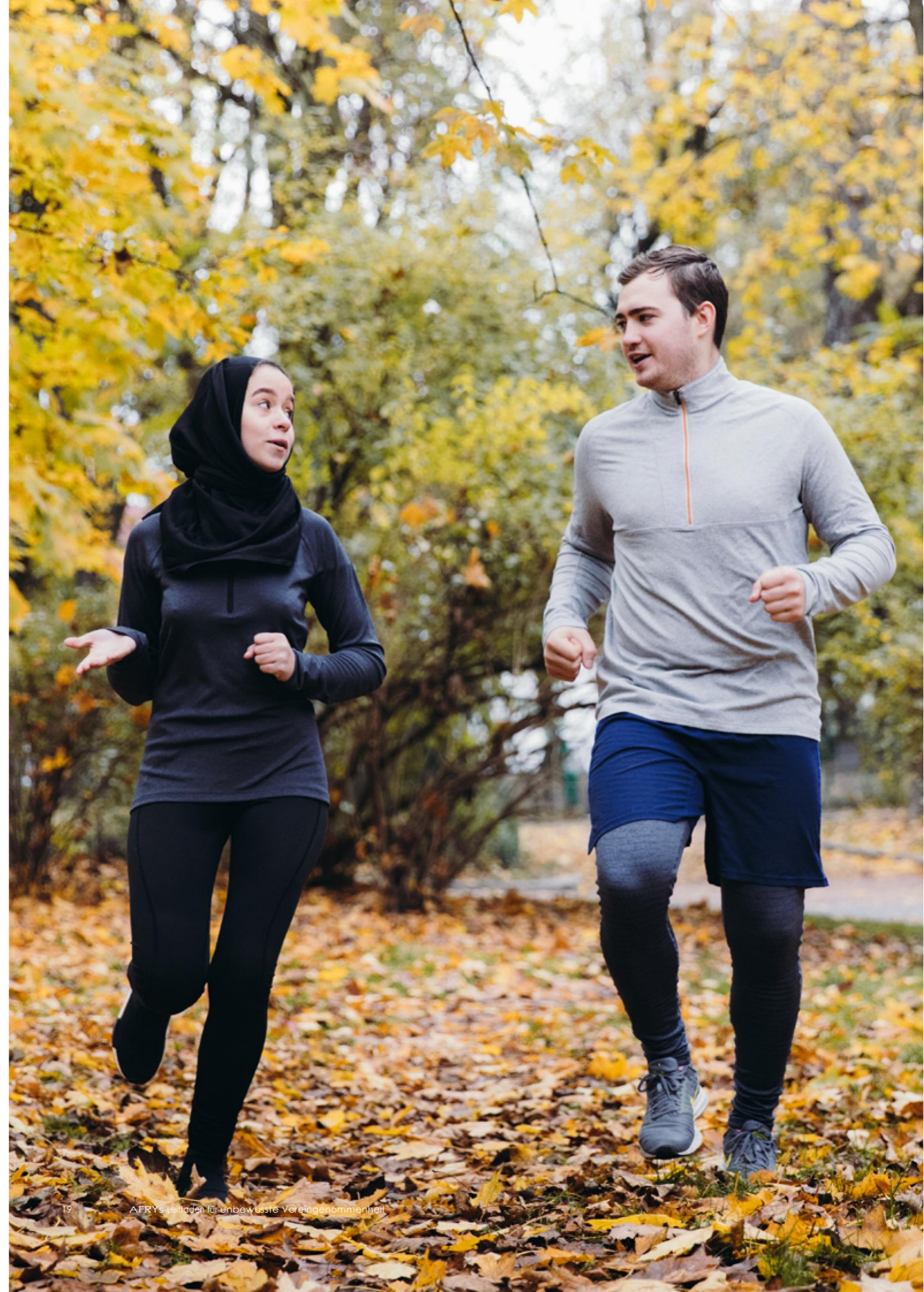
Die Mitarbeiter sollten sich auch wohl fühlen, wenn sie mit ihren Vorgesetzten über Voreingenommenheit am Arbeitsplatz sprechen, und umgekehrt, denn dies hilft uns allen, uns weiterzuentwickeln.



Werde ein Verbündeter

Allyship ist eine Form des Botschafters werden für andere Menschen. Ein Verbündeter kann als jemand definiert werden, der nicht Mitglied einer marginalisierten Gruppe ist, aber andere in dieser Gruppe unterstützen und Maßnahmen ergreifen möchte, um ihnen zu helfen. Verbündete am Arbeitsplatz sind für die Integration und Gleichstellung von entscheidender Bedeutung.

Wie man ein effektiver Verbündeter ist



Zusammenfassung

Der Hinweis liegt in dem Wort "unbewusst". Wir sind uns unserer eigenen Voreingenommenheit nicht bewusst, weil unser Gehirn nicht nachdenken kann, während es eine mentale Kurzschlussentscheidung trifft. Unbewusste Vorurteile wirken sich auf jeden Bereich der Entscheidungsfindung in Unternehmen aus, auch darauf, wer eingestellt, entlassen, befördert und degradiert wird.

Deshalb müssen wir unsere Voreingenommenheit immer wieder hinterfragen und etwas über sie lernen, damit sie beseitigt werden kann. Wir hoffen, dass dieser Leitfaden dir neues Wissen vermittelt und dir geholfen hat, besser zu verstehen, was unbewusste Voreingenommenheit ist und wie du Voreingenommenheit in deiner zukünftigen Entscheidungsfindung hinterfragen kannst.



Tauche tiefer ein

Möchtest du mehr wissen? Dann schau dir die folgenden Links an:

[Unbewusste Voreingenommenheit am Arbeitsplatz - Definitionen & Lösungen Implizite oder unbewusste Voreingenommenheit](#)

[Identifizierung von 9 Arten unbewusster Voreingenommenheit am Arbeitsplatz](#)

[19 Beispiele für unbewusste Voreingenommenheit und wie man sie verhindern kann 10 Vorteile der Vielfalt am Arbeitsplatz](#)

[Welche Möglichkeiten gibt es, Ihre impliziten Vorurteile zu durchbrechen?](#)

[11 Schritte zum Abbau unbewusster](#)

[Voreingenommenheit im Einstellungsprozess Wie man](#)

[Voreingenommenheit beim ersten Eindruck beseitigt](#)

[Der Leitfaden zur Verbündetenschaft](#)

[Wie man ein Verbündeter am Arbeitsplatz sein kann](#)

Verpasse nicht unsere anderen Leitfäden: Leitfaden zur inklusiven Rekrutierung, Leitfaden zur inklusiven Kommunikation und AFRYs Leitfaden zu LGBTQI+





AFRY is a European leader in engineering, design, and advisory services, with a global reach. We accelerate the transition towards a sustainable society.

We are 17,000 devoted experts in infrastructure, industry, energy and digitalisation, creating sustainable solutions for generations to come.

Making Future

