

LEADERS VON MORGEN

come as you are

INCLUSIVE LEADERSHIP



Überblick

Kapitel 9: Biases: Vom Umgang mit etwas, das wir nicht vermeiden können	69
Toolbox: Meine 10 Vertrauten	74
Kapitel 10: Was macht eine*n Inclusive Leader*in aus?	76
Kapitel 11: Inclusive Leadership: Wie ich meine Kompetenzen schärfen kann	81
Toolbox: Feedforward	88
Kapitel 12: Lernanlässe, Lernräume & “Safe Spaces”	89

Kapitel 9

Biases: Vom Umgang mit etwas, das wir nicht vermeiden können.

#Essenzen



JANINA erzählt davon, dass unser menschliches Gehirn leider einige Begrenzungen aufweist. Wir erhalten jede Sekunde unzählige Informationen, von denen wir nur einen Bruchteil verarbeiten können.

Unser Gehirn muss also auswählen und Informationen filtern. Dazu nimmt es Abkürzungen auf Basis dessen, was wir bisher erlebt haben. Wir gleichen also mit unseren eigenen Erfahrungen ab, um zu bewerten, ob eine Information für uns wichtig oder unwichtig ist. Und unsere eigenen Erfahrungen sind natürlich auch in einer "Blase" entstanden und damit begrenzt. Sie können niemals den gesamten Erfahrungsschatz der Um- und Mitwelt abdecken. Wir können nur das erfahren haben, was wir tatsächlich auch durchlaufen haben. Von daher treffen wir immer wieder Entscheidungen, die nicht das Ganze mit einbeziehen. Das heißt, ich sehe nicht alles, ich weiß nicht alles, ich kenne nicht alles, ich habe nicht das kulturelle Verständnis von allen anderen. Von daher haben wir schon alleine aus diesem Grund eine kognitive Verzerrung (Bias) - sozusagen einen individuellen Ausschnitt, durch den wir die Welt wahrnehmen. Sich diesen Sachverhalt bewusst zu machen, ist ein wichtiger Schritt.

Und dann können wir natürlich etwas dagegen tun. Wir können die Vielfalt nutzen, um diese durch andere Menschen und andere Wahrnehmungen in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen.

Janina spricht auch von dem Ähnlichkeits-Bias oder vom Mini-Me-Effekt ("Erfolg durch Ähnlichkeit statt durch Qualifikation"; dabei reproduzieren wir unbewusst einen bestimmten Typus). Dieser Effekt besagt, dass wir uns gerne mit Menschen umgeben, die uns ähnlich sind. Wir glauben dabei, dass diese kompetenter sind als uns eher unähnliche Personen. Dieser Sachverhalt führt immer wieder dazu, dass wir nicht-inklusive Entscheidungen treffen.

Für Dich bedeutet das, Dir das klar zu machen und bewusst gegenzusteuern - zum Beispiel, wenn es um die Zusammenstellung von Teams geht.

#Transfer



“Der erste Schritt ist zu akzeptieren: Wir haben alle Biases - wir sind alle voreingenommen.” Emilia erzählt, dass wir sowohl negative, als auch positive Voreingenommenheiten haben. Wenn jemand z.B. ein negativen Bias gegenüber Menschen mit Behinderung oder schwarzen Männern hat, bedeutet dies automatisch einen “positiven Spiegel-Bias” gegenüber gegensätzlichen Menschen. Emilia spricht im Video über das Experiment der Harvard Universität zu Implicit Biases, bei dem untersucht wurde, wie die Reaktionen von Frauen sind, wenn ihnen auf der Straße Männer mit unterschiedlichen Hautfarben begegnen. Hier wird die Diskrepanz zwischen emotionalen Reaktionen und den rationalen Fakten deutlich.

Emilia macht deutlich, was auch Du dagegen tun kannst. Sie spricht von drei Etappen.

1. Reflektiere, welche Botschaften Du unbewusst aufnimmst, die eine Verzerrung verstärken - z.B. auf Werbeplakaten. Überlege, welche Botschaften wirklich dahinter stecken und wie sie auf Dich wirken. Kannst Du Dich davon befreien und Dich bewusst dagegen entscheiden, dass diese Botschaften Einfluss auf Dich haben?

2. Werde Dir bewusst, wie Du durch die Botschaften, die Du im Laufe Deines Lebens aufgenommen hast, reagierst. Beispielsweise wenn Dir in einem Job-Interview ein Mensch mit Behinderung begegnet. Deine ersten Gedanken und Reaktionen geben Dir Aufschluss über die Bilder und Bewertungen, die Du internalisiert hast. Frage Dich dabei selbst: Sind dies Deine eigenen Bilder oder entspricht es den Fakten? Meist nimmt unser Gehirn die Abkürzung über die eigenen Bilder und eben nicht über die tatsächlichen Fakten.

Ziel ist es, Dich in Interaktion mit anderen Menschen, nicht von Deinen eigenen Bildern in Deinen Entscheidungen beeinflussen zu lassen.



Du kannst Dich selbst diesbezüglich ständig hinterfragen, wenn Du in der U-Bahn Menschen mit anderer Hautfarbe, anderer Herkunft, etc. begegnest, wenn Du Werbebotschaften wahrnimmst, auf Social Media unterwegs bist, u.s.w. Nutze dies als Übungslandschaft, um Dich und Deine Voreingenommenheit besser kennen zu lernen. Du wirst sehen: Die Art und Weise, wie Du reagierst wird sich verändern.

3. Als dritten Schritt, sprich die Bilder an und dekonstruiere sie. Wenn Du sie bewusst wahrnehmen kannst, kannst Du sie auch verändern. Häufig hilft dabei, darüber zu sprechen und die Ursachen zu klären: Wo kommen Deine Bilder/Voreingenommenheiten her? Wie sind sie entstanden? Wie wirken sie? Inwiefern sind die ausgrenzend, rassistisch, diskriminierend?

Dies zeigt, dass Du diese Botschaften nicht normalisierst und tolerierst. Und damit hilfst Du, sie zu entkräften.

#Essenzen



Für **PHILINE** ist es wichtig, mit anderen Menschen in Kontakt zu gehen und offen dafür zu sein, wie sie die Welt sehen. Wir alle haben unterschiedliche Wahrheiten und Glaubenssätze darüber, wie die Welt funktioniert. Wenn ich mit offenem Ohr und Herzen in Kontakt gehe, kann ich die anderen Perspektiven wahrnehmen und merke dabei, dass meine eigene Prägung nur eine von vielen ist, um auf die Welt zu schauen. Dafür braucht es Kontakt-Räume und -Zeiten. Du als Inclusive Leader*in kannst dafür sorgen, dass solche Räume entstehen.

#Transfer



Führung bedeutet Kommunikation. Inclusive Leader*innen sind Gestalter*innen solcher Zeiträume für Kommunikation. Nur auf diese Weise lässt sich über die verschiedenen Perspektiven zum Thema Vielfalt und

Inklusion sprechen und unterschiedliche Empfindungen, Wahrnehmungen und Bewertungen abgleichen und integrieren.

Überlege Dir, wie ein solcher Zeitraum für Kommunikation bei Dir konkret aussehen kann. Ggf. kannst Du ein bestehendes Meeting hierfür nutzen.

Vielleicht macht es aber auch mehr Sinn, einen hierzu expliziten Termin einzuberufen.

Ein paar Hinweise:

- Meistens ist es im Arbeitsalltag ungewohnt, über solche Themen zu sprechen. Oft dominieren Sachthemen und Arbeitsinhalte. Gehe also von Anfang an offen mit dem Thema um. Kommuniziere, warum und wozu Du diesen Termin nutzen möchtest und gebe den anderen die Möglichkeit, im Vorfeld Fragen an Dich zu stellen und sich auf das Gespräch vorbereiten zu können. Du kannst ja vielleicht auch ankündigen, dass dies ggf. etwas ungewohnt ist und Du das Team bittest, sich darauf einzulassen.
- Wenn Du eher spontan und informell über das Thema sprechen möchtest, dann signalisiere auf jeden Fall auch Deine Beweggründe dahinter. Sonst können schnell Irritationen darüber auftreten, warum Du dieses Thema ausgerechnet jetzt ansprichst und ob sich nicht eine "Hidden Agenda" dahinter verbirgt.

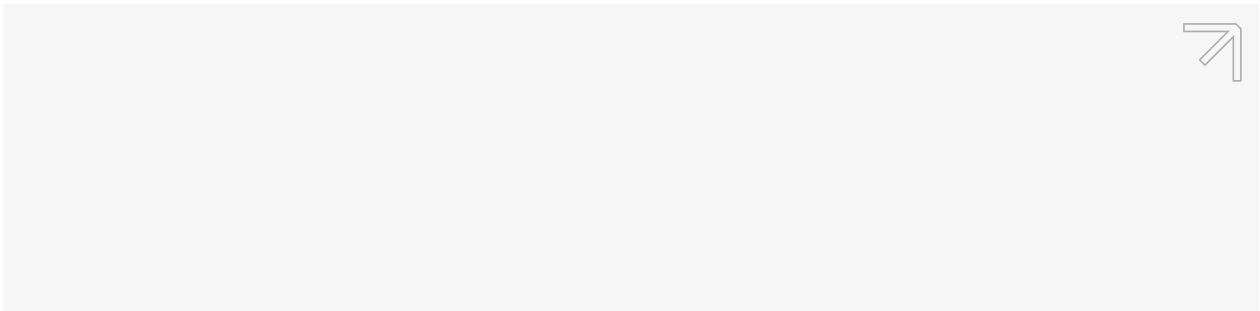
Überlege dir jetzt, wie der nächste Zeiträume dafür aussieht.

- Wann findet er statt?
- Wie oft findet er statt?
- Wie lange dauert er?
- Wie lädst Du dazu ein?
- Was kommunizierst Du im Vorfeld?
- Wie möchtest Du den Zeitraum konkret gestalten?



Überlege Dir anschließend, wie genau Du den Zeitraum gestaltest:

- Womit fängst Du an? (Purpose, Rahmen)
- Welche offenen Fragen willst Du stellen?
- Wie gehst Du methodisch vor, damit Du möglichst alle ermutigst, ihre Perspektive auch ehrlich zu äußern?



Ein kleiner Tipp noch: Falls es für Euch im Team sehr ungewohnt sein sollte, über solche Themen zu sprechen, kannst Du auch erst einmal Einzelgesprächen dazu führen. Das Wichtigste dabei: Deine offene, interessierte und fragende Haltung.

#Essenzen

Ein "Implicit Bias" ist eine unbewusste Voreingenommenheit. Es sind Gedanken, Bilder, Urteile, die wir haben und die uns beeinflussen, ohne dass wir das merken. Sie entstehen durch Botschaften, die uns seit der Kindheit vermittelt wurden - mit Hilfe von Geschichten, Bildern, Liedern, Werbung. Diese Bilder tragen eine Botschaft und eine Wertung von Menschen und ihren Eigenschaften. Implicit Biases wirken nicht nur individuell, sondern auch kollektiv. Zum Beispiel kann eine Lehrerin eine unbewusste Voreingenommenheit dazu haben, dass Mädchen weniger gut in Mathematik sind. Dieses Urteil wird sich auf die Art und Weise auswirken, wie sie mit Mädchen in ihrer Klasse interagiert. Vielleicht fördert sie Mädchen weniger als Jungs. Da dieser Bias kollektiv ist, findet er sich an vielen Stellen wieder und wirkt sich sogar in einer statistischen Relevanz aus.

**LEADERS
VON 
MORGEN**
come as you are