

LEADERS VON MORGEN

come as you are

INCLUSIVE LEADERSHIP



Kapitel 2

Das momentane System oder “Was ist schon normal?”

#Essenzen



RAUL kritisiert, dass Menschen mit Behinderung in der Mitte der Gesellschaft oft nicht vorkommen. Sie werden in Sonderfahrdiensten, Förderschulen oder Behindertenwerkstätten wegorganisiert. Dies führt u.a. dazu, dass Menschen ohne Behinderung oft gar keinen Umgang mit behinderten Mitmenschen haben.



Was ist normal? **EMILIA** hält Dich dazu an, Deine Normalität zu überprüfen. Denn Normalität ist konstruiert. Sie kommt uns zwar natürlich vor, könnte aber immer auch anders sein. Das merken wir z.B. dann, wenn wir Menschen aus anderen Kulturen begegnen, die eine anderes Konstrukt von “normal” haben.

Die Norm bzw. Normalität ist ein Definitionsprozess und Emilia sagt: “Es gibt keine Normalität.” Die Natur ist vielfältig (Stichwort: “Biodiversität”). Was ist schon ein normaler Körper? Den gibt es nicht. Es gibt (Körper-)Formen, die öfter vorkommen und welche, die weniger oft vorkommen. Das sagt aber nichts über Überlegenheit oder Hierarchie aus. Ein wichtiger Schritt in Richtung Vielfalt und Inklusion ist es, das eigene “normal” wahrzunehmen und in Frage zu stellen. Es geht darum, die eigenen Bewertungskriterien und -muster zu hinterfragen und zu erweitern. Sich von der Norm zu trennen, bedeutet Wachstum - individuell und auch als Gesellschaft.

Diskriminierung entsteht durch eigene und kulturelle Normen - durch das, was als richtig/falsch, natürlich/unnatürlich, gesund/krank, etc. angesehen wird. Durch sie findet eine Auf- bzw. Abwertung statt und damit eine Hierarchie, die Vielfalt (und damit Komplexität) reduziert und der Inklusion im Wege steht.

Für Emilia müssen vier Ebenen bei der Überwindung von Diskriminierung beachtet werden:

1. Die institutionelle Ebene
2. Die strukturelle Ebene
3. Die historische Ebene
4. Die individuelle Eben



“Wenn Inclusion die Lösung ist, ist Exclusion wahrscheinlich das Problem.”
Exclusion ist die strukturelle Diskriminierung und Marginalisierung von Menschen, die nicht der Norm entsprechen. Im Grunde geht es darum zu verstehen, dass Menschen, die anders sind als ich - und das trifft auf

ALLE Mitmenschen zu - eben auch anders wahrnehmen, bewerten, empfinden als ich. Für die Leaders von Morgen ist dies ein Auftrag, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Chancengerechtigkeit ermöglichen und Menschen dazu bringen, echte Teilhabe empfinden zu können. Es geht dabei darum, die Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die Menschen viel Energie abverlangen, sich an ein System anzupassen, bevor sie überhaupt beginnen können, ihre Leistung abzurufen. Daher sind exklusive Arbeitsumgebungen schädlich - auch und vor allem für die Wertschöpfung in Unternehmen und für die Gesellschaft insgesamt.

Durch den Ausschluss bestimmter Gruppen schließen wir zugleich die Perspektivenvielfalt aus - und die Vielfalt an Perspektiven ist eine Grundvoraussetzung für Innovation. Wie in der Natur auch sind Monokulturen weniger resilient und anfälliger für Veränderungen der Umwelt. Die Perspektivenvielfalt ist damit auch absolut Business-relevant.



“Bezogen auf Unternehmen ist das Problem der Glaube an Meritokratie*, der Glaube an Bestenauslese und daran, dass alle die gleichen Chancen haben, Karriere zu machen.” Eine Organisation divers zu gestalten, bricht mit diesem Glaube bzw. muss Prozesse schaffen,

damit wahre Meritokratie entstehen kann, bei der es wirklich um die Fähigkeiten eines Menschen geht und nicht darum, wie lange jemand im Büro sitzt. Bei echter Meritokratie müssten diejenigen oben ankommen, die besonders viel leisten. Das ist aber nicht der Fall, sonst müssten alle, die Thomas oder Michael mit Vornamen

heißen, besonders viel leisten. Denn weiße Männer mit diesen Vornamen sind in den deutschen Vorstandsetagen überproportional oft vertreten.

Quellen:

AllBright Stiftung: https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht_Herbst+2020.pdf

Wirtschaftswoche: <https://blog.wiwo.de/management/2020/10/12/nur-drei-susannes-aber-jeweils-mehr-als-20-thomasse-michaels-stefans-und-christians-sind-in-den-dax-vorstaenden/>

Definition “Meritokratie

Meritokratie (von lateinisch meritum, „das Verdienst“, und griechisch und κρατεῖν, kratein, „herrschen“) ist eine Herrschaftsform, in der Personen aufgrund ihrer gesellschaftlich bzw. institutionell anerkannten, individuellen „Leistungen“ oder „besonderer Verdienste“ ausgewählt werden, um führende Positionen als Herrscher, sonstige Amtsträger und Vorgesetzte zu besetzen. Im Idealfall nimmt jedes Mitglied der Gesellschaft mit dem Nachweis seines „Könnens“ eine „verdiente“ Position ein.

(Quelle: Wikipedia)



Robert gibt Dir ein paar Hinweise für den Umgang mit Deinen Biases mit. Ein erster Schritt ist es anzuerkennen, dass wir selbst stets einen Teil zur Situation bzw. zu dem Problem beitragen und daher auch immer Teil der Lösung sind. Ganz unabhängig davon, ob uns der Sachverhalt rational vorkommt oder nicht. Die Grundlage bildet die Bereitschaft anzuerkennen, dass andere Perspektiven, die ich ggf. nicht teile, genau so wahr sind wie meine eigenen.

#Transfer



Im 8. Kapitel wirst Du von Janina noch einen Hinweis bekommen, wie Du Deine eigenen Biases mit einem Test der Universität Harvard überprüfen kannst. Jetzt geht es erst einmal darum anzufangen, Dein eigenes “Sehen” zu sehen. Das heißt, Dich selbst zu beobachten und zu reflektieren, worauf Deine Bewertungen über “richtig” und “falsch”, darüber was “normal” oder “unnormal” ist, beruhen und für wen sie ggf. ausgrenzend und im Sinne der Vielfalt angrenzend wirken. Wichtig dabei: Beobachte Dich selbst erst einmal wohlwollend und ohne dies zu bewerten, wie ein Forscher/eine Forscherin Deiner selbst. Achte bitte besonders auf Situationen innerhalb Deines Arbeitskontextes und stelle gerne auch den Bezug zu Deinem “MyCase” her.

Die Anleitung im Folgenden soll Dich dabei unterstützen, Dich selbst besser kennenzulernen und herauszufinden, wo bzw. wann Du Vielfalt und Integration im Wege stehst. Es ist ein Selbsterfahrungsprozess und - wie unsere Protagonist*innen immer wieder betonen - die Grundlage dafür, dass "Inclusive Leadership" gelingen kann. Die Bereitschaft, auf sich selbst zu blicken und sich selbst als veränderlich wahrzunehmen, ist ebenfalls förderlich dafür. Und falls Du diese Anleitung als störend, falsch oder unwichtig bewertest, wäre genau dies eine Einladung dazu, sie zu durchlaufen und daran zu üben, die eigene Bewertungen zu hinterfragen und ggf. zu erweitern.

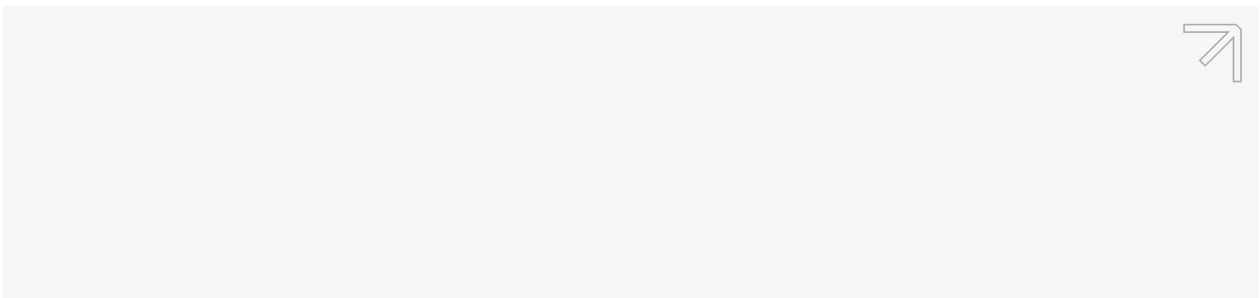
Bei der Veränderung Deines eigenen Bewertungsverhaltens kannst Du folgendermaßen vorgehen:

1. Selbstreflexion an Hand konkreter Situationen
2. Rückmeldung von anderen dazu
3. Bewertung der Bewertung in Bezug auf Vielfalt, Ausgrenzung, etc.
4. Rückmeldung von anderen hierzu
5. Verflüssigen der eigenen Bewertungsmuster
6. Behutsame Integration neuer bzw. andersartiger Bewertungen


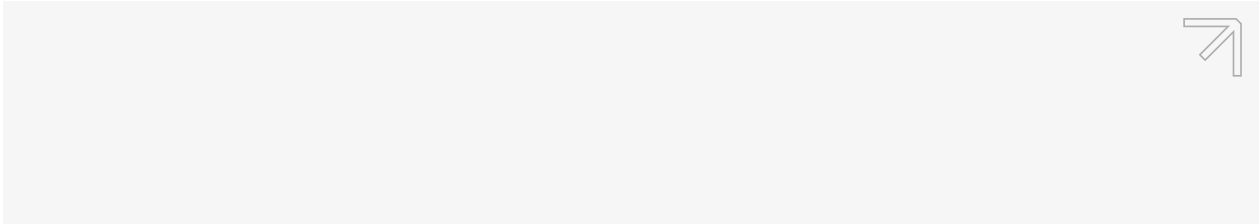
Zu 1: Selbstreflexion an Hand konkreter Situationen

Überlege Dir eine konkrete Situation im Team oder in der Zusammenarbeit mit Deinen Kolleg*innen, in der Du schnell bewertest und eine klare Meinung davon hast, was richtig oder falsch ist. Wähle nicht gleich den kompliziertesten Fall aus, sondern eine ganz alltägliche Situation. Beispielsweise in einem Meeting, in dem ihr über ein bestimmtes Vorgehen entscheidet.

Meine Situation:



Überlege Dir dann, auf welchen Annahmen, Glaubenssätzen und Urteilen Deine Bewertung von "richtig/falsch" oder "normal" beruhen. Wenn Du dabei ein innerliches "Ist so!" oder "Das war schon immer so." verspürst, bist Du auf der richtigen Fährte.

Meine Annahmen, Prinzipien, Glaubenssätze und Urteile hierzu:

Zu 2. Rückmeldung von anderen dazu Hole Dir zu der Situation von einer vertrauten Person eine Rückmeldung. Es sollte jemand sein, von dem Du weißt, dass er/sie Dich nicht in Deinen Annahmen bestätigt, sondern der/die Dir seine/ihre eigene und nach Möglichkeit andere Sichtweise mitteilt und sich dies Dir gegenüber auch traut.


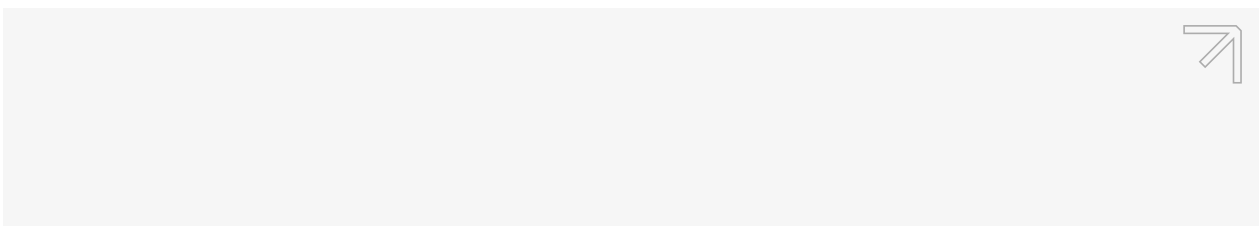
Wie hat die andere Person die Situation bewertet?

Welche Annahmen, Prinzipien, Glaubenssätze und Urteile hat sie?

Inwiefern unterscheiden sie sich von Deinen?

Zu 3. Bewertung der Bewertung in Bezug auf Vielfalt, Ausgrenzung, etc. Überlege Dir selbst, inwiefern Deine Beurteilungen für die Vielfalt von Meinungen, Diversität, Beteiligung, Inklusion förderlich oder hinderlich sind.

Mache Dir hierzu ein paar Notizen:



Zu 4. Rückmeldung von anderen hierzu

Hole Dir zu Punkt 3 unbedingt Rückmeldung von anderen. Es geht nämlich gar nicht so sehr darum, wie Du Deine Bewertungen empfindest, sondern es geht um Deine Mitmenschen. Wenn sich jemand durch Dich abgewertet oder ausgegrenzt fühlt, kannst Du das richtig oder falsch finden, es kann Dich stören oder nerven - oder Du denkst Dir, die Person solle sich nicht so anstellen. Es ändert aber nichts an der Tatsache, dass dies die empfundene Realität der anderen Person ist. Und da Du der/die Leader*in von Morgen bist, ist es Deine Verantwortung, die Realität der anderen zu Deiner zu machen.

Also: Hole Dir hierzu Feedback von drei Personen und gleiche es dann mit Deiner

eigenen Wahrnehmung ab. Versuche dabei nicht suggestiv vorzugehen. Das heißt, frage offen - z.B. "Wie hast Du Dich nach der Entscheidung gefühlt? Welche Perspektiven habe ich dadurch nicht gehört?" und nicht eingrenzend - "Du glaubst doch auch, dass..."

Zu 5. Verflüssigen der eigenen Bewertungsmuster

Überlege Dir nach dem bisherigen Reflexionsprozess und den Rückmeldungen, inwiefern Deine Bewertungen auch anders sein könnten. Mache sie dadurch "flüssiger", flexibler, beweglicher. Die Frage für Dich ist: "Wie könnte eine andere, veränderte Bewertung der gleichen Situation aussehen?" Wie fühlt sie sich an?" (Bewertungen haben immer einen limbischen Anteil - d.h. sie sind emotionsgesteuert).

Die meisten Menschen erleben die behutsame Verflüssigung ihrer Bewertungsmuster auch als befreiend. Denn durch starre Prinzipien und Urteile engen wir uns selbst immer auch ein. Es geht also um ein innerliches Öffnen hin zur Vielfalt und dem Erleben des eigenen Nutzens daraus. Im besten Fall ist dies mit einem Gefühl der Erweiterung, Befreiung und der Sinnhaftigkeit verbunden.

Zu 6. Behutsame Integration neuer bzw. andersartiger Bewertungen

Versuche Deine Reflexionen in die Praxis zu übertragen, indem Du in zukünftigen, ähnlichen Situationen darauf achtest, nicht gleich in alte starre Bewertungsmuster zu fallen, sondern erst einmal fragend an die Sache heran zu gehen: "Wie bewertet ihr die Situation?" "Was daran könnte förderlich/hinderlich sein?" "Wie könnte eine ganz andere Bewertung aussehen?" "Wie würde unser Kunde die Situation bewerten?" U.s.w.

Generell hilft auch hier eine fragende Haltung - wobei Du die offene Frage auch Dir selbst stellen kannst. Zusätzlich kannst Du Deinen verschiedenen inneren Stimmen Raum geben - nach dem Motto: "Einerseits sehe ich Vorteile hierin... andererseits könnte dies aber folgende Nachteile haben..." Und zu guter Letzt hat es sich als hilfreich erwiesen, die starren Bewertungskriterien "richtig/falsch" durch "förderlich für.../hinderlich für..." zu ersetzen. Durch diese Formulierung wird die Bewertung automatisch verflüssigt und auf eine konkrete Situation bezogen.

Achtung, kurzer Disclaimer: Dies ist eine Anleitung zur Selbstreflexion. Natürlich lässt sie sich nicht auf alle Situationen gleichermaßen anwenden. Es gibt Situationen, z.B. solche mit rechtlichen Verstößen, bei denen eine klare Kante mit Kriterien für "richtig" und "falsch" sinnvoll und hilfreich sind. Ob Unterschlagung von Betriebsmitteln für

irgendetwas förderlich oder hinderlich ist, muss an dieser Stelle natürlich nicht diskutiert werden. Wir vertrauen auf Deinen gesunden Menschenverstand, dass Du die Situationen gut für Dich auswählst und hier unterscheidest.

Hierbei handelt es sich selbstverständlich nur um den Anfang einer angeleiteten Reflexion, die Du an Hand einer Situation durchgespielt hast. Da wir ständig bewerten - wir können gar nicht anders, da unser Gehirn automatisch und unbewusst jede Situation für uns bewertet und emotionalisiert - werden wir nie vollständig bewusst durchs Leben wandeln. Das soll auch gar nicht Dein Anspruch sein. Die Bereitschaft, die eigenen Bewertungen nicht als Naturgesetze zu sehen, sondern als das, was sie sind: Die Einschätzung einer Situation durch eine einzelne Person (nicht mehr und nicht weniger), ist ein wichtiger Schritt. Zusätzlich ist es hilfreich zu verinnerlichen, dass jede andere Person die Situation anders bewertet und dazu das gleiche Recht hat wie Du. Wenn Du dann noch bereit bist, diese unterschiedlichen Bewertungen abzugleichen und zu integrieren und nicht starr auf Deiner Bewertung beruhest bzw. Deine als richtiger wahrnimmst als die der anderen, dann bist Du definitiv auf einem guten Weg. Als kleine Hilfe kann Dir Dein innerer Dialog dienen. Immer wenn Du in einer Situation eine innere Bestätigung Deiner Bewertung in Form eines "Ist so!" oder "Ist doch so!" verspürst, kannst Du selbige gleich verflüssigen, indem Du Deinen inneren Dialog fortsetzt mit "Könnte aber auch anders sein." oder "Wie könnte es anders sein?"

Und noch ein weiterer Hinweis: Wenn Du Dich auf den Weg machst, Deine eigenen Bewertungsmuster zu verflüssigen, fange ruhig mit einer einfachen Situation an.

#Bonus



Die Forschung bestätigt uns, dass Inclusion und Diversity sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Dabei geht es vor allem darum, inklusivere Umfelder zu bauen, damit sich die Vielfalt auch wirklich positiv auswirken kann.

**LEADERS
VON 
MORGEN**
come as you are