

Kapitel 8

“Vom ICH zum WIR”

#Essenzen



Für **AMA** ist ein wesentliches Element von Inclusive Leadership die eigene Haltung dem Thema gegenüber. Sie drückt sich vor allem dadurch aus, welche Fragen ich mir selbst stelle.

Um die eigene Haltung zu erforschen, kannst Du Dir folgende Fragen stellen:

- Bin ich bereit, auch unangenehme Gespräche zu führen?
- Bin ich bereit, die Unsicherheit zu managen, die sich einstellen kann, wenn Inclusive Leadership im Unternehmen umgesetzt wird?
- Kann ich damit umgehen, dass Inclusive Leadership ein Prozess ist, der erfordert, dass ich lernbereit bin?
- Kann ich mir eingestehen, dass ich blinde Flecken und unbewusste Vorurteile habe?
- Bin ich bereit, mich damit auseinanderzusetzen und mich zu entwickeln?

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von Inclusive Leadership.

Für Araba gehören zu einem/einer Inclusive Leader*in zusätzlich ein humanistisches Wertesystem mit Werten wie Respekt, Fürsorge, Beständigkeit, Vertrauen, Empathiefähigkeit, die Bereitschaft, die Perspektive zu wechseln. Eine weitere Frage, die im Zentrum eines/einer Inclusive Leader*in steht, ist: “What’s in it for us?” bzw. “What’s in it for it?” anstatt zu fragen “What’s in it for me?” Es geht weg vom ICH zum WIR.

Falls Du Dich fragst, was Dir persönlich Inclusive Leadership bringt, so antwortet Dir Araba: “Es ist eine bereichernde und nie endende Erfahrungsreise, die Du machen wirst.”



ROBERT spricht über das Konzept des Mental Loads. Dabei geht es um die Belastung, die durch kleine Aufgaben - v.a. aus Care-Tätigkeiten - entstehen. Dies betrifft im besonderem Maße Frauen und Robert verweist auf die Gender-Care-Gap und Gender-Pay-Gap.

Der Gender-Care-Gap ist die Lücke in der Zeitverwendung von Männern und Frauen für unbezahlte Hausarbeit und Kinderbetreuung. Seit dem Jahr 1992 ist der Gender-Care-Gap in Deutschland zwar zurückgegangen, jedoch ist bezahlte und unbezahlte Arbeit noch immer sehr ungleich zwischen Frauen und Männern verteilt. So belegte Deutschland etwa im Ländervergleich der OECD im Jahr 2017 beim Gender Care Gap nur einen mittleren Rang (Quelle: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung).

Der Gender-Pay-Gap steht für den Unterschied in der durchschnittlichen Bezahlung von Männern und Frauen. Der Gender-Pay-Gap ergibt sich gewöhnlich aus der durchschnittlichen Differenz zwischen den Bruttostundenlöhnen aller beschäftigten Männer und denen aller beschäftigten Frauen und wird berechnet als prozentualer Anteil am Verdienst der Männer. Für Deutschland hat das Statistische Bundesamt einen Gender-Pay-Gap von 21 Prozent im Jahr 2017 ermittelt, höher als in den meisten EU-Ländern, vgl. Frankreich: 15,2 Prozent, Italien: 5,3 Prozent, Polen: 7,2 Prozent, Zahlen von 2016 (Quelle: DIW - Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung).

ROBERT sagt: "Wenn ich als Inclusive Leader*in nicht weiß, mit welchem Mental Load mein Gegenüber antritt, dann habe ich ein Problem, eine maßgeschneiderte Position anzubieten. D.h. ich muss eine gewisse Neugier darauf haben, was die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen sind, innerhalb derer eine Person bei uns agieren kann und möchte." So kann ich vermeiden, dass z.B. Frauen Führungspositionen ablehnen, die mit dem aktuellen Mental Load für sie nicht zu schaffen sind.



Für **RAUL** bedeutet Inclusive Leadership vor allem die Offenheit gegenüber den Bedarfen der Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten. Zudem anzuerkennen, dass Menschen mit Behinderung nicht weniger leisten und aushalten und dass sie eben anders agieren.



MICHAEL berichtet sehr offen über die Situation bei der HypoVereinsbank, wo es bei der Besetzung des Vorstands in Sachen Vielfalt noch deutlich Luft nach oben gibt. Er erwähnt sogenannte "Abrisskanten", also Situationen wie die Rückkehr nach einer Elternzeit, Auslandsaufenthalte, Familienplanung etc., bei denen es Integrationsarbeit braucht, um den Weg durchs Unternehmen weiter



möglich zu machen. Die HypoVereinsbank hat diese "Abrisskanten" identifiziert und Ziele abgeleitet, wie man diesen zukünftig entgegenwirkt.

ANDREA geht auf das Thema "Unconscious Bias" ein. In der Bank ist es mit Hilfe von Trainings, Workshops und der internen Kommunikation mittlerweile überall bekannt. Dazu anzuregen, sich selbst und die eigenen unbewussten Verzerrungen zu reflektieren und zu hinterfragen, ist die größte Herausforderung und zugleich das wichtigste Element für Andrea.

Michael gibt ein schönes Beispiel dafür, dass die Arbeit an sich selbst ein fortwährender Prozess ist, der keinen Abschluss kennt. Er erzählt von seinen anfänglichen Widerständen gegenüber den Unconscious-Bias-Trainings in der Bank und davon, wie wichtig zugleich die Arbeit an den eigenen "weißen Flecken" ist. Die Trainings waren und sind essentiell, um das Thema sichtbar zu machen und den Prozess der Selbst-Bewusstwerdung zu unterstützen. Für ihn besteht der Veränderungsprozess aus den drei wesentlichen Bausteinen:

- Rahmen setzen und sichtbar machen durch Maßnahmen wie Trainings
- Mutiges Einfordern des Themas im Unternehmensalltag
- Rückmeldung aus der Organisation, die dann aufgegriffen werden

Einblick in ein Unconscious-Bias-Training der HypoVereinsbank:

In diesen Trainings wird u.a. dafür sensibilisiert, welche Vorurteile uns beim ersten Eindruck eines anderen Menschen beeinflussen: Auf spielerische Art und Weise soll man vermutete Eigenschaften den Bildern von neuen Teammitgliedern zuordnen.

Anschließend wird offengelegt, wie sehr man von versteckten Annahmen und unbewussten Verzerrungen bei diesen Einschätzungen gesteuert war. Dies sensibilisiert für solche Momente, in denen wir andere Menschen in Sekundenbruchteilen einkategorisieren und bewerten. Und dabei völlig falsch liegen können.

#Case Study



PHILINE erzählt Dir eine Case Study, um zu zeigen, wie wichtig es ist, bei Fragen der Vielfalt und Ausgrenzung als Inclusive Leader*in aus der Rolle der Führungskraft heraus zu argumentieren, deren Aufgabe es ist, die Arbeitsfähigkeit des Teams zu fördern und Hindernisse jeglicher Art aus dem Weg zu räumen. Die moralische Ebene sollte dabei eher ausgespart bleiben.

#Essenzen



EMILIA geht in ihrer Ausführung auf Unternehmenswerte und ihre Funktion für Inclusion oder Exklusion ein. Werte wie Wettbewerbsorientierung, Dominanz, Selbstbewusstsein, Leistungsfähigkeit, Professionalität etc. stehen v.a. für Werte, die mit Männlichkeit und auch mit Weiß-Sein in Verbindung gebracht werden. Sie repräsentieren bestimmte Bilder, die dafür stehen, was dem Unternehmen wertvoll und wichtig ist. Dabei kann ein Unternehmen lernen, diese Werte daraufhin zu überprüfen und anzupassen, inwiefern sie bestimmte Menschen ausschließen und marginalisieren. So kann es sein, dass diese Werte und die damit verbundenen Narrative und Mindsets der gewünschten Vielfalt im Wege stehen. Was es dann braucht, sind neue Bilder für Erfolg und neue Erzählungen darüber, was dem Unternehmen wertvoll und wichtig ist. Dies ist Arbeit am Kern der Organisation - dessen sollte man sich bewusst sein.

#Transfer



JANINA gibt Dir als Werkzeug zur Selbsterkenntnis mit auf den Weg, den Implicit Association Test der Harvard University zu machen, um Deine eigenen Biases zu messen. Du findest den Test hier: <https://implicit.harvard.edu/implicit/>

Die deutsche Variante kannst Du auch über diesen Link aufrufen: <https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/takeatest.html>

Der Test umfasst 11 unterschiedliche Felder wie (1) Hautfarbe, (2) Geschlecht, (3) Rasse, (4) Gewicht, (5) Länder, (6) Geschlecht Wissenschaft, (7) Geschlecht Karriere, (8) Sexualität und Adoptionsrecht, (9) Politik, (10) Sexualität, (11) WessiOssi.

Nimm Dir ca. 5-10 Minuten Zeit und suche Dir ein Testfeld aus (z.B. Hautfarbe, Geschlecht, Gewicht, ...). Der Test arbeitet vor allem über Schnelligkeit & Intuition verbunden mit beispielsweise positiven & negativen Begriffen, die mit den jeweiligen Typen (z.B. zu Hautfarbe, Geschlecht, Gewicht, ...) konnotiert sind. Probiere es einfach aus und Du wirst feststellen, dass es Wort-/Bild-/Begriffskombinationen gibt, die Du sehr schnell intuitiv zuordnen kannst und dass es Kombinationen gibt, bei denen Du erst kurz nachdenken musst, um sie richtig zuzuordnen. Aufgrund dieser Erfahrung merkst Du bereits während des Tests, wo das unbewusste Wahrnehmungsmuster liegt.

Janina weist Dich darauf hin, dass wir alle einen Bias haben - das ist soweit nichts Ungewöhnliches. Es geht darum, wie Du mit Deinen Biases umgehst. Überprüfe nach dem Test, was Du schon gelernt hast, wo Du schon Veränderungen in Deiner Selbstreflexion/Selbstbeobachtung und in Deinem Verhalten gemacht hast.

#Bonus / Tool



MARTIN gibt Dir wieder ein Werkzeug mit auf den Weg - seine Lieblingsübung: "Do you know your colleague?" Dabei werden in einer Gruppe Pärchen gebildet, in denen sich die Partner*innen für kurze Zeit (10 Minuten) darüber interviewen, was einen persönlich bewegt, was einen selbst ausmacht, was Dinge sind, die bisher unbekannt sind.

Anschließend berichtet man in der großen Gruppe darüber, was man von der anderen Person erfahren hat. Zum einen wird dadurch Wertschätzung ausgedrückt, zum anderen erfährt man Aspekte der anderen Person, die die vorhandene Vielfalt im Team und die Einzigartigkeit der Teammitglieder erlebbar werden lassen.