

**BALIAN BUSCHBAUM**

**WARUM**

# **DIVERSITY**

**UNS ALLE ANGEHT**

**SPIEGEL  
Bestseller-  
Autor**

**Wie ich der wurde,  
der ich immer war**



**Balian Buschbaum**

# **Warum Diversity uns alle angeht**

Wie ich der wurde, der ich immer war

⊗ | E-BOOKS

# Über dieses Buch

Aktualisierte und erweiterte Neuauflage vom Bestseller »Blaue Augen bleiben blau«

Wie gehe ich mit Diversität im Alltag um?

2007 spricht ein junger Mann vor einem Millionenpublikum die Worte: »Ich bin Balian!« und kündigt seine bevorstehende Transition an. Balian Buschbaum wird zum Vorbild für viele Menschen auf dem Weg zu ihrer wahren Identität. Inzwischen ist das Thema Diversität mitten in der Gesellschaft angekommen, wird leidenschaftlich diskutiert, führt aber auch zu Unsicherheiten und Unverständnis. Balian Buschbaum klärt auf und beantwortet offen und verständlich Fragen zu den unterschiedlichen Diversity-Dimensionen, zu geschlechtlicher Identität und Selbstverständnis. Wie unterstützen Eltern ihre Kinder am besten? Wie kann der Freundeskreis, die Nachbarschaft mit den Neuigkeiten und persönlichen Veränderungen umgehen? Wie können Firmen die Vielfalt in ihrem Unternehmen besser fördern und einsetzen?

Das Buch besteht aus drei Teilen:

Der erste Teil zeigt, wie Vielfalt unser Leben und unsere Arbeitswelt bereichern kann, mit besonderem Blick auf die

geschlechtliche Diversität. Dann folgt die leicht überarbeitete vollständige Fassung seiner Lebensgeschichte, die er in seinem ersten Buch »Blaue Augen bleiben blau« niedergeschrieben hat. Wie es ihm heute geht und was er seither alles erlebt hat, erzählt Balian Buschbaum im abschließenden Teil des Buches.

Weitere Informationen finden Sie auf [www.fischerverlage.de](http://www.fischerverlage.de)

## Biografie

*Balian Buschbaum*, geboren 1980 in Ulm, ehemaliger Olympionike, Bestsellerautor, Speaker und Coach, arbeitet seit Jahren selbständig in den Bereichen Diversity, Change und neuem Bewusst|Sein. Auf Grund seiner besonderen Lebensgeschichte und konsequenter Transition ist er zum Vorbild vieler Menschen auf ihrem Weg zur wahren Identität geworden. Heute lebt er mit seiner Familie in Aschaffenburg.

*Weitere Informationen finden Sie auf [www.fischerverlage.de](http://www.fischerverlage.de)*

# Impressum

HINWEIS: Die im Buch gemachten Angaben entsprechen dem derzeitigen Wissensstand. Die Gesetze, Erkenntnisse und Regularien in Politik, Medizin, Sport etc. unterliegen jedoch durch Wissenschaft und klinischen Erfahrungen einem laufenden Wandel. Autor und Verlag bitten daher um Verständnis, dass sie keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernehmen können. Es wird empfohlen stets den persönlichen Kontakt der einzelnen, Fachkräfte, Instanzen, Verbände etc. aufzusuchen und sich individuell beraten zu lassen.

Erschienen bei FISCHER E-Books

Aktualisierte und erweiterte Neuauflage des Titels »Blaue Augen bleiben blau«

© 2010/2022 S. Fischer Verlag GmbH, Hedderichstr. 114, D-60596 Frankfurt am Main

Covergestaltung: ZERO Werbeagentur, München

Coverabbildung: © Bernhard Spoettel

Abhängig vom eingesetzten Lesegerät kann es zu unterschiedlichen Darstellungen des vom Verlag freigegebenen

Textes kommen.

Dieses E-Book ist urheberrechtlich geschützt.

ISBN 978-3-10-491558-6

Dieses E-Book ist urheberrechtlich geschützt.

Die Nutzung unserer Werke für Text- und Data-Mining im Sinne von § 44b UrhG behalten wir uns explizit vor.

## Hinweise des Verlags

Abhängig vom eingesetzten Lesegerät kann es zu unterschiedlichen Darstellungen des vom Verlag freigegebenen Textes kommen.

Im Text enthaltene externe Links begründen keine inhaltliche Verantwortung des Verlages, sondern sind allein von dem jeweiligen Dienstanbieter zu verantworten. Der Verlag hat die verlinkten externen Seiten zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung sorgfältig überprüft, mögliche Rechtsverstöße waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Auf spätere Veränderungen besteht keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Dieses E-Book enthält möglicherweise Abbildungen. Der Verlag kann die korrekte Darstellung auf den unterschiedlichen E-Book-Readern nicht gewährleisten.

Wir empfehlen Ihnen, bei Bedarf das Format Ihres E-Book-Readers von Hoch- auf Querformat zu ändern. So werden insbesondere Abbildungen im Querformat optimal dargestellt. Anleitungen finden sich i.d.R. auf den Hilfeseiten der Anbieter.

# Inhalt

## Warum Diversity uns alle angeht

[Prolog]

## Die sieben Diversity-Dimensionen

1. Herkunft

2. Religion/Weltanschauung

3. Physische oder psychische Fähigkeiten

4. Geschlecht

5. Lebensalter

6. Sexuelle Orientierung/geschlechtliche Identität

7. Soziale Herkunft

## Sex check – Frau/Mann/divers\*

Free your mind – Über geschlechtliche Identität und sexuelle Orientierung

Kleines Gender-Glossar

Adam, Eva und die Schlange mit den zwei Penissen

Eins, zwei oder drei – Vielfältige Kulturen

Tierische Vielfalt – Mensch, bist du langweilig

Das dritte Geschlecht macht Sport! – Nur wie?

Wie Eltern unterstützen können

Let's get loud & out – Outing im privaten Umfeld

Trans@work

## **Blaue Augen bleiben blau**

Prolog

Die Unsterblichkeit der Maikäfer

Die falsche Pubertät

Die Leidenschaft beginnt

Der Impuls Frau

Das Leben reißt entzwei

Die Erleuchtung

Der Ausbruch

Der Tag X

Die verborgenen drei Türen

Das wahre Leben

Der Kreis schließt sich

Warum ich meine Geschichte niedergeschrieben habe

**Mein Leben nach »Blaue Augen bleiben blau«**

Watermelon Love

Let's dance – Let's live

Ab in die Wüste

Als ich sie das erste Mal traf

Komm, lass uns auf Weltreise gehen!

Nicht allein

Peng!

Bali auf Bali

Family Life

Das Jahr, das uns alle traf

Alles ist gut

**Danke**

**Der Leitfaden zum Download**

TRANS\*normal – Der Weg zum wahren Geschlecht

**Verwendete Quellen und weiterführende Links**

**[Tafelteil]**

# Warum Diversity uns alle angeht

Ich stehe im Supermarkt vor einem Regal und möchte Schokolade kaufen. Meine Schokolade. Die mit der pinkgrauen Verpackung aus Hafermilch, vegan und mit Mandelstückchen drin. Mein Onkel liebt Vollmilch-Haselnuss, meine Freundin jede Art von Schokolade, meine Mama am liebsten die mit Marzipan und Omili kaufte uns und sich immer die »Küsschen«.

Ist die gewünschte Sorte nicht im Angebot, dann ist irgendjemand zu Hause enttäuscht, und zum nächsten Schokoladenkauf würde man vielleicht in ein anderes Geschäft gehen. Oder stellen Sie sich vor, es gäbe nur zwei verschiedene Sorten Nudeln. Fussili oder Spaghetti. Beim Obst nur Äpfel oder Bananen, und die Auswahl beim Gemüse wäre auf Tomaten und Kohlrabi beschränkt. Ihr Gesicht möchte ich sehen!

Was ich mit meinem Ausflug in den Supermarkt zeigen möchte: Es ist für uns ganz selbstverständlich und ausdrücklich erwünscht, dass wir beim Einkaufen alles in Vielzahl und enormer Vielfalt vorfinden, wir erwarten eine große Diversität. Warum tun wir uns dann mit der Diversität in unserer Gesellschaft so schwer?

Ich habe in den letzten Jahren mit vielen Großunternehmen und mittelständischen Firmen zusammengearbeitet, habe zahlreiche Vorträge und Workshops zum Thema Vielfalt gehalten und immer wieder erlebt, dass Geschäftsführung und Management das Thema Diversity, wenn überhaupt, eher als schmückende Beigabe ansahen, mit der sie nun ihre Firma ausstatten müssten, um einem zeitgeistigen Trend zu entsprechen.

Wenn aber die Einstellung der Führungsebene und der Mitarbeitenden, die Unternehmenswerte und der tägliche Umgang veraltet bleiben und nicht diversitykonform gehen, brauchen sich Unternehmen nicht wundern, wenn es sie in ein paar Jahren nicht mehr geben wird. Diversität ist eben mehr als das Hissen einer Regenbogenflagge oder ein Auftritt beim Christopher Street Day (CSD).

Diversity bedeutet Vielfalt und spielt im erweiterten Kontext auf die Anerkennung der Individualität jedes einzelnen Menschen und den bewussten Umgang mit seinen Verhaltensweisen und Fähigkeiten an. Im beruflichen Zusammenhang geht es darum, die Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen Hintergründen und Voraussetzungen so einzubinden, dass eine offene, gesunde und produktive Arbeitsatmosphäre entsteht. Denn vielfältige Teams sind nachweislich produktiver, lösungsorientierter und kommen zu schnelleren Ergebnissen. Im Prinzip ist ein intelligentes Diversity-Management einfach, doch dazu gehört eine bewusste Rezeptur aus Wissen, Schulung und Umsetzungswillen. Jedes

Unternehmen verfügt über einen diversen Kundenstamm, wenn sich dieser in den Mitarbeitenden widerspiegelt und die Kundenbedürfnisse verstanden und ernstgenommen werden, führt genau das zum Erfolg.

Das Thema Diversity beschäftigt mich sehr, weit über meine Arbeit als Unternehmenscoach hinaus. Natürlich auch aufgrund meiner eigenen Lebensgeschichte. Vor über zehn Jahren, als ich »Blaue Augen bleiben blau« schrieb, war das Thema Diversity noch mit vielen Fragezeichen versehen. Auch von gesetzlicher Seite gab es damals erst Ansätze, Minderheiten zu stärken und Gleichberechtigung herzustellen, die noch nicht per Gesetz in Vollendung und Zufriedenheit beschlossen wurden. Wenn ich zudem sehe, wie viel Energie und Zeit Menschen auch heute noch darauf verschwenden, andere auszugrenzen und zu diskriminieren, dann aktivieren diese Verhaltensweisen sofort meinen Gerechtigkeitssinn. Denn Diversity ist Respekt, gelebte Intelligenz und Horizonterweiterung. Wenn Menschen wiederholt Diskriminierung erleben, verhindert das, dass sie ihre Potenziale voll entfalten und sich aktiv in die Gestaltung der Gesellschaft einbringen können. Wenn Sie sich also fragen, was geht mich persönlich Diversität an, dann möchte ich Ihnen sagen:

**VIEL!**

Wenn wir als Gesellschaft vorankommen möchten und die großen zukünftigen Herausforderungen kreativ und nachhaltig

lösen wollen, können wir das nur gemeinsam. Dabei können wir von unseren Unterschieden und Besonderheiten gegenseitig lernen und daran wachsen. Es geht darum, unseren Geist und unser Herz zu öffnen und uns darüber bewusst zu werden, dass wir alle in einem Boot, auf einer Erde sitzen und jeder von uns die Berechtigung für sein einzigartiges Sein hat. Gelebte Diversität sichert auch unsere eigenen individuellen Entfaltungsmöglichkeiten. Sie sehen bestimmt anders aus als Ihre Nachbarin, haben vielleicht ein ausgefallenes Hobby, tragen Kleidung, die nicht jede\*r trägt, und wollen, dass Ihr ganz persönlicher Lebensstil akzeptiert wird.

Abgesehen davon sichert Vielfalt unser aller Überleben, wie Sie im Kapitel tierische Vielfalt genauer nachlesen können. Ohne Diversität gäbe es keine Menschen! Die Natur macht es uns seit Abermillionen Jahren vor und kreiert immer wieder neue Variationen von Lebewesen, die sich an ihre Umwelt und den Wandel anpassen. Wir als Menschen dürfen uns aus diesem Entwicklungsprozess nicht herausnehmen und schon gar nicht dagegen und gegen uns kämpfen.

Aber leider müssen Menschen, die in den Augen der gesellschaftlichen Mehrheit anders sind, für vieles kämpfen, was für den Großteil der Menschheit selbstverständlich ist. Sie müssen dafür kämpfen, so angenommen zu werden, wie sie sind. Ein Kampf, der irgendwie überflüssig erscheint, weil Diversität doch selbstverständlich sein sollte.

# Die sieben Diversity-Dimensionen

In welchen Bereichen Vielfalt sich ausdrückt, zeigen die sieben sogenannten Diversity-Dimensionen. Sie verdeutlichen individuelle, soziale und strukturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen und Gruppen und hinterfragen mögliche Diskriminierungsansätze.

## 1. Herkunft

In Deutschland leben immer mehr Menschen unterschiedlicher ethnischer Herkunft und Nationalität zusammen, und sie verstehen sich als Teil unserer Gesellschaft. Verständlich, dass Fragen nach der Herkunft Menschen irritieren, die hier geboren wurden und aufgewachsen sind. Wenn man immer wieder gefragt wird, wo man »nun eigentlich« herkommt, nur weil man Harun oder Farah heißt und Wanne-Eickel oder Ingolstadt einfach nicht als Antwort akzeptiert werden, kann das sehr verletzend sein, selbst wenn keine böse Absicht dahintersteckt. Denn solche Fragen implizieren: Du bist nicht von hier, du gehörst nicht dazu.

Eine Freundin erzählte mir unlängst von einem Erlebnis im Bürgeramt ihrer Stadt. Vor ihr stand ein junger Schwarzer mit

einer etwas älteren weißen Frau. Die Sachbearbeiterin ging wie selbstverständlich davon aus, dass es sich bei der Frau um die Betreuerin oder um eine Dolmetscherin handelte und sprach nur sie an. Bis sich herausstellte, dass die Situation genau umgekehrt war. Sie hatte den jungen Mann als Begleitung mitgebracht, da sie nur wenig Deutsch verstand und er ihr bei der Erledigung des Behördengangs helfen sollte.

## **2. Religion/Weltanschauung**

Wie die eigene Weltanschauung und/oder Religion geprägt und verankert ist, hängt häufig mit der Herkunft und Kultur eines Menschen zusammen. Die freie Ausübung der Religion ist zwar per Gesetz festgeschrieben, allerdings schützt diese Tatsache nicht vor Vorurteilen und Diskriminierung.

Das Tragen eines Kopftuches in der Öffentlichkeit beispielsweise wird eher als Unterdrückung oder Bevormundung angesehen und nicht als selbstbestimmter Ausdruck von Religionsausübung.

Ich war einmal auf einem Seminar, bei dem ein Mann mit Glatze und Buddha-Kette um den Hals mit den Worten angesprochen wurde: »Ach wie schön, du bist auch Buddhist! Wie lange denn schon?« Der Mann fühlte sich aufgrund dieser selbstverständlichen Zuordnung etwas vor den Kopf gestoßen

und sagte: »Ich bin Christ, und die Buddha-Kette finde ich einfach nur schön!«

### **3. Physische oder psychische Fähigkeiten**

Körperliche, geistige oder psychische Einschränkungen können den privaten oder beruflichen Alltag sehr bestimmen. Die eigentliche »Behinderung« erfahren viele aber vor allem im Umgang mit »nichtbehinderten« Menschen. Eine Rollstuhlfahrerin, die ich bei einem Fotoshooting kennengelernt habe, erzählte mir, wie sehr ihr die verstohlenen, mitleidigen Blicke der »Geher« auf die Nerven fallen. Dabei sei sie nach ihrem Unfall ein viel glücklicherer und zufriedener Mensch geworden und käme prima mit ihrem Leben zurecht. Sie nehme auch gerne Hilfe in Anspruch, möchte aber vorher gefragt werden. »Einfach so über die Straße geschoben zu werden oder dauernd auf die Schulter geklopft zu bekommen, das geht gar nicht«, sagte sie.

### **4. Geschlecht**

Die Diversity-Dimension Geschlecht geht weit über das binäre System Mann/Frau hinaus. Es werden alle Geschlechter angesprochen, die potenziell diskriminiert werden können und

dazu zählen Frauen, Männer, nichtbinäre, cis, trans\*, inter\* und alle anderen Menschen.

Typisch Frau, typisch Mann – Klischees rund um Geschlechterrollen halten sich hartnäckig, und manche haben wir unbewusst verinnerlicht. So erzählte die CEO eines international tätigen Unternehmens in einem Vortrag über die Gleichstellung von Mann und Frau, dass sie selbst einem Vorurteil auf dem Leim gegangen sei. Auf dem Hinflug zu dieser Tagung habe sie die Stimme der Pilotin wahrgenommen und spontan gedacht: »O nein, eine Frau«.

In Bezug auf geschlechtliche Vielfalt sind wir erst am Anfang. Durch die starre Einteilung in Mann und Frau werden viele Menschen in Rollen gezwängt, die sie nicht ausfüllen können oder die sie an den Rand der Gesellschaft treiben. Es gibt mehr als zwei Geschlechter, und das war schon immer so. Es gibt Menschen mit Brüsten, die männlich sind, Frauen mit einem Penis oder einem Bart und Menschen, die sich geschlechtlich überhaupt nicht festlegen wollen oder können.

## **5. Lebensalter**

Nicht nur alte Menschen werden diskriminiert, sondern auch junge Menschen erleben aufgrund ihres Alters und angeblich fehlender Erfahrung Einschränkungen.

Bei einem Unternehmen, in dem ich für das Auszubildenden-Programm verantwortlich war, sagten mir im Vorfeld viele Azubis, dass sie meist »niedere« Arbeit verrichten müssten und dabei kaum etwas lernten. Die jungen Menschen waren sehr engagiert, aber ihre Vorschläge und Ideen wurden in der Regel mit einem Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht abgetan.

In anderen Fällen habe ich aber auch erlebt, dass Wissen und Erfahrung älterer Mitarbeitenden nicht wertgeschätzt und im Unternehmen eingesetzt wurden.

## **6. Sexuelle Orientierung/geschlechtliche Identität**

Welches Geschlecht ein Mensch liebt oder welche geschlechtliche Identität ein Mensch hat, spielt häufig unbewusst in unserem Alltag eine große Rolle. Laut Dalia Studie (2016) identifizieren sich fast acht Prozent aller Deutschen als LGBTQI-Personen, und viele von ihnen erfahren tägliche Diskriminierungen.

Offen homosexuell zu leben mag in Großstädten inzwischen mit weniger Diskriminierung verbunden sein, aber auch hier kommt es zu offenen Hass-Attacken, die Menschen verletzen oder gar in den Tod treiben. Doch auch subtilere Vorurteile sind diskriminierend. So sind nicht alle homosexuellen Männer besonders feinfühlig oder modebewusst. Nicht jede Frau mit

einem Kurzhaarschnitt ist lesbisch, und eine lesbische Frau kann sehr weiblich sein.

Einem Transmenschen zu sagen, dass er niemals ganz Mann oder ganz Frau sein wird, weil er/sie nicht groß, klein, schlank, behaart oder enthaart genug ist, ist ebenso menschenverachtend.

## **7. Soziale Herkunft**

Unsere soziale Herkunft hängt natürlich mit unserer Herkunft zusammen, ist aber eine separate Dimension. Hier geht es um Selbstbestimmung und Ressourcen bezüglich Ausbildung, Arbeit, Aufstiegsmöglichkeiten etc., die nicht allen Menschen gleich gegeben sind.

In Großstädten bestimmt nicht selten die Wohnadresse, ob Kinder später studieren werden oder schon früh den gesellschaftlichen Stempel »Assi« oder »Loser« aufgedrückt bekommen. Während der Pandemie war oft die digitale Ausstattung des Elternhauses maßgeblich für den schulischen Erfolg ihrer Kinder.

Neben den sieben Diversity-Dimensionen gibt es noch viele weitere Untergruppen. Was ich mit diesem kurzen Abriss und einigen Beispielen anregen möchte ist, dass wir uns gegenüber möglichen Diskriminierungsfallen sensibilisieren. Das

Bewusstwerden fängt schon bei der Sprache an. Sprüche wie: »Was ist das wieder für eine schwule Flanke?«, »Ein Mann als Erzieher? Dem fehlt doch das Muttergen«, »Die mit dem Kopftuch versteht mich doch sowieso nicht«, »Das ist doch voll behindert«, sind auch Ausdruck eines unreflektierten diskriminierenden Umgangs.

Es gibt unzählige Sätze und Denkmuster, die wir hinterfragen und verändern können, um Menschen nicht zu verletzen. Der nächste Schritt wäre, unser Anderssein als Bereicherung, nicht als Bedrohung anzusehen und den Fokus auf das zu legen, was uns verbindet, und nicht auf das, was uns trennt.

Unternehmen, sofern sie sich aktiv für Diversity entscheiden, haben das Potenzial von Vielfalt erkannt. Häufig beginnen sie mit dem Mann-Frau-Aspekt, und fragen sich: Wie bekommen wir mehr Frauen ins Unternehmen, in Führungspositionen, in den Vorstand und in die Aufsichtsräte? Das Bundeskabinett hat im Januar 2021 den Gesetzentwurf zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst beschlossen. Traurig, dass wir für das Erreichen einer Frauenquote rechtliche Vorschriften brauchen.

Sofern eine Firma clever und wirtschaftlich-menschlich agiert, erweitert sie ihr Programm gleich auf alle Diversity-Dimensionen und nutzt die besonderen Fähigkeiten all ihrer Mitarbeiter\*innen. Für mich ist Diversity-Management dabei

kein Weichspüler, der Softthemen für Minderheiten reinwäscht und gesellschaftlich gut duftend aufbereiten soll, sondern ein »radikaler« Kalkentferner, der veraltete Denk-, Verhaltens-, und ineffiziente Arbeitsstrukturen aufbricht und alles in optimalen Fluss bringt.

Ein großer Automobilkonzern, für den ich des Öfteren gearbeitet habe, entwickelte zum Beispiel ein sogenanntes Space-Cowboys/girls-Programm, bei dem das Diversity-Thema »Alter« im Mittelpunkt stand. Zahlreiche Angestellte sollten in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen, und der Konzern befürchtete, dass mit einem solchen Generationswechsel auch viel wertvolle Erfahrung verlorengehen würde. Erfahrung, die ein Mensch, der dreißig, vierzig Jahre im Betrieb ist, doch an Jüngere weitergeben könnte. Und so bildeten immer ein\*e erfahrene\*r ältere\*r Mitarbeitende und ein\*e Auszubildende\*r ein Tandem, um gegenseitig voneinander zu lernen.

Als ich einen Vortrag im Hauptwerk hielt, lief mir ein solcher Doppelpack über den Weg: Eckard, 63, und Deniz, 19 Jahre alt, konnten unterschiedlicher nicht sein. Eckard im grauen Dreiteiler und Deniz im sportlichen Casual-Outfit. Als ich sie fragte, was sie von dem Programm halten, antwortete Deniz lachend: »Ecki hat jetzt seinen eigenen Instagram-Account, und ich habe viel über Verhandlungsführung gelernt.«

Ein anderes großes Unternehmen, in dem ich immer wieder mal bin, feiert jedes Jahr den IWD, den Internationalen Frauentag, und legt Ziele fest, die die Gleichstellung in der Firma weiter vorantreiben sollen. In einem schwäbischen

Kleinunternehmen erzählte mir die Chefin, dass sie 2015 einige syrische Geflüchtete eingestellt hätte, die inzwischen allesamt zu geschätzten Mitarbeiter\*innen geworden sind. Als sie anfangs mitbekam, dass sie die Toilettenräume nutzten, um ihren Gebetsteppich auszubreiten und dort regelmäßig zu beten, ergriff sie sofort die Initiative und richtete einen Ruhe- und Gebetsraum ein, in dem alle Mitarbeiter\*innen ihre Religion ausüben dürfen. Neben dem Koran finden sich auch die Bibel, jüdische Gebetsbücher und auch nichtkonfessionelle Literatur, die dazu anregen soll, dass sich die Mitarbeitenden untereinander austauschen.

Diversity und Inklusion sollten stets Hand in Hand gehen, denn niemandem nützt das größte Diversity-Wissen, wenn es nicht auch sinnvoll angewendet wird. Was das genau bedeutet, möchte ich an einem Beispiel zeigen. Ein Mensch, der aufgrund seiner körperlichen Einschränkung nicht barrierefrei zu seinem Arbeitsplatz kommen kann, wird vom Kern der Belegschaft ausgeschlossen. Integration ist das Wahrnehmen der speziellen Bedürfnisse, wobei die Lösungen nicht vollständige Teilhabe garantieren. Zum Beispiel wenn der Arbeitsplatz des Rollstuhlfahrenden zwar leicht zugänglich ist, aber getrennt von den Arbeitsräumen der Kolleg\*innen liegt. Ein Mitwirken an Gesprächen, Verhandlungen, Entscheidungen und am alltäglichen (Arbeits-)Leben ist für ihn weiterhin schwer. Inklusion hingegen ist die Königsdisziplin des Diversity-Managements. Allen Menschen wird dabei ermöglicht, nicht nur innerhalb einer Gesellschaft integriert zu

sein, sondern sich auch vollständig darin einbringen zu können. Hier tauscht sich, um ein Bild aufzumachen, der Rollstuhlfahrende mit der muslimischen Übersetzerin, dem homosexuellen CEO, der erfahrenen Fast-Ruheständlerin und all den anderen aus. Alle zusammen ergeben ein divers zusammengestelltes Team, das an effektiven und schnellen Lösungen arbeitet. Um überhaupt zu einem solch vielfältigen Team zu kommen, müssen schon früh Weichen gestellt werden. So habe ich die Bewerbungsverfahren einzelner Unternehmen genauer unter die Lupe genommen und teilweise verändert. Beispielsweise haben wir herausgefunden, dass, wenn Bewerbungen nicht nur über die üblichen Unterlagen laufen, sondern den Bewerbenden anonym Aufgaben gestellt oder gar Einstellungsworkshops angeboten werden, viel mehr Frauen und Menschen aus anderen Kulturkreisen zu weiteren Bewerbungsgesprächen eingeladen werden. Denn die üblichen Bewerbungsverfahren zeigen häufig *unconscious bias* (unbewusste Voreingenommenheiten) auf, die wir alle in uns tragen und die der Diversität im Weg stehen.

In diesem Zusammenhang kann auch kurz der Begriff Intersektionalität erklärt werden, der die Überschneidung und Gleichzeitigkeit verschiedener Diskriminierungskategorien gegenüber einer Person beschreibt. Eine Schwarze Frau mit Down Syndrom kann beispielsweise innerhalb mehrerer Diversity-Dimensionen (Frau = Geschlecht, Down Syndrom = physische und psychische Fähigkeiten und Hautfarbe =





Nach der letzten Operation





