

Kelly McDonald

Gemeinsam unterschiedlich

Der Leitfaden für Führungskräfte und
Mitarbeitende zu Diversity, Gleichberechtigung
und Inklusion am Arbeitsplatz



WILEY

Kelly McDonald

Gemeinsam unterschiedlich

**Der Leitfaden für Führungskräfte und
Mitarbeitende zu Diversity, Gleichberechtigung und
Inklusion am Arbeitsplatz**

Aus dem Englischen von Andreas Schieberle

WILEY

WILEY-VCH GmbH

Das englische Original erschien 2021 unter dem Titel *It's Time to Talk about Race at Work: Every Leader's Guide to Making Progress on Diversity, Equity, and Inclusion* bei John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Copyright © 2021 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher "John Wiley & Sons, Inc."

Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2022 Wiley-VCH GmbH, Boschstraße 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-527-51097-9

ePub ISBN: 978-3-527-83777-9

Umschlaggestaltung: Susan Bauer, Mannheim

Coverbild: Djomas- [stock.com](https://www.stock.com)

*Für Liliana Ramírez, für all die brillanten Erkenntnisse, die
deinem brillanten Geist entsprungen sind.*

*Für JB, weil du es dabei mit mir ausgehalten hast. Wieder
einmal.*

Und für George.

Mach es so gut, wie du kannst, bis du es besser weißt.
Wenn du es dann besser weißt, mach es besser.

Maya Angelou

Wir haben uns bemüht, in diesem Buch eine inklusive, genderneutrale Sprache zu wählen, die alle Geschlechter berücksichtigt. Sollte an einigen Stellen darauf verzichtet worden sein, dann nur im Sinne der leichteren Lesbarkeit. Entsprechende Begriffe und Formulierungen gelten dann im Sinne der Gleichbehandlung natürlich für alle Geschlechter. Außerdem war es unser Ziel, auf jegliche Formulierungen zu verzichten, die als diskriminierend empfunden werden könnten. Bei eventuell auftretenden fehlerhaften Formulierungen bitten wir vorab um Entschuldigung.

Inhaltsverzeichnis

[Cover](#)

[Titelblatt](#)

[Impressum](#)

[Widmung](#)

[Epigraph](#)

[Vorwort zur deutschen AusgabenotesSet](#)

[Note](#)

[Teil I: Wenn Sie nicht rassistisch sind, wo liegt dann das Problem? Die größten Fehler, die Menschen \(und Unternehmen\) hier begehen](#)

[1 Dieses Buch richtet sich an alle, besonders aber an weiße Leser*innen](#)

[Wie ist es zur derzeitigen Situation gekommen?](#)

[Dieses Buch ist der Ausgangspunkt zu einem inklusiveren Arbeitsplatz](#)

[2 Sie sind nicht rassistisch, aber Sie haben blinde Flecken](#)

[Warum Voreingenommenheit im Geschäftsleben von Bedeutung ist](#)

[Wie Sie Ihre Entscheidungen und Handlungen rechtfertigen](#)

[Note](#)

[3 Die hohen Kosten von Voreingenommenheit: Warum rein weiße oder überwiegend weiße Unternehmen weniger Gewinn machen](#)

[Wie das Problem der älter werdenden Skifahrer*innen angegangen wurde](#)

Wie das Problem der fehlenden Diversity
angegangen wurde

Anzeichen dafür, dass Ihr Unternehmen
womöglich Chancen versäumt

4 Der Business Case für Diversity

Gruppendenken kann Gift für Ihr Geschäft sein
Diversity ist das Gegenmittel

Note

5 Ausreden, die Menschen vorbringen, warum sie in puncto Diversity nichts unternehmen

Note

6 Sachen, die *weiße Menschen* sagen, mit denen sie trotz bester Absicht andere verletzen oder beleidigen

7 Warum Ihre Bemühungen um Diversity, Chancengerechtigkeit und Inklusion bisher keinen Erfolg hatten

Beim Thema Rassismus die Betroffenen selbst
zu Wort kommen lassen

Wenn Ihre Bemühungen um Diversity,
Chancengerechtigkeit und Inklusion nicht von
Erfolg gekrönt werden, sind Sie damit nicht
allein

Note

Teil II: Wie Sie bei der Arbeit über Rassismus reden können

8 Wie Sie konstruktiv und positiv über Rassismus reden können: Was Sie tun und was Sie lieber lassen sollten

Wie soll man denn über Rassismus reden, wenn
das doch so verdammt schwierig ist!

Was Sie sagen sollten, was Sie nicht sagen sollten, und warum

Wie Sie konstruktiv mit Reibereien oder Konflikten umgehen können

Wie Sie es wieder repariert kriegen, wenn Sie es einmal verbockt haben

Note

9 Wie Sie auf schwierige Fragen von Mitarbeitenden und auf rassistische Bemerkungen reagieren

Die häufigsten Fragen und Bemerkungen von Mitarbeitenden, die Veränderungen in Richtung Diversity, Chancengerechtigkeit und Inklusion ablehnen

Was tun, wenn Mitarbeiter*innen außerhalb der Arbeit rassistische Bemerkungen machen?

Note

10 Wo Sie starten können, wenn Sie nicht wissen, wo Sie starten sollen: Acht Schritte, mit denen Sie Fortschritte bei Diversity, Chancengerechtigkeit und Inklusion erzielen können

Die Methode STARTING

Notes

Teil III: Diversity, Chancengerechtigkeit und Inklusion verwirklichen

11 Wie Sie geschäftliche Beziehungen zu Menschen aufbauen, die anders sind als Sie

Was tun, wenn Sie gar keine People of Color kennen?

Warum Kontakte zu Menschen, die anders sind als Sie, wichtig sind

Note

12 Was tun, wenn Sie bei der Arbeit Fälle von Rassismus oder Sexismus mitbekommen

Kollektive Schuld hat eine zerstörerische Wirkung

Wie Sie den Zuschauereffekt überwinden können

13 Wie Sie diverse Kandidaten/Kandidatinnen rekrutieren und Vorstellungsgespräche mit ihnen führen

Wie Sie das »Bild« von idealen Kandidaten/Kandidatinnen in Ihrem Kopf beseitigen und stattdessen objektive Kriterien aufstellen

Wie Sie Stellenbeschreibungen so formulieren, dass darin keine Voreingenommenheit zum Ausdruck kommt

Wie Sie diverse Talente finden

Wie Sie Vorstellungsgespräche mit diversen Kandidaten/Kandidatinnen führen

Note

14 Mentor sein, Netzwerke knüpfen und informelle Gespräche führen: Drei gute Methoden, wie Sie diversen Mitarbeitenden zum Erfolg verhelfen können

Mentoring

Networking

Informelle Gespräche führen

Teil IV: Leiten Sie Ihre Kollegen/Kolleginnen, Kundschaft, Partner*innen und MITARBEITENDEN an

15 Die Rolle der Führungskraft: Anleitung geben und Vorbild sein

Wenn Sie weiß sind und männlich und eine Führungsposition innehaben, können Sie mehr zu Veränderungen beitragen als alle anderen und mehr, als Sie ahnen

Es ist an der Zeit, den Worten Taten folgen zu lassen und mit gutem Beispiel voranzugehen

Wie Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter*innen anleiten, wenn auf der Welt schreckliche, rassistische Dinge passieren

Notes

16 Alibihandlungen und Voreingenommenheit reduzieren: Räumen Sie diversen Mitarbeitenden und Lieferanten/Lieferantinnen einen echten Platz an Ihrem Tisch ein

Alibihandlungen bei der Personaleinstellung vermeiden

Alibihandlungen bei der beruflichen Entwicklung und bei Beförderungen vermeiden

Note

17 Zum Umgang mit Bedenkenträgern/Bedenkenträgerinnen und Saboteuren/Saboteurinnen

Bedenkenträger*innen

Saboteure/Saboteurinnen

18 Sie sind noch nicht am Ziel, bemühen Sie sich weiter, entwickeln Sie sich weiter

Anhang: Nützliche Begriffe und Quellen

Nützliche Begriffe1

Nützliche Quellen

Note

Danksagungen

[Besondere Danksagungen](#)
[Stichwortverzeichnis](#)
[End User License Agreement](#)

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Die Themen Diversity, Inklusion, Rassismus, Chancengerechtigkeit und Zugehörigkeit erhalten überall auf der Welt immer mehr Aufmerksamkeit. Das ist keine Modeerscheinung, sondern ein Trend. Moden kommen und gehen, Trends dagegen sind *Verschiebungen*. Hat eine solche Verschiebung einmal stattgefunden, gibt es kaum ein Zurück. Nehmen Sie zum Beispiel die moderne Technik. Oder die Social Media. Zum Zeitpunkt ihres Auftretens führten beide zu seismischen Verschiebungen, die nun aber überall ins laufende Geschäft integriert sind. Und genauso werden auch Gespräche und geschäftliche Initiativen zu den Themen Rassismus, Diversity und Inklusion Bestand haben, weil immer mehr Unternehmen die Kraft diverser Teams erkennen und »besser handeln und besser sein« wollen.

In Deutschland, der bevölkerungsreichsten Nation der EU, haben die Bemühungen um Diversität in den Unternehmen jedoch noch einen weiten Weg vor sich. Obwohl die deutsche Bevölkerung immer diverser wird, insbesondere durch Immigration aus dem östlichen Europa oder der Türkei, spiegeln viele Unternehmen und Organisationen, große wie kleine, diese sich wandelnde Zusammensetzung nicht wider. Die deutsche Wirtschaft hat mit ausländischen Beschäftigten ihre Probleme, und die Integration von Personen mit Migrationshintergrund schreitet nur langsam voran. Die Ablehnung bei Stellenbewerbungen ist ein verbreitetes Erlebnis für Personen mit dunkler Haut oder ausländisch klingenden Namen. Und Taktiken, die solche Dinge vermeiden helfen, wie die Anonymisierung von Bewerbungen durch Verzicht auf Fotos oder persönliche

Informationen, haben sich in Deutschland noch nicht wirklich durchgesetzt.

Im Ergebnis stimmt die Zusammensetzung der deutschen Erwerbsbevölkerung nicht mit der kulturellen und ethnischen Diversity der Gesamtbevölkerung überein.

Ebenfalls keine Übereinstimmung gibt es bei der Einstellung zur erfolgreichen Koexistenz in einer Migrationsgesellschaft. Zugewanderte, von denen viele aus der Türkei, dem Nahen Osten, Osteuropa und Indien stammen, erleben in Deutschland Diskriminierung, Rassismus und Übergriffe. Die Zahl rassistischer Anschläge hat in den letzten vier Jahren in Deutschland stark zugenommen. Im Visier standen dabei besonders die jüdische und die muslimische Bevölkerung des Landes. Dies geht einher mit der Zunahme rechtsradikaler, extremistischer Ansichten, die in Deutschland zu beobachten sind und durch die sozialen Medien Verbreitung finden. Angriffe auf ethnische, religiöse und politische Minderheiten erreichten 2021 ihren Höchststand seit 20 Jahren.¹

Das Gute ist, dass sich Einstellungen und Ansichten zur Diversity allmählich verändern. Dies gilt besonders für Deutsche unter 25 Jahren, von denen 55 Prozent sagen, sie sähen gern eine Verschmelzung zwischen den Kulturen von Migrierten und deutschen Staatsangehörigen.

Immer mehr deutsche Marken investieren heute in Diversity und Inklusion, da sich Diversity als Aktivposten und Wettbewerbsvorteil für Unternehmen erwiesen hat. Die Nachfrage nach Diversity-Managern und -Managerinnen ist seit 2017 um 200 Prozent gestiegen, weil deutsche Unternehmen ausgebildete Profis suchen, die ihre Unternehmenskultur umgestalten und für ein positives Arbeitsumfeld sorgen sollen. Die Sektoren mit der größten Zahl an Stellenangeboten für Diversity- und Inklusions-

Funktionen sind Bildung, öffentliche Verwaltung und Produktion.

Laut InstantOffice² zeigt uns ein Anstieg von »Überzeugungskäufen« in den letzten Jahren, dass sich immer mehr Konsumentinnen und Konsumenten entscheiden, Marken mit Gewissen zu unterstützen. Konsumierende vertrauen und unterstützen mit höherer Wahrscheinlichkeit Marken, die sich zu gesellschaftlichen Themen wie Diversity und Inklusion bekennen. In der Folge erklären neben deutschen Unternehmen auch immer mehr europäische Unternehmen ihr Bekenntnis zu besserer Diversity und Inklusion:

- 76 Prozent der Unternehmen sagen, dass Diversity und Inklusion bei ihnen ausdrücklich ein Wert sind oder Priorität haben.
- 45 Prozent sagen, das Ziel besserer Diversity und Inklusion sei die Attraktivität für und das Halten von Talenten.
- 21 Prozent sagen, das Ziel besserer Diversity und Inklusion sei das Erzielen besserer Geschäftsergebnisse (zum Beispiel Finanzleistung und Innovation).

Ich möchte Unternehmen – und Menschen – helfen, durch bessere Zusammenarbeit und mit Werten, die aus Überzeugung in diversen Teams geteilt werden, ihre Ziele zu erreichen und bessere Arbeitsplätze zu schaffen. Ich glaube, dass auch Sie das wollen, sonst würden Sie dieses Buch nicht lesen. Lebensstandard und Lebensqualität gehören in Deutschland zu den höchsten auf der Welt. Mit Ihrer Hilfe kann Deutschland auch zum weltweiten Vorbild für die Anpassung an den Makrotrend einer sich diversifizierenden Bevölkerung und seine gewinnbringende Nutzung werden. Effektive Strategien, wie sich die Kraft

einer diversen Belegschaft in Unternehmen nutzen lässt, finden Sie auf diesen Seiten. Es handelt sich um einfache Taktiken, die Sie ohne Kosten direkt umsetzen können. Sie helfen Ihnen, Ihr Team, Ihr Unternehmen und Ihre Gemeinschaft umzugestalten.

Danke dafür, dass Sie wichtiger Bestandteil eines kulturellen Wandels sind, der die Wirtschaft voranbringt.

Notes

1 TRTWorld, 13. Mai 2021, Sal Ahmed, Rising Hate Crimes and Discrimination Is Making Germany Unlivable.

2

<https://www.instantoffices.com/blog/country/germany/german-employees-diversity-inclusion/>.

Teil I

**WENN SIE NICHT
RASSISTISCH SIND, WO
LIEGT DANN DAS
PROBLEM? DIE GRÖßTEN
FEHLER, DIE MENSCHEN
(UND UNTERNEHMEN)
HIER BEGEHEN**

1

Dieses Buch richtet sich an alle, besonders aber an *weiße* Leser*innen

Rassismus und Diversity am Arbeitsplatz ist ein wirklich großes Thema – in allen seinen Facetten: Aufbau eines diverseren Teams, Stärkung der Inklusion im Unternehmen, Rekrutierung neuer diverser Talente, Überdenken von Geschäftspraktiken mit dem Ziel, sie gerechter zu machen, und vieles mehr. Trotzdem ist es schwer, darüber zu reden. Die Sprache der Diversity und auch die Konzepte, die auf dem Gebiet der Diversity Schwierigkeiten bereiten, wie etwa systemischer Rassismus oder White Privilege, werden allem Anschein nach zum großen Teil von der progressiven Linken verwendet, und das ist stärker rechts denkenden Menschen von vornherein ein Gräuel.

Wenn Sie dieses Buch lesen, kann es gut sein, dass Sie mit etlichen Aussagen und Konzepten nicht übereinstimmen. Vielleicht sind Sie des Themas Diversity auch einfach überdrüssig. Vielleicht verdrehen Sie beim Konzept Chancengerechtigkeit die Augen. Aber selbst wenn Sie mit Sprache und Konzepten nicht einverstanden sind, weiß ich, dass ich Sie mit an Bord habe, wenn es um die Frage geht, wie Diversity zum Wachstum Ihres Unternehmens beitragen kann: Talentiertere Mitarbeitende, stärkere Loyalität zum Unternehmen und mehr Engagement, mehr Innovation, besseres Kundenerlebnis, stärkere Zufriedenheit, höhere Umsätze und Gewinne – das ist eine Sprache, die *allen* gefällt.

Aber jetzt mal ganz ehrlich: Die meisten *weißen* Menschen möchten sich mit dem Thema lieber *nicht* befassen. Sie

möchten lieber nicht über Rassismus und Diversity reden, weil das Thema abschreckend ist, anstrengend, überfordernd, einfach »ein leidiges Thema«. Ganz leicht sagt man hier das Falsche und sieht sich Kritik ausgesetzt. Und Schulungen zum Thema Diversity vermitteln in manchen Unternehmen und Organisationen auch eher ein Gefühl von »Scham und Schuld«, als dass sie wie Fortbildungen wirken. Aber für viele People of Color (PoC) ist die Situation natürlich viel schlimmer – ihnen entgehen Chancen auf Netzwerke, Jobs, Beförderungen und Einkommen, weil *Weiß*e einen Widerwillen dagegen haben, die Themen Rassismus und Diversity anzusprechen und anzupacken.

Darüber hinaus ist das Thema Diversity politisch ein ganz heißes Eisen geworden. Ein großer Teil der Welt ist beim Thema Rassismus tief gespalten, und es ist sehr schwer geworden, überhaupt *irgendetwas* zu sagen, ohne eine Hälfte der Bevölkerung zu verprellen. Wir haben verlernt, zum Thema Rassismus vernünftige und konstruktive Gespräche zu führen. Und das ist genau das, was ich in diesem Buch zu leisten versuche: realistische, handhabbare, produktive Instrumente und Einsichten liefern, die Ihnen helfen, solche Gespräche zu führen, die Sie möglicherweise gar nicht führen möchten – oder bei denen Sie nicht wissen, *wie* Sie sie führen sollen. Es geht um *Fertigkeiten* und nicht darum, Händchen zu halten und »Kumbaya« zu singen.

Wenn Sie eher links stehen, werden Sie womöglich kritisieren, dass dieses Buch keine aktivistischere Haltung einnimmt und dass ich so offen und unverblümt rede und schreibe. Wenn Sie eher rechts stehen, werden Sie an diesem Buch womöglich kritisieren, dass systemischer Rassismus nach Ihrer Meinung ein übertriebener Ausdruck ist, nur wieder ein neues trendiges Modewort, ein weiteres Beispiel für eine Political Correctness, die aus dem Ruder

gelaufen ist. Aber wo auch immer Sie stehen: Dieses Buch wird Ihnen zeigen, wie Sie am Arbeitsplatz über Rassismus und Diversity reden können.

Ich bin *weiß*. Als ich anfang, dieses Buch zu schreiben, hatte ich vornehmlich *weiße* Leser*innen vor Augen, weil *weiße* Geschäftsleute zu einer *weißen* Sichtweise auf die Dinge neigen. Wir wissen nicht, wie es sich anfühlt, »der oder die Einzige« in einem Raum zu sein: die einzige *schwarze* Person, die einzige asiatische Person, die einzige hispanische Person, die einzige Person aus dem Nahen Osten, zum Beispiel. Wir wissen nicht, wie es ist, sich Sorgen zu machen, ob wir bei einer Beförderung wohl berücksichtigt werden, und wenn wir sie dann erreicht haben, sich Sorgen zu machen, ob wir nur die Alibiperson für Diversity waren, damit unser Unternehmen »dieses Thema von der Liste streichen« kann. Wir wissen nicht, wie es ist, wenn uns bei der Arbeit jemand sagt, wir sollten lieber unter einem anderen Namen auftreten, damit wir besser dazugehören. (Ja, so etwas gibt es. Mein Freund Leroy ist ein großgewachsener Afroamerikaner. Er verkauft noble Luxusautos und kann dabei eine starke Verkaufsbilanz vorweisen. Sein Mitarbeiter schlug ihm vor, er würde »mehr erreichen und weniger bedrohlich wirken«, wenn er seinen Namen bei der Arbeit in Doug änderte.)

Weiße Personen in Führungspositionen sind sich solcher Dinge womöglich gar nicht bewusst. Das muss keine Absicht sein. Es ist einfach nur die Linse, durch die wir die Welt betrachten. Wir können andere Ansichten nicht *in Betracht ziehen*, wenn wir keine anderen Ansichten *hören*. Und wir hören keine anderen Ansichten, wenn wir uns nur mit Leuten umgeben, die genauso sind wie wir.

Meine Ansichten zu Diversity, Chancengerechtigkeit (Gleichberechtigung) und Inklusion entspringen über zwei

Jahrzehnten Arbeit zu diesem Thema. Ich bin professionelle Rednerin und habe drei Bestseller zum Thema Diversity geschrieben, alle *von einem geschäftlichen Standpunkt aus*. Ich arbeite mit allen Arten von Unternehmen und allen Arten von Menschen zusammen: Fortune-500-Unternehmen und kleinen Geschäftsinhaber*innen, Stars in puncto Diversity und Skeptiker*innen in puncto Diversity. Die Reaktion auf meine Bücher und Präsentationen fällt immer positiv aus, ganz besonders unter *Weiß*en, weil *Weiß*e einfach nicht wissen, wie sie über Rassismus und Diversity reden sollen. Und wenn wir nicht wissen, was wir tun sollen, dann tun wir gar nichts, und das ist wiederum nicht gut fürs geschäftliche Wachstum und für den Erfolg. Ein weiterer Grund, warum die Reaktion auf meine Ansichten zum Thema Diversity immer positiv ausfällt, ist, dass ich nicht versuche zu ändern, wie die Leute in puncto Diversity empfinden. Die Menschen haben sehr komplexe Emotionen zu diesem Thema, die von Furcht über Schuldgefühl und Verbitterung bis hin zu Hilflosigkeit und darüber hinaus reichen. Ich gehe von einer grundlegenden Wahrheit aus, der alle zustimmen: *In der Wirtschaft geht es nicht darum, mit der Welt so umzugehen, wie wir sie gerne hätten. Sondern es geht darum, mit der Welt so umzugehen, wie sie nun mal ist*. So formuliert, ist das Thema Diversity für die meisten Menschen leichter zu akzeptieren. Ich versuche nicht, Herz und Geist zu verändern. Ich versuche, *Geschäftspraktiken* zu verändern.

Aber um einen Irrtum auszuschließen: Ich glaube durchaus, dass diversere Arbeitsplätze nur Gutes bewirken, und im 4. Kapitel erläutere ich das auch genau. Und ich glaube auch, dass wir als Gesellschaft und als Einzelne davon profitieren, wenn wir Fortschritte in puncto Diversity, Chancengerechtigkeit und Inklusion erzielen. Aber der Fokus dieses Buchs liegt auf den Fertigkeiten, die

Sie brauchen, um über ein Schlüsselthema zu sprechen, das Ihr *Geschäft* betrifft.

Auch Ihr eigener Fokus ist auf dieses Thema gerichtet. Sie sind gerade im ersten Kapitel eines Buchs, das Ihnen zeigt, wie Sie hier helfen können – *tatsächlich, wirklich, messbar und bedeutsam helfen können*. Sie sind Geschäftsmann oder Geschäftsfrau. Helfen können Sie über Ihr Unternehmen, Ihr Team und Ihre Kundschaft. Sie können dabei helfen, faire, gerechte und inklusive Arbeitsplätze für alle zu schaffen, und dadurch können Sie buchstäblich dabei helfen, die Welt zu verändern.

Sie könnten im jetzigen Augenblick auch alle möglichen anderen Dinge tun, die Spaß machen: mit Ihren Kindern spielen, mit Freunden reden, ein Essen zubereiten, Ihre Lieblings-Show im Fernsehen schauen, Sport treiben, den nächsten Urlaub planen, Eis essen! Aber das tun Sie alles nicht. Sondern Sie lesen ein Buch darüber, wie man am Arbeitsplatz über Rassismus und Diversity reden kann, und Sie hoffen, dass Sie dadurch ein paar Erkenntnisse und Tipps erhalten können, wie Sie Ihren Arbeitsplatz oder Ihre Teams *besser* machen können. Besser für *alle*. Sie investieren Ihre Zeit im jetzigen Augenblick darin, zu lernen, wie sich ein Thema ansprechen und anpacken lässt, das wichtig und *unbequem* ist.

Wie ist es zur derzeitigen Situation gekommen?

Eine Zeitlang wiegten wir uns in den USA in der Annahme, wir hätten als Gesellschaft gewisse Fortschritte gemacht! Schließlich hatten wir acht Jahre lang einen *schwarzen* Präsidenten, wie schlimm konnte es mit dem Rassismus also noch sein?

Am 25. Mai 2020 fanden wir dann heraus, wie schlimm es tatsächlich noch sein konnte. An diesem Tag starb George Floyd auf einer Straße in Minneapolis, während vier Polizeibeamte auf ihm saßen und ihn zu Boden drückten und einer auf seiner Halsschlagader kniete. George Floyds Sterben dauerte acht Minuten und 46 Sekunden. Später erfuhren wir, dass es tatsächlich noch länger gewesen war: neun Minuten und 29 Sekunden. *Und wir haben dabei zugeesehen.*

Und plötzlich war das Problem Rassismus nicht mehr nur rein abstrakt. Der schreckliche, furchtbare, grausige, den Magen umdrehende Tod George Floyds ließ uns – und insbesondere uns *Weiß*e – erkennen, dass allen vermuteten Fortschritten zum Trotz die Welt *nicht* für alle gleich ist. Viele von uns reagierten auf die einzige uns vertraute Art und Weise: Wir sagten »Das Maß ist voll« oder »Es MUSS sich etwas ändern«.

Es war ein historischer Moment. Millionen Menschen gingen auf die Straße, um für Gleichbehandlung zu demonstrieren. Tausende Unternehmen schauten sich die Organisation ihrer eigenen Betriebe genauer an und fragten sich: »Was können wir besser machen?« Und das passierte nicht nur in den USA. Millionen Menschen in allen Teilen der Welt demonstrierten wochenlang und forderten Gerechtigkeit und Veränderungen. Es passierte in Großstädten. Und es passierte in kleinen Städten auf dem Lande mit einer nahezu ausschließlich *weißen* Bevölkerung. Alt und Jung, von jeder Nationalität, von jeder Volksgruppe, überall, sagten: »Wir müssen etwas tun. *Jetzt.*« Aber was? Was sollte das sein?

Dieses Buch ist der Ausgangspunkt zu einem inklusiveren Arbeitsplatz

Es ist völlig in Ordnung, wenn Sie unsicher sind, was Sie tun sollen. Sie würden liebend gern alles anders machen, aber in manchen Unternehmen erfolgt die Betonung der Themen Diversity, Chancengerechtigkeit und Inklusion doch recht ungeschickt. Das Ganze fühlt sich oft eher nach einem »Marschbefehl« an als nach der Beteiligung an einer positiven Veränderung. Womöglich sind Sie gegenüber den Bemühungen um Diversity skeptisch oder misstrauisch und fühlen sich auf unsicherem Terrain, weil Sie jeden Moment etwas Falsches sagen könnten und dann jemand schreit: »Ha, erwischt!« Wenn Sie *weiß* sind, könnten Sie das Gefühl haben, ungefähr *alles*, was Sie tun, könnte »falsch« sein, fehlinterpretiert oder missverstanden werden, nach hinten losgehen oder Ihnen um die Ohren fliegen. Vielleicht sind Sie nervös und in Konflikten, weil Sie aufrichtig helfen und alles anders machen wollen, aber nicht wissen, wie Sie dabei vorgehen sollen. Und Sie fühlen sich dabei unwohl.

Ob Sie nun *weiß*, *schwarz*, indigen oder Person of Color sind, männlich oder weiblich, nichtbinär oder trans, gay oder hetero, alt oder jung, links- oder rechtsgerichtet, Führungskraft oder Unternehmenschef*in oder Mitarbeiter*in, dieses Buch kann hilfreich für Sie sein. Sie werden hier lernen, was Sie tun – und nicht tun – sollten, wenn Sie konstruktive Gespräche über Rassismus führen wollen, und zwar nicht von einem aktivistischen Standpunkt, sondern von einem *geschäftlichen* Standpunkt aus. Im 10. Kapitel werden Sie als Rahmen dafür die Methode STARTING kennenlernen, die Ihnen Schritt für Schritt, in acht Etappen, zeigt, wie Sie ein diverseres und inklusiveres Unternehmen, Ressort oder Team werden können.

Aber zu Beginn dieser Reise wollen wir erst einmal schauen, wer Sie als Leser*in sind und was dieses Buch ist – und nicht ist.

Für wen dieses Buch ist

Am meisten werden von diesem Buch Leser*innen profitieren, die in eine der folgenden Kategorien fallen:

- Geschäftsführer*innen, Vorstandsmitglieder, Unternehmenseigner*innen, Führungskräfte, die erkennen, dass ihr Unternehmen oder ihre Organisation nicht besonders divers ist und dass dies ein echtes geschäftliches Problem darstellt, das Leistung, Wachstum und Gewinn beeinträchtigt.
- Manager*innen, die beauftragt wurden, die Bemühungen ihres Unternehmens um Diversity, Chancengerechtigkeit und Inklusion intern zu leiten, zu starten, auszuweiten oder zu verbessern.
- Teamleiter*innen, die kein diverses Team haben und dies auf relevante Weise ändern möchten, indem sie neue Talente, Fertigkeiten und Perspektiven ins Team holen, ohne dabei nur Alibihandlungen vorzunehmen.
- Teamleiter*innen, die zwar ein diverses Team haben, aber erkennen, dass einige Personen im Team sich nicht zugehörig oder gehört fühlen oder nicht die gleichen Chancen zu beruflicher Entwicklung und Vorankommen haben wie andere.
- Mitarbeiter*innen oder Kollegen/Kolleginnen, die Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit Menschen haben, die anders sind als sie, weil sie fürchten, etwas »politisch nicht Korrektes« zu sagen und deswegen entlassen zu werden oder als rassistisch, sexistisch, homophob, xenophob etc. abgestempelt zu werden.
- Mitarbeiter*innen oder Kollegen/Kolleginnen, die kulturbewusst und sensibel gegenüber Ungerechtigkeiten sind (»woke«, aufgewacht, wie es in

den USA heißt) und effektive Verbündete für ihre diversen Teammitglieder sein wollen.

- Personen, die bessere Nachbarn, Freunde, Ehrenamtliche, Gemeindemitglieder, Eltern, Lehrer*innen, Partner*innen, Klienten/Klientinnen, Kunden/Kundinnen, Beamte/Beamtinnen, Unternehmenseigner*innen, Kirchenmitglieder sein möchten – mit anderen Worten alle, die einfach nur bessere *Menschen* sein möchten.

Was dieses Buch ist - und was nicht

Lassen Sie mich zunächst sagen, was dieses Buch *nicht* ist. Es ist kein Buch über Aktivismus. Es ist kein Buch über rassistische oder soziale Ungerechtigkeit. Das Thema Diversity an sich beinhaltet zwar notwendigerweise das *Eingeständnis*, dass unsere gegenwärtige Gesellschaft, und insbesondere die Arbeitswelt, sozial und in puncto Ethnie nicht gerecht ist, aber dieses Buch wird nicht die Ursachen dafür analysieren, und es wird auch nicht über Konsequenzen und Auswirkungen dieser Ungerechtigkeiten lamentieren.

Dieses Buch ist ein Wirtschaftsratgeber. Es wird Ihnen als Geschäftsmann oder -frau zeigen, warum es für Ihr Unternehmen wichtig ist, Ihre blinden Flecken in puncto Diversity zu erkennen und zu bekämpfen. Dabei ist es eher eine praktische Straßenkarte mit dem Schwerpunkt Wirtschaft, die Ihnen helfen soll, sich auf den Weg zu machen, als eine Ansammlung von Theorien.

Diese Karte wird Ihnen den Weg weisen durch die Probleme, die die meisten Unternehmen bei ihren Bemühungen um Diversity haben, durch die häufigsten Fehler, die Unternehmen begehen, wenn sie versuchen, eine diverse und inklusive Arbeitskultur zu schaffen, und durch die Hindernisse, die Initiativen pro Diversity zum