

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.)

*Weiß*e 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 Kundenschaft. 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 *Weißer* – 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, Unternehmens-eigner*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 Alibi-handlungen 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 Scheitern bringen und der Diversity einen schlechten Ruf verschaffen können.

Es ist absolut Zeit, endlich über das Thema Rassismus zu schreiben und zu sprechen! Wir hätten als Gesellschaft schon längst darüber reden müssen, und dieses Gespräch ist seit Langem überfällig. Für Unternehmen ist es eine Herausforderung, weil zwar sehr, sehr viele Unternehmen und Organisationen Initiativen, Programme, Rekrutierungsmethoden und Schulungen zugunsten von Diversity geschaffen haben, aber nicht gut darin sind, *wirklich über Rassismus am Arbeitsplatz zu reden*, die Hindernisse, Unbehaglichkeiten und Spannungen zu ermitteln und abzuarbeiten, damit effektive Pläne aufgestellt werden können, wie diese dornigen Themen angegangen werden sollen. Der Katalysator für dieses Buch war zwar unsere Unfähigkeit, über Rassismus zu reden, aber ich glaube, dass es uns auch generell schwerfällt, über Diversity und die Unterschiede zwischen uns zu sprechen. Im ganzen Buch werde ich daher auch Beispiele über andere Arten von Diversity bringen, denen wir am Arbeitsplatz begegnen. Rassismus bleibt zwar der Ankerpunkt, aber es soll auch über Frauen, People of Color, LGBTQ+, Menschen mit Behinderungen, unterschiedliche Generationen und religiöse Gruppen und vieles mehr gesprochen werden.

Beim Schreiben dieses Buchs fühlte ich mich oft überwältigt von der schieren Komplexität des Themas. Es gibt eine Million Facetten und Ebenen, und ich hatte damit zu ringen, was ich aufnehmen sollte und was nicht. Ich könnte mit Leichtigkeit fünf Bücher zum Thema füllen und hätte immer noch nicht alles abgedeckt. Dieses Buch soll Sie *auf den Weg bringen* – soll Ihnen dabei helfen, die Gespräche zu führen, die Sie führen müssen, vor denen Sie sich aber fürchten. Sie werden sich allmählich wohler fühlen mit den Dingen, die Ihnen momentan noch Unbehagen bereiten. Es wird Ihnen Fertigkeiten vermitteln, die uns alle

miteinander ins Gespräch bringen können, und vielleicht, ganz *vielleicht* dazu beitragen, die gewaltige Kluft ein wenig schmaler zu machen, die wir alle empfinden.

Sie haben dieses Buch aus guten Gründen zur Hand genommen. Sie sind ein guter Mensch – und mutig sind Sie auch. Es braucht Mut, über Themen zu reden, bei denen die Menschen sich vor Unbehagen winden. Es braucht Courage, zu sagen: »Wir können es besser machen. Wir können besser sein.« Es braucht Engagement, irgendwo anzufangen. Fangen wir also an!