

NEUE gehen Wege

NUTZEN SIE SELBSTFÜHRUNG FÜR EINEN INKLUSIVEN ARBEITSPLATZ

Manchmal tun Sie vielleicht unbemerkt Dinge, die Uneinigkeit schaffen, abwerten oder entmutigen. Auch wenn Ihre Absicht vielleicht positiv ist, kann das Ergebnis Ihrer Worte und Handlungen schädlich sein. Aber wenn Sie in diesen Situationen bewusst auf **Selbstführung** zurückgreifen, können Sie Ihre Fähigkeiten nutzen, mutig zu handeln, zu lernen und zu reflektieren.¹ Wählen Sie Ihre Worte mit Bedacht, um eine inklusive Arbeitskultur zu schaffen, in der Menschen gehört und wertgeschätzt werden und sich miteinander verbunden fühlen - denn Veränderung beginnt bei Ihnen.²

NEUGIER

Der proaktive Versuch, andere Standpunkte zu verstehen

NICHT NEUGIERIG ←

→ NEUGIERIG

**DAS DENKEN, SAGEN
ODER TUN MENSCHEN**

„DAFÜR HABE ICH
KEINE ZEIT.“

**WARUM ES NICHT
NEUGIERIG IST**

Mangelndes Interesse in Bezug auf Probleme, die Teammitglieder aufwerfen, wirkt abweisend und kann das Vertrauen von Teammitgliedern verringern.³ Natürlich ist dafür nicht immer der richtige Zeitpunkt, dennoch sollten Sie sich in naher Zukunft Zeit nehmen.

**DAS SOLLTEN SIE
STATTDESSEN DENKEN,
SAGEN ODER TUN**

„Ich bin dankbar, dass Sie diese Bedenken/Probleme/Ideen äußern, und obwohl wir im Moment andere Prioritäten anzugehen haben, möchte ich gerne mehr darüber erfahren. Lassen Sie uns einen Termin vereinbaren, um das zu besprechen und zu beurteilen, wie sich dieses Thema auf unsere Prioritäten und Leistungen auswirken könnte.“

Versuchen Sie ehrlich, die Ansichten anderer zu verstehen - entweder im jeweiligen Moment oder später.

**DAS DENKEN, SAGEN
ODER TUN MENSCHEN**

„REDEN WIR IMMER
NOCH DARÜBER?
WARUM LASSEN SIE
DAS THEMA NICHT AUF
SICH BERUHEN?“

**WARUM ES NICHT
NEUGIERIG IST**

Diese Einstellung entmutigt andere und beeinträchtigt Ihre Lernfähigkeit. Wenn Menschen ähnliche Ideen, Bedenken oder Fragen mehrmals äußern, deutet das darauf hin, dass sie sich nicht vollständig gehört oder verstanden fühlen oder dass ihre Bedenken nicht wirklich berücksichtigt wurden.

**DAS SOLLTEN SIE
STATTDESSEN DENKEN,
SAGEN ODER TUN**

„Mir scheint etwas entgangen zu sein. Helfen Sie mir, zu verstehen, warum Ihnen das so wichtig ist. Inwiefern ist das für unser Unternehmen wichtig?“

Seien Sie **neugierig**, indem Sie sich für die Meinungen und Ideen Ihrer Teammitglieder interessieren.⁴ Man kann immer etwas dazulernen.

EINSICHT

Verantwortung für Fehler zu übernehmen und daraus zu lernen

UNEINSICHTIG ←



→ EINSICHTIG

**DAS DENKEN, SAGEN
ODER TUN MENSCHEN**

„NA JA, DAS KANN JA
JEDEM PASSIEREN!“

**WARUM ES NICHT
EINSICHTIG IST**

Wenn etwas nicht so läuft, wie Sie es erwarten, ist es wichtig, die Verantwortung zu übernehmen und zu zeigen, dass Sie aus der Erfahrung gelernt haben.⁵ Es geht nicht darum, Schuldzuweisungen zu machen, sondern darum, Ihr eigenes Verbesserungspotenzial als Mitglied des Teams anzuerkennen.⁶

**DAS SOLLTEN SIE
STATTDESSEN DENKEN,
SAGEN ODER TUN**

„Folgenden Fehler habe ich gemacht: ____.
Folgendes habe ich gelernt: ____.
So kann ich dem Team beim nächsten Mal helfen: ____.“

Ergreifen Sie drei Schritte als Maßnahme: 1. **Identifizieren** Sie, was schief gelaufen ist, 2. **Teilen** Sie das Gelernte, und 3. **Besprechen** Sie, was Sie das nächste Mal anders machen werden.

**DAS DENKEN, SAGEN
ODER TUN MENSCHEN**

„ICH/MEIN“

**WARUM ES NICHT
EINSICHTIG IST**

Die Verwendung von „Ich/mein“ ist eine Möglichkeit, für das einzustehen, woran man glaubt, und persönlich Verantwortung zu übernehmen. Häufig dient es aber auch dazu, Anerkennung für etwas zu beanspruchen, das gemeinsam erreicht wurde⁷, oder eine Machtstellung zu verfestigen.⁸

**DAS SOLLTEN SIE
STATTDESSEN DENKEN,
SAGEN ODER TUN**

„Unser Team.“
„In [Abteilung oder Funktion] sind wir ...“

Verwenden Sie „ich“ und „mein“ sparsam, um eine bestärkende Umgebung zu fördern, und tun Sie es in solchen Fällen **bewusst**.

**DAS DENKEN, SAGEN
ODER TUN MENSCHEN**

„ICH HABE MIR MEINE
STELLUNG HART
ERARBEITET - DESHALB
BIN ICH NICHT
PRIVILEGIERT.“

**WARUM ES NICHT
EINSICHTIG IST**

Hart zu arbeiten schließt nicht aus, dass Sie vielleicht auch Privilegien haben. Es ist möglich - ja sogar wahrscheinlich -, dass Sie sich Ihre Position hart erarbeitet haben *und* dass Sie gleichzeitig von einigen systemischen Vorteilen profitiert haben.⁹

**DAS SOLLTEN SIE
STATTDESSEN DENKEN,
SAGEN ODER TUN**

„Auch wenn mein Hintergrund etwas kompliziert ist, liegt es in meiner Verantwortung als Führungskraft, die Funktionsweise des Systems, von der ich möglicherweise profitiert habe, anzuerkennen.“

Seien Sie offen dafür, etwas über die Erlebnisse anderer zu **erfahren**, ohne sich selbst zu verteidigen.

MUT

Im Einklang mit Ihren Prinzipien zu handeln, auch wenn dies persönliche Risiken beinhaltet oder unangenehm ist.

NICHT MUTIG ←



→ MUTIG

**DAS DENKEN, SAGEN
ODER TUN MENSCHEN**

NICHTS.
[UND SIND STILL.]

**WARUM ES NICHT
MUTIG IST**

Schweigen unterstützt den Status quo, indem schlechtes Verhalten nicht berichtigt wird.¹⁰ Es impliziert ein Einverständnis mit dem, was geschieht, und sorgt dafür, dass Probleme sich verfestigen.

**DAS SOLLTEN SIE
STATTDESSEN DENKEN,
SAGEN ODER TUN**

„Ich bin versucht, still zu bleiben, aber ich möchte nicht, dass meine Schweigen als Zustimmung missverstanden wird. Obwohl es schwierig ist, muss ich das Wort ergreifen.“

Haben Sie den **Mut**, für Ihre Überzeugungen einzustehen, und sprechen Sie es an, wenn Sie Ungerechtigkeit, Voreingenommenheit und schlechtes Verhalten beobachten.

**DAS DENKEN, SAGEN
ODER TUN MENSCHEN**

„ICH VERSTEHE SIE,
ABER DAS WIRD
KEINEN UNTERSCHIED
MACHEN.“

**WARUM ES NICHT
MUTIG IST**

Die Annahme, dass Veränderung nicht möglich ist, entmutigt andere und gibt ihnen zu verstehen, dass es sinnlos ist, sich für Inklusion einzusetzen. Wenn Sie nicht den Mut finden, die Wahrheit auszusprechen, wie sollen andere es dann lernen?¹¹

**DAS SOLLTEN SIE
STATTDESSEN DENKEN,
SAGEN ODER TUN**

„Ich finde diese Situation auch schwierig. Welche unausgesprochenen Probleme gibt es? Lassen Sie uns zusammenarbeiten und schauen, ob wir neue, kreative Ideen entwickeln können, die etwas bewirken könnten.“

Seien Sie bereit, eine Situation **infrage zu stellen**, auch wenn Sie entmutigt sind oder glauben, dass Ihre Bemühungen nicht belohnt werden.

SELBSTREFLEKTION

Machen Sie sich bewusst, dass Veränderung bei Ihnen beginnt. Selbstführung ist eine Entwicklung von Einsicht, bei der Sie erfahren, wie Sie etwas anders denken, sagen oder machen können, um Inklusion zu fördern.

LERNEN

Schaffen Sie durch Ihre Worte und Handlungen Raum für den Dialog mit Teammitgliedern. Suchen Sie gezielt nach verschiedenen Möglichkeiten, um eine Verbindung herzustellen und Vertrauen aufzubauen. Überdenken Sie die Einstellung: „Ich habe es einmal versucht und es hat nicht funktioniert“.

MUTIG SEIN

Ermitteln Sie kleine und große Maßnahmen, die Sie ergreifen können, um Ihren Arbeitsplatz inklusiver zu gestalten. Scheuen Sie sich nicht, Wellen zu schlagen, wenn ein Problem angesprochen werden muss.

1. Dnika J. Travis, Emily Shaffer, Jennifer Thorpe-Moscon, Getting Real About Inclusive Leadership: Why Change Starts With You (Catalyst, 2019).
2. Catalyst, Engaging in Conversations About Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace (October 4, 2016); Catalyst, *Conversation Ground Rules* (October 17, 2016).
3. Lillas M. Brown and Barry Z. Posner, "Exploring the Relationship Between Learning and Leadership," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, no. 6 (2001) p: 274-280.
4. Todd B. Kashdan, Fallon R. Goodman, David J. Disabato, Patrick E. McKnight, Kerry Kelso, and Carl Naughton, "Curiosity Has Comprehensive Benefits in the Workplace: Developing and Validating a Multidimensional Workplace Curiosity Scale in United States and German Employees," *Personality and Individual Differences*, vol. 155 (March 1, 2020).
5. Dean Tjosvold, Zi-you Yu, and Chun Hui, "Team Learning From Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving," *Journal of Management Studies*, vol. 41, no. 7 (November 2004): p. 1,223-1,245; Amy C. Edmondson, "Learning From Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error," *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, no. 1 (March 2004): p. 66-90; Bradley P. Owens and David R. Hekman, "Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, vol. 55, no. 4 (2012): p. 787-818.
6. Ilene C. Wasserman, Plácida V. Gallegos, and Bernardo M. Ferdman, "Dancing with Resistance: Leadership Challenges in Fostering a Culture of Inclusion," in *Diversity Resistance in Organizations: Manifestations and Solutions*, ed. Keica M. Thomas (New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates, 2008): p. 175-200.
7. Bradley P. Owens, Michael D. Johnson, and Terence R. Mitchell, "Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership," *Organization Science*, vol. 24, no. 5 (2013): 1.517-1.538.
8. Priyanka V. Doshi and Jia Wang, "Workplace Incivility: What Do Targets Say About It?," *American Journal of Management*, vol. 14, no. 1-2 (2014): p. 30-42.
9. Josh Goodman, "My Lesson From College: Hard Work and Privilege Aren't Mutually Exclusive," *Huffington Post*, May 23, 2012; MaryBeth Walpole, "Socioeconomic Status and College: How SES Affects College Experiences and Outcomes," *Review of Higher Education: Journal of the Association for the Study of Higher Education*, vol. 27, no. 1 (2003): p. 45-73.
10. Derald Wing Sue, "Race Talk: The Psychology of Racial Dialogues," *American Psychologist*, vol. 68, no. 8 (2013): p. 663-672; Frances J. Milliken and Elizabeth Wolfe Morrison, "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations," *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 6 (2003): p. 1,563-1,568.
11. James B. Avey, Tara S. Wernsing, and Michael E. Palanski, "Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership," *Journal of Business Ethics*, vol. 107, no. 1 (2012): p. 21-34; Mitchell J. Neubert, Dawn S. Carlson, K. Michele Kacmar, James A. Roberts, and Lawrence B. Chonko, "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence From the Field," *Journal of Business Ethics*, vol. 90, no. 2 (2009): p. 157-170.



CATALYST
 WORKPLACES THAT WORK FOR WOMEN



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Erstellt: 17. September 2020
CATALYST.ORG