

Playbook Psychologische Sicherheit

Helbig / Norman

2024

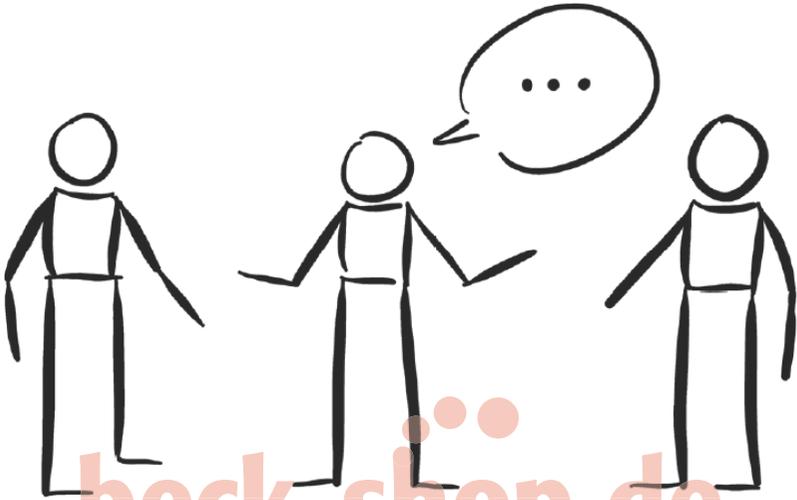
ISBN 978-3-8006-7299-8

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.



beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Untersuchungen in verschiedenen Berufsgruppen – von Wirtschaftswissenschaftlern bis zu Richtern des Obersten Gerichtshofs der USA, von Universitätsstudenten bis zu technischen Teams – haben gezeigt, dass Frauen häufiger unterbrochen werden als Männer (sowohl von Männern als auch von Frauen). Als Führungskraft müssen Sie sich bewusst sein, dass dieses Muster in Ihrem Team auftreten könnte – und Sie die Person sind, die es verändern kann.

Wie Sie diesen Spielzug umsetzen

- **Erläutern Sie zu Beginn einer Besprechung** die Regel, dass niemand unterbrochen werden darf. Lassen Sie Ihre Teammitglieder wissen, dass Sie eingreifen werden, wenn es zu Unterbrechungen kommt. Ermuntern Sie gleichzeitig die Teilnehmenden, sich kurz zu fassen, damit sie anderen Zeit zum Sprechen lassen.
- **Wenn Sie eine Unterbrechung bemerken**, können Sie sagen: »Juliane hat noch nicht ausgedet; ich würde gern hören, was sie zu sagen hat, bevor wir weitermachen.« Wenn Sie selbst unterbrochen werden, können Sie sagen: »Bitte lassen Sie mich ausreden.«
- **Wenn Sie feststellen, dass eine oder mehrere Personen öfter unterbrechen**, sprechen Sie mit ihnen unter vier Augen darüber, wie sich ihr Verhalten negativ auf eine sichere und inklusive Teamkultur auswirkt, an deren Entwicklung Sie arbeiten.

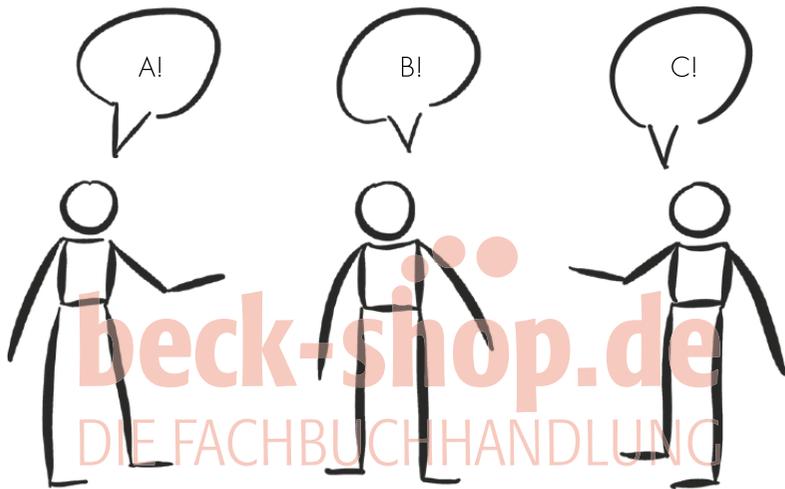
SPIELZUG 23

Sich abwechseln: Keiner spricht ein zweites Mal, bevor nicht jeder ein erstes Mal gesprochen hat

Warum sich dieser Spielzug lohnt

Wenn Sie die Dynamik von Besprechungen genauer beobachten, werden Sie feststellen, dass oft wenige Personen das Gespräch dominieren. In einem Meeting mit zehn Personen sind es häufig zwei oder drei, die den größten Teil des Gesprächs führen, während die anderen schweigen. Typischerweise sprechen diejenigen, die in einer hierarchischen Machtposition sind, mehr als diejenigen, die in der Organisation weiter unten stehen. Extrovertierte Menschen neigen dazu, mehr zu sprechen als introvertierte. Und Angehörige der dominanten oder Mehrheitsgruppe sprechen mehr als Angehörige unterrepräsentierter Gruppen.

Was passiert, wenn ein paar Stimmen eine Gruppe dominieren? Erstens entsteht ein sich selbst verstärkender Teufelskreis (je mehr diese wenigen am meisten sprechen, desto unwahrscheinlicher wird es, dass die anderen zu Wort kommen); zweitens besteht die Gefahr, dass sich Gruppendenken (»group-think«) durchsetzt. Dann stellt niemand Ideen infrage, weil man sich dazu nicht sicher genug fühlt. Die Gruppe verpasst es, vermeidbare Risiken, wertvolle Gelegenheiten oder innovative Lösungswege für ein Problem zu erkennen.



Führungskräfte müssen ein sicheres Umfeld schaffen, in dem alle Stimmen gehört werden. Eine einfache Praxis, die sofort umgesetzt werden kann, besteht darin, dass jede und jeder in der Gruppe einmal spricht, bevor jemand ein zweites Mal das Wort ergreift.

»Es gibt keinen Zusammenhang zwischen gut reden zu können und die besten Ideen zu haben.«

SUSAN CAIN

Wie Sie diesen Spielzug umsetzen

- **Beginnen Sie die Besprechung** mit dem Hinweis, dass Sie die Sichtweise jeder und jedes Einzelnen schätzen und dass Sie abweichende Standpunkte begrüßen.
- **Führen Sie die Regel »Keiner spricht ein zweites Mal, bis nicht jeder ein erstes Mal gesprochen hat« ein**, wenn Sie die Ideen oder Reaktionen aller Teilnehmenden zu einem bestimmten Thema oder einer Fragestellung hören wollen.
- **Erläutern Sie, wie Sie das Wort von einem Redner zum nächsten weiterreichen werden** und geben Sie an, wie viel Redezeit jeder hat. Vielleicht möchten Sie nochmals auf die Regel »Keine Unterbrechung« hinweisen (Spielzug 22).
- **Halten Sie die Teilnehmenden höflich davon ab, länger als die zugewiesene Zeit zu sprechen.** Die Verwendung eines sichtbaren Zeitmessers kann hilfreich sein, damit die Teammitglieder wissen, wie viel Zeit sie haben.

SPIELZUG 24

Die psychologische Sicherheit überprüfen: Feedback nach Meetings einholen

Warum sich dieser Spielzug lohnt

Wie können wir die Unternehmenskultur mehr in Richtung psychologische Sicherheit bewegen? Absichten sind großartig, aber sie halten nicht lange an. Wir müssen gute Absichten in konsequentes Handeln umsetzen, indem wir Prozesse und Gewohnheiten entwickeln, die wir nachhalten können. Eine Möglichkeit besteht darin, nach einem Meeting zu überprüfen, wie sicher sich jede Person gefühlt hat.

Diese Praxis ähnelt der Initiative von Satya Nadella, der die Unternehmenskultur von Microsoft nach dem Growth-Mindset umgestaltet hat. Er führte regelmäßige Umfragen ein, um von den Mitarbeitenden Rückmeldungen über die Fortschritte des Unternehmens bei der Veränderung seiner Kultur zu erhalten. Mit Nadellas Hilfe ging Microsoft von Absichtserklärungen und bloßem Darüber-Reden zu Verantwortlichkeit und konkretem Handeln über.