

Dein bestes Selbst

Lipkin / McIntosh

2025

ISBN 978-3-8006-7547-0

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.

Voreingenommenheit, Ignoranz oder mangelndes kulturelles Bewusstsein. Sie können nicht nur beleidigen, sondern auch bestehende Verletzungen verstärken. Und sie können auch die Person, die sie verwendet, in ein schlechtes Licht rücken.

Das *Merriam-Webster Wörterbuch* definiert eine Mikroaggression als »eine Bemerkung oder Handlung, die subtil und oft unbewusst oder unbeabsichtigt eine voreingenommene Haltung gegenüber einem Mitglied einer Randgruppe (z.B. einer rassischen Minderheit⁵) zum Ausdruck bringt«. Trotz fehlender Absicht oder fehlenden Bewusstseins können Mikroaggressionen Schmerz und Unbehagen verursachen, umso mehr, wenn der Sprecher zeigt, dass ihm die Auswirkungen seiner Äußerung auf das Wohlbefinden oder die Würde anderer egal sind.

Eine der eklatantesten Formen dieses Verhaltens ist, wenn ein Mann eine Frau mitten im Gedanken unterbricht, bevor sie ihren Standpunkt artikulieren kann, mit dem herablassenden Satz: »Also, eigentlich denke ich ...«. Die Wahrscheinlichkeit, dass Männer eine Frau unterbrechen⁶, ist fast dreimal so hoch wie die eines anderen Mannes. *Die New York Times* nannte das Unterbrechen von Frauen durch Männer »ein universelles Phänomen⁷«. Und das Schlimmste ist, wenn ein Mann dieselbe Idee nachplappert wie die Frau, die er unterbrochen hat, und die ganze Anerkennung dafür bekommt. Elizabeth Ames, ehemalige Senior Vizepräsidentin für Programme, Marketing und Allianzen bei AnitaB.org, sagt, dies sei eine der größten Mikroaggressionen am Arbeitsplatz⁸, von denen sie höre.

Eine weitere häufige Bemerkung ist: »Sie sehen so jung aus« oder »Sie sind so hübsch, um Ingenieur zu sein«. Die Bemerkung lenkt die Aufmerksamkeit auf das Äußere einer Person und nicht auf ihre Qualifikationen und kann ihre Autorität am Arbeitsplatz auf subtile Weise untergraben. Die Bemerkung über die offensichtliche Jugend oder das Aussehen einer Person kann auch implizieren, dass sie unerfahren oder irgendwie unqualifiziert für ihre Arbeit zu sein scheint. Was als Kompliment gemeint sein mag, kann als passiv-aggressive Beleidigung überkommen.

Das Gleiche gilt, wenn ein weißer Kollege zu einem farbigen Kollegen sagt: »Du bist so wortgewandt« oder »Du sprichst so gut«. Die Bemerkung deutet darauf hin, dass er davon ausgegangen ist, dass die betreffende Person weniger wortgewandt ist, und dass er überrascht ist, dass dies nicht der Fall ist.

Andererseits impliziert eine Frage wie »Weißt du überhaupt, was TikTok ist?«, die von einem Jüngeren an einen Älteren gerichtet wird, dass nur Menschen in den Dreißigern oder jünger über die neuesten sozialen und technologischen Trends Bescheid wissen können. Auch wenn Witze über die Social-Media-Kenntnisse oder den Scharfsinn Ihres grauhaarigen Kollegen nicht böse gemeint sein mögen, können sie am Arbeitsplatz eine Barriere zwischen denjenigen, die »dabei« sind, und denjenigen, die »darüber hinaus« sind, suggerieren.

Ein klassischer Fauxpas ist die Frage »Woher kommen Sie *eigentlich*?«. Oberflächlich betrachtet scheint die Frage nach der ethnischen Herkunft nur eine Möglichkeit zu sein, jemanden kennen zu lernen. Aber für Latinos, Asiaten und »Menschen, die in den Vereinigten Staaten zwischen Schwarz und Weiß liegen«, wird die Frage lästig, wie die Journalistin Tanzina Vega für CNN schrieb. »Das nächste Mal, wenn Sie sich nach der Ethnie, der ethnischen Zugehörigkeit oder der nationalen Herkunft von jemandem erkundigen wollen, fragen Sie sich selbst: Warum will ich das wissen?« schrieb Vega. »Oder noch besser: Anstatt jemanden zu fragen, woher er wirklich kommt⁹, hören Sie zu – oder lassen Sie sich von der Person eine Frage stellen.« Wenn man diese Frage immer wieder gestellt bekommt, kann das den Eindruck erwecken, dass eine Person nicht wirklich in ihr Land gehört, nur weil sie so aussieht.

Es ist leicht, sich dafür zu entschuldigen, dass wir mit einer unbedachten Bemerkung oder einem Satz, den wir für eine gängige Floskel halten, Anstoß erregen: »Du bist zu empfindlich«. In Wirklichkeit sind sie aber sensibilisiert, wahrscheinlich aufgrund früherer Erfahrungen. Und sie empfinden Ihre Bemerkung eindeutig als verletzend. Wenn Sie wirklich ein Umfeld schaffen wollen, in dem sich die Menschen sicher fühlen, müssen Sie berücksichtigen, dass sich Ihre Lebenserfahrung von der anderer Menschen, mit denen Sie arbeiten, stark unterscheiden kann. Hören Sie aufmerksam zu und versuchen Sie, die Dinge aus deren Perspektive und Erfahrung zu betrachten. Das wird sowohl Sie selbst als auch Ihr Team und Ihre Organisation bereichern.

Versuchen Sie, ein Verbündeter zu sein. Wenn Sie etwas sagen, das von einem Zuhörer als beleidigend empfunden wird, entschuldigen Sie sich unabhängig von Ihrer Absicht, erkennen Sie das Anliegen des Zuhörers an und betrachten Sie es als eine Gelegenheit, daraus zu lernen. Die richtigen Worte werden Ihnen schon einfallen, aber wenn ich etwas

gesagt habe, das andere beleidigt hat und das passiert uns allen irgendwann –, stehe ich normalerweise dazu, indem ich reumütig sage: »Es tut mir leid, dass ich Sie mit meiner Wortwahl beleidigt habe. Es war nie meine Absicht, Sie zu beleidigen. Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie mir mitteilen würden, was meine Worte für Sie bedeutet haben, damit ich in Zukunft niemanden mehr beleidigen kann.«

Und geben Sie die Erkenntnis weiter: Weisen Sie andere ruhig auf ihre unpassenden Worte hin, damit sie entsprechende Maßnahmen ergreifen können. Wenn Sie der Adressat der Situation sind, versuchen Sie, von einer guten Absicht auszugehen und die andere Person auf ihre falsche Sprache aufmerksam zu machen. Hierfür benötigen Sie einen vertrauenswürdigen Beraterstab, der Ihnen die richtige Sprache beibringt und Sie sofort korrigiert, wenn Sie sich falsch ausgedrückt haben. In einer Zeit, in der wir stärker denn je polarisiert sind – und zwar bei mehr Themen und in mehr Bereichen – sollten Sie sich überlegen, wie Sie ein positives, sicheres und produktives Umfeld schaffen können, indem Sie andere aufrichten, anstatt sie niederzumachen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



2

Einen sicheren Ort schaffen

.....

Die Pandemie führte zu einer neuen Weltunordnung, in der sich selbst die eingefleischtesten Insider wie Außenseiter fühlen können. In dem Maße, wie sich unser äußeres Umfeld verändert, nehmen auch unsere inneren Zweifel zu. Meine Coaching-Kunden sagen mir oft: »Das ist nicht das, wofür ich unterschrieben habe.« Oder »Dieser Ort ist nicht mehr das, was er einmal war«. Oder »Ich habe nicht mehr so viel Spaß wie früher«. Hinzu kommt, dass Leistungsträger von Natur aus paranoid sein können. Sie sind ständig auf der Hut vor Signalen, die darauf hindeuten, dass sie abrutschen oder ihre Bedeutung verlieren – selbst wenn diese Signale nur aus ihrem eigenen Kopf kommen. Der Fluch der Kompetenz bedeutet, dass man sich nie ganz wohl fühlt.

Die Sicherheit anderer kann jedoch niemals davon abhängen, ob *Sie sich selbst* sicher fühlen oder nicht. Das Wohlbefinden anderer darf nicht von Ihrer Stimmung, Ihren Aussichten oder Ihren Launen abhängen. Es ist Ihre persönliche Beständigkeit, die für sie am wichtigsten ist. Ich höre oft, dass die größte Quelle für beruflichen Stress die

Unbeständigkeit oder Unberechenbarkeit ihres direkten Vorgesetzten ist. Sie verwenden so viel Energie darauf, herauszufinden, wann der beste Zeitpunkt ist, um auf ihn zuzugehen, oder wie sie am besten mit der Unbeständigkeit ihres Chefs umgehen können, dass sie kaum noch Energie haben, um wirklich innovativ zu sein oder neue Wege zu finden, um zu gewinnen.

Der Erschaffer eines sicheren Orts zu sein bedeutet, auf alle Ausreden zu verzichten, wenn man nicht sein Bestes gibt. Es bedeutet, dass Sie sich den Moment völlig zu eigen machen, unabhängig von Ihrer Position. Wenn Sie zum Beispiel die Führungskraft sind, strahlen Sie absichtlich eine Wärme und Offenheit aus, die die Menschen anzieht. Sie bringen Ihre Freude an der Rolle zum Ausdruck, auch wenn Sie mit Müdigkeit oder Frustration zu kämpfen haben. Wenn Sie auf der unteren Ebene des Organigramms stehen, stellen Sie Fragen oder geben Kommentare ab, die Ihr volles Engagement zeigen. Sie lassen sich nicht von der Langeweile oder dem lauwarmer Engagement anderer abschrecken. Sie gehen mit gutem Beispiel voran.

Entwickeln Sie die Agilität Ihrer multiplen Persönlichkeiten

Im Jahr 1599 schrieb Shakespeare in seinem Stück *As You Like It*:

*Die ganze Welt ist eine Bühne,
und alle Männer und Frauen sind nur Spieler.
Sie haben ihre Ausgänge und ihre Eingänge,
und ein Mann spielt in seiner Zeit viele Rollen¹⁰.*

In dieser Hinsicht hat sich in über 425 Jahren nichts geändert. Wir sind alle Akteure in der Inszenierung namens *Unser Leben*. Wir müssen also so auftreten, als hinge unser Leben davon ab. An den dunklen Tagen müssen Sie das Licht sein. Wenn die Macht nicht mit Ihnen ist, müssen Sie so tun, als ob sie es wäre.

Ich sage Ihnen nicht, dass Sie es vortäuschen sollen, bis Sie es schaffen. Etwas vorzutäuschen, wird niemals Stärke und Selbstvertrauen ausstrahlen. Ich sage Ihnen, dass Sie sich daran erinnern sollten, wer Sie sind, wenn Sie in Bestform sind, und wie sehr Ihr Team Sie braucht,

um diese Leistung zu erbringen. Dann müssen Sie sich bewusst so verhalten. Das erfordert Mut, aber Mut ist leichter aufzubringen, wenn man keine Alternative hat. Wenn Sie sich selbst an den Standard »des sicheren Orts« halten, werden Sie Wege finden, ihn aufrechtzuerhalten. Sie werden auch entdecken, dass Emotionen aus der Bewegung kommen. Fühlen Sie so, wie Sie handeln; handeln Sie nicht so, wie Sie fühlen. Sie haben eine Rolle, die Sie nicht auf einer Bühne, sondern im wirklichen Leben übernommen haben. Werden Sie ihr gerecht, wenn Sie in ihr sind.

Wenn Diane die Rolle der Psychiaterin spielt, kann sie sich die traumatische Geschichte eines Patienten anhören und einfühlsam, aber mit professioneller Distanz darauf reagieren. Aber wenn sie in ihrer persönlichen Rolle ist, können die gleichen Geschichten sie zu Tränen rühren – und sie erlaubt sich, ihren Emotionen nachzugeben. Wir müssen unsere beruflichen Rollen mit der nötigen Gelassenheit spielen. Als Psychiaterin verarbeitet Diane den Input durch andere Filter. Sie ist sensibler für die Daten und gleichzeitig gegen sie abgeschirmt. Sie nennt es die »*Agilität der multiplen Persönlichkeit*« – also die Fähigkeit, nahtlos zwischen den verschiedenen Rollen zu wechseln, die sie einnehmen muss: Ärztin, Freundin, Mutter, Studentin, Autorin, Ehefrau, Botschafterin, Wirtschaftsführerin, Changemaker. Sie sorgt dafür, dass in jeder Situation der am besten geeignete Charakter oder eine Zusammenstellung der richtigen Charaktere zum Vorschein kommt.

Ich bin in diesem Bereich weniger erfahren als Diane. Meine Frau erinnert mich oft daran, dass sie nicht meine Kundin ist und ich entsprechend mit ihr kommunizieren muss. Oder ich schalte bei meinen Freunden in den Verkaufsmodus, wenn ich möchte, dass sie meinen Standpunkt übernehmen. Oder ich bringe gegenüber Familienmitgliedern nicht das nötige Maß an Einfühlungsvermögen auf, weil ich in den Coaching-Modus ver falle, anstatt einfach nur zuzuhören. Das ist einer der Gründe, warum es mir so viel Spaß gemacht hat, dieses Buch zusammen mit Diane zu schreiben – ich lerne dabei ganz nebenbei. Aber ich weiß, dass letztlich nicht das, was ich denke, sondern das, was ich tue, eine Wirkung auf andere hat.

Wir werden nicht nach unseren Gefühlen, sondern nach unseren Taten beurteilt

Wenn Diane und ich bei großen Firmen- oder Verbandsveranstaltungen vor einem Kundenpublikum stehen, müssen wir uns an drei einfache Standards halten:

1. Haben wir Menschen inspiriert oder befähigt, etwas zu tun, was sie sonst nie getan hätten?
2. Fühlen sie sich ermutigt, weil sie Zeit in unserem Unternehmen verbracht haben?
3. Würden sie uns an andere Kollegen oder Freunde weiterempfehlen?

Wenn wir nicht ein uneingeschränktes Ja, Ja und Ja bekommen, haben wir sie enttäuscht. Unsere inneren Zustände sind für andere unsichtbar und für ihre Erfahrungen mit uns irrelevant.

Wir werden nicht nach unseren Gefühlen, sondern nach unseren Taten beurteilt. Andere beobachten und bewerten unser Verhalten von Augenblick zu Augenblick. Wenn wir eine sichere Erfahrung schaffen, werden sie es riskieren, mehr zu tun oder zu sagen. Wenn wir es nicht schaffen, werden sie es nicht tun. Die Bereitschaft der anderen, mit uns zu interagieren, ist der eigentliche Test für unsere Fähigkeit, einen Raum zu schaffen, in dem sie sich zugehörig fühlen. Diane nennt dies eine *Kultur des Mitgefühls* – eine Umgebung, in der Menschen ihre Ideen, ihre Begeisterung und ihre Erfolge, aber auch ihre Ängste, ihre Sorgen und ihre Frustrationen mitteilen können, ohne Angst vor Vergeltung oder Demütigung.

Mitgefühl geht einen Schritt weiter als Empathie. Einfühlungsvermögen bedeutet, den Schmerz oder das Unbehagen eines anderen zu teilen und zu verstehen. Mitgefühl bedeutet auch, dass man sich dafür einsetzt, den Schmerz oder das Unbehagen einer Person zu lindern. Es ist die Fähigkeit, wirkungsvolle Maßnahmen zu ergreifen, die den Unterschied ausmachen. Wenn Mitgefühl Ihre Hauptmotivation ist, konzentrieren Sie sich auf das Wohlergehen anderer. Sie sehen die Dinge mit ihren Augen und helfen ihnen, es richtig zu machen.