

Psychologische Sicherheit

Nach Amy C. Edmondson, Professorin für Leadership and Management an der Harvard Business School

Psychologische Sicherheit („Psychological Safety“) ist inzwischen der am meisten untersuchte Faktor, wenn es um Fragen geht, wie Teams schneller und effektiver lernen können und erfolgreicher sind. Neben der optimalen Motivation und Zufriedenheit im Team ist besonders die positive Wirkung von psychologischer Sicherheit auf Leistungsparameter wie auch auf die Innovationsfähigkeit attraktiv.

Psychologische Sicherheit umschreibt ein Arbeitsklima, indem es sicher ist, persönliche und zwischenmenschliche Risiken in der betrieblichen Kommunikation auf sich zu nehmen. Psychologische Sicherheit ist dann gegeben, wenn Mitarbeitende sie selbst sein und ohne persönlichen Schaden negative Kommentare oder schlechte Nachrichten direkt äußern können. Damit organisationales Lernen auf der Metaebene möglich ist, dürfen Mitarbeitende keine Angst davor haben, für das Melden von Fehlern oder Problemen persönlich herabgesetzt oder bestraft zu werden.

1

Psychologische Sicherheit entwickelt sich nach Amy Edmondson in Organisationen aus zwei Faktoren: Zum einen aus den Einstellungen und Verhaltensweisen der direkt übergeordneten Managementebene (local leader) und zum anderen aus den täglich erlebten Verhaltensweisen und Interaktionen im Team und mit Kollegen.

Psychological Safety kann nicht angeordnet oder durch Maßnahmen einfach hergestellt werden: Psychological Safety steht für eine gelebte Kultur, die im Alltag erfahrbar ist.

Definition von Psychologischer Sicherheit (Edmondson, 1999)

Folgende Faktoren müssen für eine Organisationskultur mit Psychologischer Sicherheit gegeben sein:

- Wenn ich im Team einen Fehler mache, wird mir das nicht vorgeworfen.
- Die Team-Mitglieder sind fähig, Probleme und schwierige Konflikte offen anzusprechen.
- Menschen in diesem Team lehnen niemals andere ab, weil sie in irgendeiner Weise anders sind.

- In diesem Team ist es sicher, ein Risiko einzugehen.
- Es ist einfach, andere Team-Mitglieder um Hilfe zu bitten.
- Niemand in diesem Team würde bewusst meine Leistung oder Anstrengungen untergraben.
- Wenn ich mit diesem Team arbeite, merke ich, dass meine einzigartigen Fähigkeiten und Talente gebraucht und wertgeschätzt werden.

Reflexionsfragen zur Etablierung/Analyse von Psychologischer Sicherheit (zum Beispiel für den Einsatz in Retrospektiven)

- Wie sicher ist es für die Teammitglieder, Beobachtungen und Bedenken zu äußern?
- Werden Teammitglieder für „negative Äußerung“ direkt oder indirekt abgestraft?
- Werden kritische Hinweise beachtet und wertgeschätzt?
- Werden Verständnisfragen positiv bewertet oder als mangelndes Wissen interpretiert?
- Innerhalb welcher Grenzen können Teammitglieder Risiken eingehen?
- Muss ein Teammitglied immer perfekt sein?
- Dürfen persönliche Schwierigkeiten benannt werden, ohne dass die Kompetenz des Betreffenden in Frage gestellt wird?
- Werden die Teammitglieder von der Teamleitung als Partner in der gemeinsamen Aufgabe gesehen?

2

Kerngedanken für gute Zusammenarbeit

1. Reflexionsfragen zur Stärkung der Motivation

- Hat das Team eine klare Struktur?
- Haben alle Teammitglieder klare Rollen?
- Worin besteht die Relevanz der Rolle der einzelnen Teammitglieder für den Projektfortschritt? Warum genau braucht das Team jeden Einzelnen?
- Welchen Nutzen bringt das fertiggestellte Projekt für den Kunden/die Welt?
- Welche persönliche Bedeutung hat das Projekt für jeden?
- Welche Entwicklungsmöglichkeit bietet das Projekt jedem einzelnen?
- Wie sind die einzelnen Teammitglieder emotional und mental eingebunden?

2. Reflexionsfragen zur Stärkung der Arbeitsprozesse

- Gibt es gemeinsame Spielregeln zur Interaktion im Team?
- Gibt es feste Gesprächszeiten zur Einschätzung des Projektverlaufs?
- Ist jedes Teammitglied in die Reflexion der Arbeitsergebnisse oder der Teamprozesse eingebunden?
- Wird dem Beitrag jedes Teammitglieds Beachtung geschenkt?
- Sind Vorschläge zur Optimierung einzelner Arbeitsschritte oder des gesamten Prozesses willkommen?
- Werden konstruktive Vorschläge zur Verbesserung umgesetzt?
- Steht die Arbeitsleistung einzelner im Vordergrund oder der Fortschritt im Team?
- Haben die Vorschläge Priorität, die dem Wohl des gesamten Teams und/oder dem Projekt dienen?
- Würdigt die Teamleitung die Aufgaben und Rollen der Einzelnen?
- Welchen Raum gibt es für Spaß und Lachen?
- Gibt es eine im Team geteilte Einschätzung, dass der Beitrag jedes einzelnen Teammitglieds für das Endergebnis wichtig ist?
- Werden Solotänzer auf die Teamziele verwiesen?
- Wie viel Raum bietet das Team Selbstdarstellern und Blendern?
- Steht das gemeinsame Entwickeln im Vordergrund, oder die routinierte Einzelperformance?