

Psychologische Sicherheit und ihre Rolle für leistungsstarke Teams



Der Übergang zu einer neuen Norm macht es Organisationen schwer, sich auf das Arbeitsumfeld nach der Pandemie auszurichten und Herausforderungen wie das stille Kündigen zu bewältigen – und das alles, während sich Führungsteams in einer Welt des ständigen Wandels um Erfolg bemühen. Viele Unternehmen und Mitarbeitende fragen sich, wie sie mit hybriden Arbeitsformen und der Rückkehr an die Arbeitsstätte umgehen, wirksame Initiativen zu Diversität, Chancengleichheit und Inklusion einführen und eine psychologisch sichere Kultur fördern können, während sie gleichzeitig das Engagement und die Produktivität ihrer Belegschaft hochhalten.

Führungskräfte aus jeder Art von Organisation versuchen zu ergründen, wie sie unter neuen Bedingungen eine leistungsstarke Kultur schaffen können. Teambuilding, berufliche Weiterentwicklung und die Unternehmenskultur sehen anders aus und fühlen sich anders an als noch vor 2020.

Dies führt uns zu einem anderen, noch weniger vertrauten Zukunftsthema: **Psychologische Sicherheit**.

Vor kurzer Zeit war der Begriff psychologische Sicherheit für die meisten noch nicht geläufig. Von diesem Prinzip hatte man nicht viel gehört. Mittlerweile ist dieser Begriff in aller Munde, und es überrascht fast ein wenig, dass er nicht in allen Unternehmen auf der obersten Ebene diskutiert wird.

Was also ist psychologische Sicherheit? Psychologische Sicherheit wurde von der Organisations- und Verhaltenswissenschaftlerin Amy Edmonson von der Harvard University geprägt. Psychologische Sicherheit wird definiert als die von der Mehrheit der Teammitglieder geteilte Überzeugung, dass niemand bestraft oder gedemütigt wird, wenn er seine Ideen, Fragen, Bedenken oder Fehler äußert – und dass das Team ein sicherer Ort für zwischenmenschliche Risikobereitschaft ist.

Die vier Stufen psychologischer Sicherheit

Die [vier Stufen psychologischer Sicherheit](#) sind:

- (1) inkludiert sein
- (2) sicheres Lernen
- (3) sicheres Mitwirken, und
- (4) sichere Hinterfragung des Status Quo

– alles ohne die Befürchtung, blamiert, ausgegrenzt oder irgendwie bestraft zu werden.

Die vier Stufen psychologischer Sicherheit sind:

- inkludiert sein
- sicheres Lernen
- sicheres Mitwirken, und
- sichere Hinterfragung des Status Quo

Arbinger
Institute

Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz *bedeutet nicht*, dass alle immer nett zueinander sind oder auf jede Idee eingehen, die man hat. Wie Adam Grant es ausdrückt: „Psychologische Sicherheit bedeutet nicht, dass man seine Standards lockert, sich wohlfühlt, nett und angenehm ist oder bedingungslos lobt.“

„Psychologische Sicherheit bedeutet nicht, dass man seine Standards lockert, sich wohlfühlt, nett und angenehm ist oder bedingungslos lobt.“

Adam Grant

Arbinger
Institute

Es bedeutet, dass die Menschen sich frei fühlen, „laut zu denken“, Ideen ohne Lösung zu äußern, mutige Fragen zu stellen, den Status Quo offen anzufechten, Feedback zu geben und Herausforderungen und Meinungsverschiedenheiten zu

bewältigen. Psychologische Sicherheit ist das Fundament einer Kultur des Respekts, des Vertrauens und der Offenheit. Eine Kultur, in der sich die Menschen wohlfühlen, wenn sie ihr volles, authentisches Selbst bei der Arbeit einbringen und sich zum Wohle der Organisation vor anderen öffnen.

Es liegt auf der Hand, dass psychologische Sicherheit wichtig ist, aber wie wichtig?

Die Bedeutung psychologischer Sicherheit

Vor einigen Jahren machte sich Google daran, herauszufinden, wie die erfolgreichsten Teams entstehen. Sie nannten das Projekt Aristoteles. Nach jahrelanger Forschung fanden sie heraus, dass psychologische Sicherheit der wichtigste Faktor für die Bildung leistungsstarker, erfolgreicher Teams ist.

Google fand heraus, dass Mitarbeitende in Teams mit einem psychologisch sicheren Umfeld seltener das Unternehmen verließen. Teams nutzten das Potenzial der Diversität eher, waren innovativer und letztlich erfolgreicher.

Wir alle haben sicherlich schon an Meetings teilgenommen und uns mit Fragen oder Ideen zurückgehalten, weil wir fürchteten, inkompetent zu wirken. Das ist verständlich. Es ist zermürbend, sich in einem Umfeld zu befinden, in dem alles, was man tut oder sagt, unter die Lupe genommen wird. Womöglich gab es Situationen auch in unseren Karrieren, in denen wir uns so gefühlt haben. Zum Beispiel wenn uns ein verbesserungswürdiger Prozess aufgefallen ist, wenn wir eine Idee für eine neue Initiative hatten oder ein Teammitglied korrigieren wollten – uns aber plötzlich all die Gründe bewusst wurden, aus denen die anderen am Tisch unsere Meinung in Frage stellen könnten, sollten wir uns zu Wort melden.

Nun stellen wir uns eine andere Umgebung vor. Eine Umgebung,

in der es allen möglich ist, Risiken einzugehen, ihre Meinung zu äußern und Fragen zu stellen, ohne verurteilt zu werden. Eine Kultur, in der die Führungskräfte für Rückendeckung sorgen und sichere Zonen schaffen. Ein Umfeld, in denen sich die Mitarbeitenden frei entfalten können. Das ist der Kern psychologischer Sicherheit. Und obwohl es sich um eine „unsichtbare“ Komponente der Unternehmenskultur handelt, ist das Gefühl, sich in einer psychologisch sicheren Umgebung zu befinden, im Gegensatz zu einer psychologisch unsicheren, für die Mitarbeiter:innen so offensichtlich wie Tag und Nacht.

Google hat den antiken griechischen Philosophen Aristoteles geehrt, indem es bewiesen hat: „Das Ganze kann größer sein als die Summe seiner Teile.“

Psychologische Sicherheit als fundamentale Komponente

Psychologische Sicherheit ist somit die fundamentale Komponente einer leistungsstarken Kultur. Das Mindset der gesamten Organisation bestimmt letztlich das Verhalten der Organisation und schafft das Umfeld, das zu ihrer Kultur wird. Eine Kultur wird auf die eine oder andere Weise entstehen. Die Kultur ist nämlich das Ergebnis der kollektiven Sichtweise der einzelnen Organisationsmitglieder. Um ein Umfeld zu schaffen, das belastbar, innovativ, engagiert und ergebnisorientiert ist, muss man zunächst eine Kultur der psychologischen Sicherheit etablieren. Bei Arbinger nennen wir dies eine Kultur des Outward Mindset. Eine menschenorientierte Kultur, in der die Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass ihre Herausforderungen, Ideen, Ängste, Frustrationen und Ziele genauso wichtig sind wie die aller anderen. So gesehen beginnt alles mit dem Mindset – und der Kultur, die es hervorbringt.

Die Kultur einer Organisation hat heute mehr denn je Einfluss auf die Erfolge. Ausführliche Informationen finden Sie in unserer Studie (Englisch):

[Creating a High-Performance Culture](#)