

Mit psychologischer Sicherheit angstfrei in die Zukunft – Teil 2

Macht „psychologische Sicherheit“ unser Unternehmen zukunftsfähiger?

„Psychologische Sicherheit“ beinhaltet, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der über Sorgen, Fehler, Schwächen, schwierige Themen offen und angstfrei gesprochen werden kann, um Leistung, Innovation und Wachstum im Unternehmen zu steigern. Psychologische Sicherheit bezieht sich nicht nur auf Teams, ihre Gruppendynamik und interpersonale Beziehungen, sondern hat ein wesentlich breiteres Spektrum von Einflussbereichen. Es geht um die Organisation und deren **Haltung** zum Thema „psychologische Sicherheit“, um **Führung** und darum, wie Führungskräfte Transparenz schaffen, Mitarbeiter:innen mit einbeziehen, und als Vorbild **Werte** wie Offenheit, Empathie und Vertrauen leben. Es geht um den Menschen, das Individuum und die Gruppe, und welches Maß an Sicherheit gebraucht wird, um sich voll in der „gemeinsamen Sache“ einzubringen. Wie psychologische Sicherheit Unternehmen zukunftsfähiger macht, beleuchten wir an dem Beispiel des hybriden Arbeitens.

Unter hybrider Zusammenarbeit versteht man den Prozess, bei dem Menschen effizient zusammenarbeiten, während einige von ihnen im Büro sind und andere aus der Ferne arbeiten. Und wie uns allen bekannt ist: zunehmend mehr Unternehmen setzen auf den hybriden Arbeitsplatz - und das nicht nur, um ihren Betrieb aufrechtzuerhalten, sondern auch, weil es sich bewährt hat.

Damit hybrides Arbeiten erfolgreich ist, müssen unterschiedlichste Aspekte berücksichtigt und Kompetenzen bei den Mitarbeitenden aufgebaut sein (siehe dazu nachfolgenden Beitrag). Erfolgsweisend dafür ist Mut, Standing und psychologische Sicherheit.

Auf organisatorischer Ebene: hybrides Arbeiten benötigt ein höchstes Maß an Einbeziehung, an Inklusion

Um die Vielfalt in Unternehmen zu fördern, ist eine Unternehmenskultur der Inklusion sehr wichtig. Und Inklusion wird nur durch psychologische Sicherheit gefördert.

Einen interessanten Blick darauf gibt uns Dr. Ron Westrum mit seinem Modell der Organisationstypologie. Laut Westrum kann uns der Informationsfluss eines Unternehmens Indizien darüber geben, wie eine Organisation oder Teile davon sich dann verhalten werden, wenn Probleme auftreten. Die generative Kultur, die Westrum beschreibt, ist eine weitgehend psychologisch sichere Kultur, in der Teammitglieder zusammenarbeiten, ihre Ängste teilen, Misserfolge zugeben und sich kontinuierlich verbessern.



| Pathological | Bureaucratic | Generative |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Power oriented | Rule oriented | Performance oriented |
| Low cooperation | Modest cooperation | High cooperation |
| Messengers "shot" | Messengers neglected | Messengers trained |
| Responsibilities shirked | Narrow responsibilities | Risks are shared |
| Bridging discouraged | Bridging tolerated | Bridging encouraged |
| Failure leads to scapegoating | Failure leads to justice | Failure leads to inquiry |
| Novelty crushed | Novelty leads to problems | Novelty implemented |

The Westrum organisational typology model: How organizations process information (Ron Westrum, "A typology of organisation culture," BMJ Quality & Safety 13, no. 2 (2004), doi:10.1136/qshc.2003.009522.)

Lexikon

Auf Teamebene gilt es, Identität zu schaffen, Isolation und Distanz zu überwinden:

Wie auf organisatorischer Ebene so auch auf Teamebene gilt es erstmal zu überprüfen, wieviel psychologische Sicherheit im Team bereits vorhanden ist. Um erfolgreich hybrid arbeiten zu können, benötigt es auch an dieser Stelle ein höchstes Maß an Inklusion, die nur gelingt, wenn Erwartungen abgeglichen werden und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gefördert wird. So lassen sich die größten Herausforderungen der hybriden Arbeitsform – Identität, Isolation und Distanz – erfolgreich überbrücken.

Folgende Antworten auf fiktive Fragen können dazu hilfreich sein (adaptiert von The Fearless Organization, ©Amy Edmondson 2018):

1. In diesem Team weiß ich, was von mir erwartet wird.
2. Wir legen mehr Wert auf Ergebnisse als auf Output oder Input, und niemand muss "beschäftigt aussehen".
3. Wenn ich in diesem Team einen Fehler mache, wird mir das nie zum Vorwurf gemacht.
4. Wenn etwas schief geht, arbeiten wir im Team, um die systemische Ursache zu finden.



5. Alle Mitglieder dieses Teams fühlen sich in der Lage, Probleme und schwierige Fragen anzusprechen.
6. Die Mitglieder dieses Teams lehnen nie andere ab, weil sie anders sind, und niemand wird ausgegrenzt.
7. Es ist sicher für mich, in diesem Team ein Risiko einzugehen.
8. Es ist leicht für mich, andere Mitglieder dieses Teams um Hilfe zu bitten.
9. Niemand in diesem Team würde absichtlich in einer Weise handeln, die meine Bemühungen untergräbt.
10. Meine einzigartigen Fähigkeiten und Talente werden bei meiner Arbeit in diesem Team geschätzt und genutzt.

Macht psychologische Sicherheit Unternehmen also zukunftsfähiger? Aus unserer Sicht ein definitives JA, denn psychologische Sicherheit führt zu zufriedeneren Teams, die intelligenter Risiken eingehen, Bedenken früher äußern und länger im Team bleiben. Das Team, aber auch die Organisation, wird widerstandsfähiger gegenüber Veränderungen und letztlich erfolgreicher.

Psychologische Sicherheit braucht Engagement, Geduld und die Bereitschaft, Fehler zu machen und aus ihnen zu lernen. Im nächsten Newsletter habt Ihr die Möglichkeit, mehr über die Schritte einer Implementierung von Psychologischer Sicherheit zu erfahren.

