

## Psychologische Sicherheit Teil 3

### Mehr Psychologische Sicherheit in 7 Schritten:

In den letzten beiden Newslettern haben wir darüber berichtet, wie Psychologische Sicherheit eine Arbeitsumgebung schafft, in der beispielweise über Sorgen, Fehler, Schwächen und schwierige Themen offen und angstfrei gesprochen werden kann, um Leistung, Innovation und Wachstum im Unternehmen zu steigern.

Dabei geht es um die Organisation und deren Haltung zum Thema psychologische Sicherheit, Führung und wie Führungskräfte Transparenz schaffen, Mitarbeitende mit einbeziehen, sowie als Vorbild Werte wie Offenheit, Empathie und Vertrauen vorleben. Es geht um den Menschen als Individuum und um die Gruppe, und welches Maß an Sicherheit gebraucht wird, um sich voll in die gemeinsame Sache einzubringen. Psychologische Sicherheit macht Unternehmen zukunftsfähiger, denn sie 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.

In diesem Newsletter wollen wir Schritte aufzeigen, **wie** Psychologische Sicherheit im Unternehmen implementiert werden kann. Seien wir uns dessen bewusst: Der Aufbau psychologischer Sicherheit bedarf Zeit und Geduld und ist eigentlich nie fertig. Weiter erfordert er viel Engagement und die Bereitschaft, Fehler zu machen und aus ihnen zu lernen. Leistungsstarke Teams sind nicht ausschließlich deshalb glücklich, weil sie so leistungsfähig sind, sondern weil ihnen ein sicherer Rahmen dafür gegeben wird, sie aus Fehlern lernen und ihre Talente angstfrei entfalten können.

#### **1. Verankerung von Psychologischer Sicherheit in der Unternehmenskultur**

Psychologische Sicherheit wird als wichtiger Eckpfeiler der Unternehmenskultur verankert. Vorteile aus Unternehmenssicht sind u.a.: erhöhte Innovationsgeschwindigkeit und time-to-market, verbesserte Qualität, gestärkte Resilienz, erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und Engagement. Psychologische Sicherheit ist nicht „soft“ wie viele behaupten, sondern ermöglicht höhere Standards für Innovation, Leistung und Qualität.

#### **2. Psychologischen Sicherheit im Team ermitteln**

Die grundlegende psychologische Sicherheit des Teams lässt sich in einer Umfrage, in persönlichen Gesprächen wie auch in einem Workshop ermitteln, basierend auf den Skalierungsfragen von Amy C. Edmondson, aus „The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth“, Wiley 2018.

### 1. Current state

Pick the dots from the line of your emoji!

Speak to people individually to the explain or clarify the situation



10 minutes

	1 Strongly disagree	2 Disagree	3 Neutral	4 Agree	5 Strongly agree
On this team, I understand what is expected of me.				•••	
We value outcomes (quality) more than outputs (quantity) or inputs, and nobody needs to "look busy".			•	••	
If I make a mistake on this team, it is never held against me.	•			••	•
When something goes wrong, we work as a team to find (the systemic) the cause.			••	•	
All members of this team feel able to bring up problems and tough issues.			••		•
Members of this team never reject others for being different and nobody is left out.		•	•	•	
It is safe for me to take a risk on this team.		•	•	••	
It is easy for me to ask other members of this team for help.				••	•
Nobody on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.			•		••
Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilised.			••	•	

Take a look at how the dots are dispersed and pick the two statements that have the lowest scores. What can you and your team do to improve these statements?



Quelle: miro/Christiena Kirchhoff

### 3. Maßnahmen Identifizieren

Aus den Ergebnissen der Bedarfsanalyse lassen sich Schwerpunktbereiche identifizieren, konkrete Maßnahmen ableiten und die Planungsphase gestalten. Diese können z.B. ein Team-Workshop „Purpose oder Performance-Workshop“, ein gezieltes Training zu Feedbackkultur, ein Workshop „Mutige Kommunikation“, „Interkulturelle Zusammenarbeit“, „Unconscious Bias“ o.ä. sein bzw. eine für das Team maßgeschneiderte Kombination aus unterschiedlichen Maßnahmen.

### 4. Workshop zu Werten und Verhalten

Ein Team-Workshop, in dem Werte, Erwartungen und Verhaltensweisen transparent gemacht werden, gilt als wichtiger Baustein hin zu mehr psychologischer Sicherheit und ist ein nächster Schritt zu einem gemeinsam vereinbarten „Ways-of-Working“ oder einer „Team-Charter“, in dem Themen wie Feedbackkultur, Umgang mit Fehlern, „Definition of Done“ etc. gemeinsam definiert werden. Wie diese Werte und Verhaltensweisen im Team verankert und gelebt werden sollen, gilt es gleichermaßen zu erarbeiten.

## 5. Angstgespräche im Team

Für psychologische Sicherheit im Team braucht es einen Ort und eine unterstützende Atmosphäre, in der Team Lead und Teammitglieder Ängste offen äußern können, aber nicht müssen, und in der Anerkennung und Wertschätzung eine große Rolle spielen. Psychologische Sicherheit kann die Angst, dass etwas schief geht, zwar nicht völlig beseitigen, aber sie kann sie verringern.

Ängste die uns in Workshops begegnen, sind u.a. diese von Teilnehmenden artikulierten:

- Als inkompetent wahrgenommen zu werden
- Für Misslingen und Versagen bestraft zu werden; wegen eines Fehlers entlassen zu werden
- Vor Demütigung durch das Zeigen von Emotionen und Verletzlichkeit
- Auf eine Frage keine Antwort zu haben
- Die Kontrolle zu verlieren
- Etwas falsch zu machen
- Andere zu enttäuschen
- Anders zu sein



Quelle: [www.fossilien.com](http://www.fossilien.com)

## 6. Continuous Improvement

Die Möglichkeit zu haben, als Team regelmäßig zusammen zu kommen, gemeinsam zu reflektieren und an Verbesserungen zu arbeiten, ist die Grundlage für kontinuierlichen Fortschritt hin zur Psychologischen Sicherheit. Wir empfehlen eine regelmäßige Wiederholung der Ist-Analyse (siehe Punkt 2).

## 7. Rolle als Führungskraft

Führungskräfte haben Vorbildfunktion – leading by example – und sollten sich dessen stets bewusst sein. Führungskräfte schaffen den Rahmen für psychologische Sicherheit und Transparenz, beziehen alle Mitarbeitende mit ein, und leben Werte wie Offenheit, Empathie und Vertrauen vor.

Auch als Führungskraft gilt es regelmäßig zu reflektieren - Fortschritt sowie Rückschritte - und aus eigenen Fehlern zu lernen. Und dabei ist bitte nicht zu vergessen: Teammitglieder und sich selbst für die Anstrengungen und Fortschritte auf dem Weg zu mehr psychologischer Sicherheit zu beglückwünschen und zu belohnen.

Ihre Christiena Kirchoff

