

STEPHAN SCHERRER



Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz

Faktoren für eine gesunde Firmenkultur

STEPHAN SCHERRER

- Psychologe, Coach und Supervisor
- Team- und Organisationsentwickler
- Eidg. anerkannter Psychotherapeut

Seegartenstrasse 2
8008 Zürich

info@stephanscherrer.ch
www.stephanscherrer.ch



'Aristoteles' Studie von Google

Was macht unsere Teams zu Hochleistungsteams?

Die geschickte Auswahl der Persönlichkeiten im Team ist entscheidend.

WER arbeitet zusammen?

Hypothese

Die Psychologische Sicherheit innerhalb des Teams ist entscheidend.

WIE arbeiten wir zusammen!

Ergebnis

Studie von Amy Edmondson

Untersuchung von medizinischen Fehlern in Krankenhäusern



Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz

- In einem psychologischen sicheren Arbeitsumfeld können sich Menschen besser auf das **Erreichen gemeinsamer Ziele** konzentrieren, statt vor allem auf Selbstschutz zu achten.
- Psychologische Sicherheit generiert **besseres Lernen** und **bessere Leistungen** sowie im medizinischen Kontext sogar weniger Todesfälle.
- Psychologische Sicherheit ist ein **Merkmal des Arbeitsplatzes** und keine Persönlichkeitseigenschaft von Teammitgliedern.
- Psychologische Sicherheit wird stark durch die jeweilige **Führungskraft** geformt.

Faktoren Psychologischer Sicherheit

Offenheit

Mut eine eigene Stimme zu haben und diese zu gebrauchen, wann immer es beliebt (Google)

Redezeit

Jedes Teammitglied spricht gleichviel, über einen gewissen Zeitraum hinweg (Google)

Schwächen akzeptieren

Schwächen und Fehler werden als Entwicklungspotentiale angesehen und als Lernfeld genutzt

Stärken stärken

Stärken, Kompetenzen und Talente sind im Fokus, nicht Defizite und Schwächen (*Positive Leadership*)

Faktoren für eine gesunde Team Kultur

Team-
Vertrauen

Sich menschlich und
vulnerabel zeigen

Team-
Denken

Alle werden
miteinbezogen

Echtheit
im Team

Sich authentisch
verhalten

Es ist nicht entscheidend, ob ein Teammitglied in Bezug auf ein anderes Teammitglied eine bestimmte Ansicht hat.

Anders als beim Konzept Vertrauen geht es um die **Sicherheit**, welches ein Teammitglied in Bezug auf das **komplette Team** hat.

Klima der Psychologischen Sicherheit

Die **gemeinsame Überzeugung** aller Teammitglieder, dass es **sicher** ist, im Team ein **Risiko** einzugehen, dass es in Ordnung ist, seine **Meinung** zu äussern, und dass **jede Stimme** im Team zählt.

Prof. Amy C. Edmondson,
Harvard Business School, 2019



Auswirkungen Psychologischer Sicherheit



Goller & Laufer, 2018

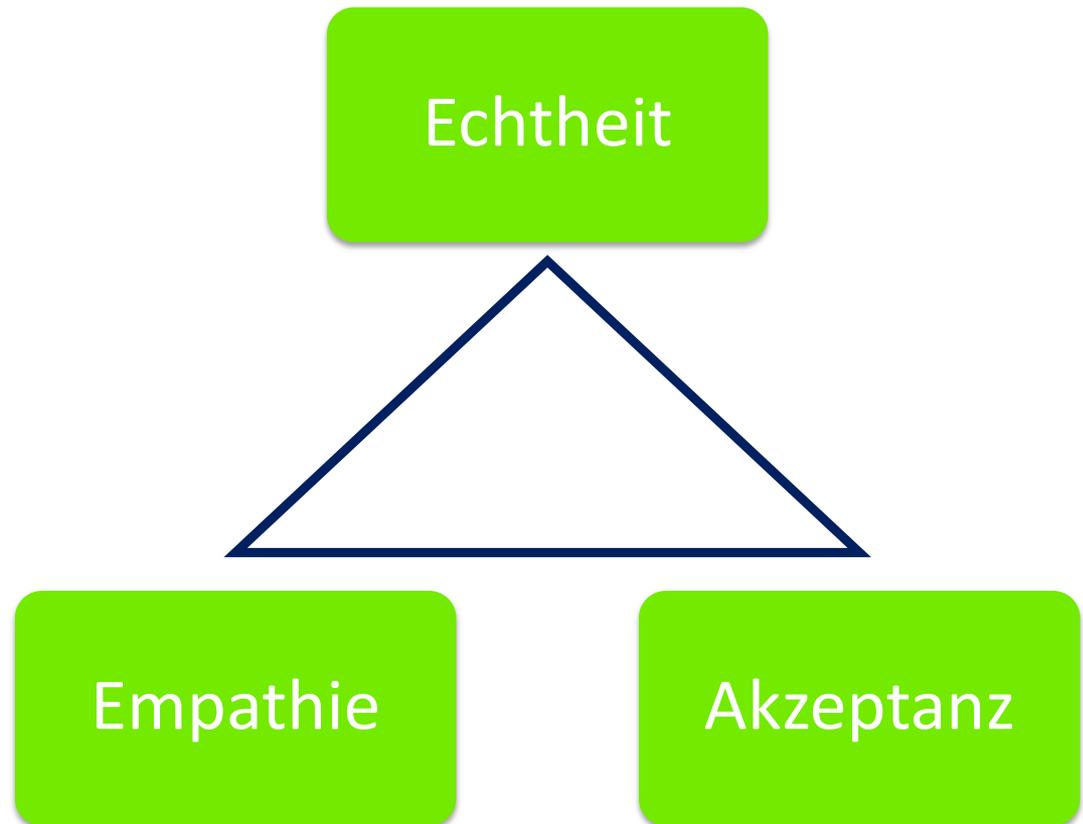
Was Psychologische Sicherheit **nicht** ist

- Keine Kaffee-Klatschkultur - es geht um Austausch zu Arbeitsthemen.
- Keine Pseudo «Ich hab dich lieb»-Kultur – es geht um konstruktive Auseinandersetzung und um transparentes Diskutieren von Themen und Herausforderungen.
- Kein blosses Vertrauen zwischen zwei Teammitgliedern – es geht um das komplette Team, das psychologisch sicher zusammenarbeitet.
- Keine Gleichmacherei – es geht um das Arbeiten auf Augenhöhe zwischen qualifizierten Kolleg:innen.
- Kein ewiges Diskutieren – es geht um die Beschleunigung von Kommunikationsprozessen und um Entscheiden.

Psychologisch sichere Führungskommunikation

Drei Variablen für eine psychologisch sichere Kommunikation als Führungskraft spannen eine evidenz-basierte Landkarte auf.

Motschnig & Ryback, 2016



Führungskommunikation im Team

Echtheit

Mensch sein und im Team präsent sein.
Transparenz und Offenheit leben.
Meinen, was ich sage. Eigene Fehler eingestehen.

Akzeptanz

Stärken und Talente (an)erkennen. Wertschätzen, was funktioniert. Vielfalt im Team für gemeinsame Ziele einsetzen. Fehler im Team als Lernchance nutzen.

Empathie

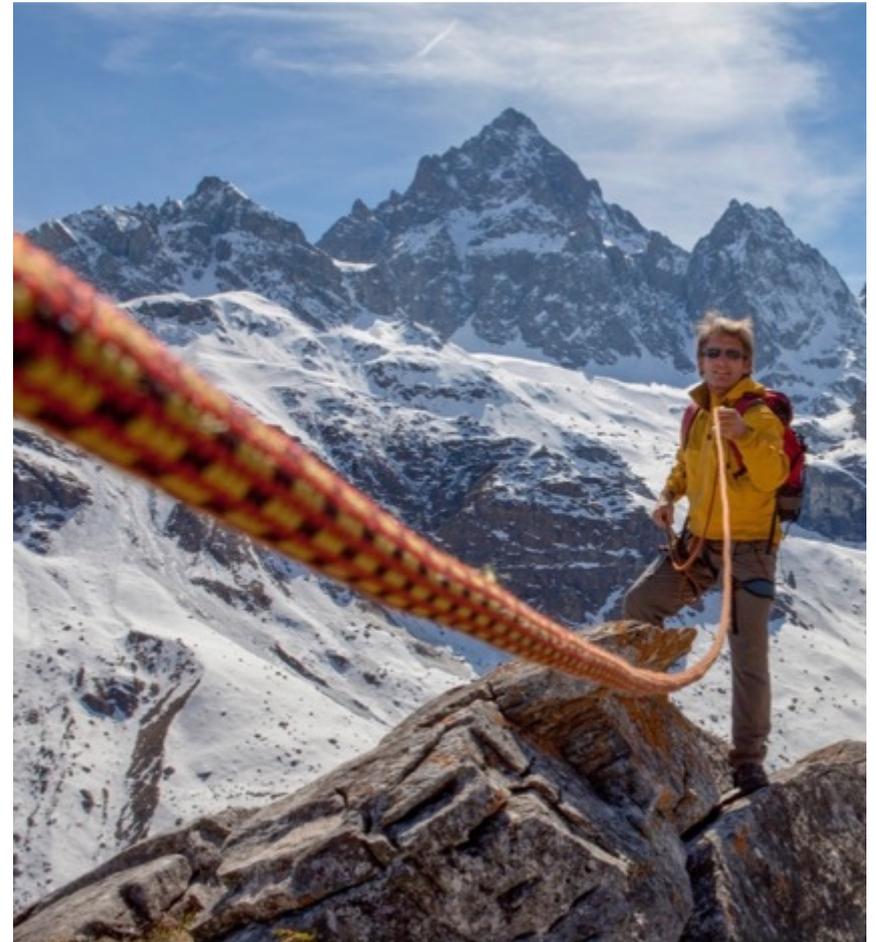
Teammitgliedern aktiv zuhören und sie in ihren Zielen und Handlungen sowie Bedürfnissen und Sorgen sehen und verstehen.

Führung - was können wir tun?

Vorbild/ gutes
Beispiel sein

Arbeit als
Lernaufgabe
formulieren

Andere zur
Zusammenarbeit
inspirieren



Ideen für Führungskräfte

Kommunikation
proaktiv gestalten

- Häufiges, kurzes Feedback
- Offene Fragen

„Kommunikations-
Snacks“ im Alltag und
an Teamsitzungen

- „Wertschätzung üben“
- Ja, und...-Denken

Verhandlungen
führen,
Konfliktverhalten
üben

- Klar kommunizieren
- „Konstruktiv streiten“

Psychologische Sicherheit als Kulturleistung



- Ein Team kann psychologisch sicher werden.
- Ein Team ist in steter Bewegung.
- Psychologische Sicherheit ist keine Teameigenschaft, die erreicht wird.
- Psychologische Sicherheit muss stetig gepflegt werden, wie jede Beziehung.

Weiterführende Literatur

- Csar, Matthias & Vater, Gundi (2023). *Schon immer Psychologische Sicherheit als Kennzeichen gut entwickelter Gruppen*. In: Lerchster, Ruth E. & Spindler, Maria (Hrsg.) *Gruppen:Dynamik. Die Gestaltung dynamischer Prozesse für Leadership, Beratung, Teams und Organisationen im 21. Jahrhundert*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Edmondson, Amy C. (2019). *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München: Vahlen.
- Goller, Ina & Laufer, Tanja (2018). *Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Motschnig, Renate & Ryback, David (2016). *Transforming Communication in Leadership and Teamwork. Person-centered Innovations*. Springer International Publishing AG.
- Porges, W. Stephen (2018). *Die Polyvagal-Theorie und die Suche nach Sicherheit*. Lichtenau/Westfalen: G. P. Probst Verlag.