

# Psychologische Sicherheit als Fundament gelingender Teamarbeit

Sarah Stephany und Thilo Leipoldt

## Abstract

Unsere aktuelle wirtschaftliche Situation ist geprägt von Komplexität, Unklarheit und vielseitigen Herausforderungen und hat damit auch Auswirkungen auf die Teamarbeit: die Aufgaben verändern sich schnell und können kaum noch von einzelnen Personen alleine erledigt werden - insbesondere dann, wenn es um wissensintensive Arbeitsbereiche geht. Damit gewinnen Teams mehr an Bedeutung. Beispielsweise passt sich ihre Zusammensetzung zunehmend an die Erledigung der Aufgaben an, es gibt häufiger Wechsel in der Teamkonstellation, das sogenannte cross-funktionale Zusammenarbeiten wird wichtiger.

In diesem Whitepaper zeigen die Autoren auf, was Teams Stabilität, Kraft und Leistungsstärke verleiht. Sie skizzieren, wie dies in der Praxis spürbar wird und geben Empfehlungen dazu, mit welchen Verhaltensweisen, Ritualen und hilfreichen Haltungen Führungskräfte positiv auf Teamarbeit einzahlen und unterstützen können.

Das Whitepaper richtet sich an Führungskräfte und Projektleiter, die ein Arbeitsumfeld gestalten wollen, indem Teamarbeit bestmöglich funktioniert sowie an Berater, die Teams auf diesem Weg unterstützen.

## Eine charakteristische Ausgangssituation

Im Team leidet die Arbeitsfähigkeit. Die Team-Mitglieder stehen sich mit Unverständnis in ihren verschiedenen Sichtweisen gegenüber. Der Zustand verhärtet sich. Mit Ansagen der Führungskraft ist das Problem nicht zu lösen. Daraufhin wird ein Team-Workshop mit uns, dem Autoren-Team, geplant. Die Team-Mitglieder wünschen sich, dass endlich die Themen, die ihnen im Weg stehen, auf den Tisch kommen. Sie fordern gegenseitige Offenheit und Ehrlichkeit. Wir erinnern uns gut an diesen Team-Workshop, den wir im März 2013 gemeinsam moderierten. In dieser und vergleichbaren Situationen besteht die Lösung darin, dass wir die Aufmerksamkeit der Anwesenden auf die positiven Absichten der Beteiligten und die dahinter liegenden Ressourcen lenken. Dadurch gelingt es uns

meistens, schnell einen Raum zu schaffen, in dem unterschiedliche und teils widersprüchliche Sichtweisen sein dürfen. Das ist die Voraussetzung, um tragfähige Lösungen zu entwickeln.

## **In der VUCA-Welt angekommen**

In den letzten neun Jahren, seit dem genannten Workshop, hat sich unsere Wirtschaftswelt teils sprunghaft verändert. Spätestens seit Corona und dem Ukraine-Krieg sind wir für alle spürbar in der VUCA-Welt angekommen. VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe: volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). VUCA beschreibt die charakteristischen Phänomene unseres aktuellen Wirtschaftslebens. Die VUCA-Welt ist geprägt durch unvorhersehbare und rasante Veränderungen der Marktbedingungen. Organisationen sind gefordert sich schnell an die stets veränderten Bedingungen anzupassen. Die Reaktionsgeschwindigkeit mit der sich Unternehmen an Marktveränderungen anpassen, entscheidet mit darüber, inwiefern ein Unternehmen im Markt bestehen kann. Diese Anpassungsleistung verlangt ein neues Zusammenspiel von Strukturen, Rollen, Führung und Kultur. Agile Arbeitsformen leisten hier einen wertvollen Beitrag. Sie setzen dabei auf stärkere Beteiligung, mehr Vertrauen und zunehmende Selbstorganisation. Dem zugrunde liegt das Verständnis, dass Teams die entscheidende Einheit für die Wertschöpfung sind. Das Team ist der Ort an dem Wertschöpfung stattfindet und der Unternehmenszweck tatsächlich gelebt wird. Letztendlich sind funktionierende Teams der Hebel für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung. Kaum ein Produkt oder eine Dienstleistung wird heute von einzelnen Personen geschaffen. Die Zeit linearer, nacheinander ablaufender Prozesse ist vorbei. Stattdessen arbeiten Menschen in Teams zusammen und erledigen die Aufgaben gemeinsam (Edmondson, A., 2020). Bei entsprechendem Spielraum sind Teams die Keimzelle für Innovation. Um dieses Potenzial zu realisieren startete *Google* im Jahr 2012 das Forschungsprojekt "Aristoteles".

## **Dem Geheimnis erfolgreicher Teams auf der Spur**

Das Forschungsprojekt „Aristoteles“ wurde von HR-Analysten bei *Google* als Längsschnittstudie angelegt. Sie forschten über mehrere Jahre zu den Erfolgsfaktoren von Hochleistungsteams. Dabei wurden die Unterschiede zwischen Teams, die eine hervorragende Leistung erbrachten, untersucht und denen, die nicht die gewünschten Ergebnisse erzielten - mit der Absicht, das Geheimnis der perfekten Teamzusammensetzung zu entschlüsseln. Mehr als 180 Teams des Unternehmens nahmen teil. Die Analysten führten über **200 Einzelinterviews** und untersuchten mehr als **250 wissenschaftliche Konzepte rund um Teams** und der Vorhersage von Gruppenleistung.

Viele **Hypothesen** standen im Raum:

- Bestehen die besten Teams aus den **leistungsstärksten** Mitarbeitenden?
- Sind die hervorragenden Teams mit möglichst **heterogenen** Mitgliedern zusammengesetzt?
- Bestehen Hochleistungsteams aus Menschen, die **ähnlich** ticken?
- Pflegen die Mitglieder erfolgreicher Teams über die Arbeit hinaus **freundschaftliche** Beziehungen?

Doch das reine Auslesen von Daten und Statistiken im Verlauf der Studie erklärte nicht zweifelsfrei die Einflussfaktoren für den Teamerfolg. Die Suche nach speziellen Mustern in der Teamzusammensetzung führte in eine Sackgasse. Korrelationen zwischen Teamerfolg und einer spezifischen Zusammensetzung von bestimmten Persönlichkeitseigenschaften, Qualifikationen und weiteren biographischen Daten wurden nicht gefunden.

In der **qualitativen** Auswertung der geführten Interviews häuften sich jedoch Aussagen und Selbstbeschreibungen der starken Teams, wie zum Beispiel:

- „Wir hier bei uns im Team legen Wert auf...“
- „In unserem Team machen wir das so...“
- „Wir stehen für...“

Diese Aussagen weisen auf teils verdeckte, ungeschriebene Gesetze oder auch explizit miteinander ausgehandelte und diskutierte Verhaltensgrundsätze hin. Das ist ein Hinweis, dass bestimmte Normen und Werte, die sich in den Teams selbst ausbilden, eine Rolle für den Team-Erfolg spielen. Die Recherche nach Forschungsergebnissen zu Gruppennorm und Teamkultur bekräftigte diesen Hinweis. Das Geheimnis erfolgreicher Teamarbeit liegt weniger an einer bestimmten Zusammensetzung der Teammitglieder, sondern in der Art und Weise, wie die Mitglieder sich aufeinander beziehen und zusammen wirken. In diesem Zusammenhang stießen die Analytiker von Google auf das Konzept der Psychologischen Sicherheit als wichtigsten Erfolgsfaktor für herausragende Teamleistung.

## Das Konzept der Psychologischen Sicherheit

Seit 1999 beschäftigt sich Amy Edmondson, Novartis Professorin für Leadership & Management an der *Harvard Business School* intensiv mit dem Konzept der *Psychologischen Sicherheit*. Sie beschreibt die charakteristischen Aspekte des Konzeptes und forscht dazu (Edmondson, A. 1999). Edgar Schein und Warren Bennis nennen den Begriff „psychologische Sicherheit“ erstmals in ihrer Veröffentlichung über Organisationsentwicklung im Jahr 1965. Der Begriff wird im Zusammenhang mit Veränderungen innerhalb sozialer Systeme verwendet, jedoch noch nicht als Voraussetzung für effektive Teamarbeit. Der Zusammenhang zwischen *Psychologischer Sicherheit* und erfolgreicher Teamarbeit wird erst durch Edmondson (2020) bekannt.

*Psychologische Sicherheit* wird als “die gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass innerhalb der Gruppe die Sicherheit gegeben ist [verstanden], zwischenmenschliche Risiken einzugehen”. Es geht dabei um Vertrauen, dass die oder der Einzelne für die eigenen Beiträge von den Anderen nicht gedemütigt, abgelehnt oder ausgegrenzt wird. Jeder im Team fühlt sich sicher, seine Fragen, Kommentare und Bedenken einzubringen und Fehler anzusprechen. Jeder weiß, dass auch abweichende Sichtweisen Willkommen sind. Edmondson (1999) beschreibt damit eine Teamkultur, die frei von der Angst ist, durch andere für Eigenarten und abweichende Sichtweisen abgewertet und ausgegrenzt zu werden. Es ist eine Kultur, die von zwischenmenschlichem Vertrauen und gegenseitigem Respekt geprägt ist, in dem die Menschen sich wohl damit fühlen, sie selbst zu sein.

## Ausprägungen Psychologischer Sicherheit einschätzen

Zur Standortbestimmung, wie stark die *Psychologische Sicherheit* in einem Team ausgeprägt ist, gibt es mehrere Möglichkeiten. Zur Selbstreflexion oder zur Reflexion im Team helfen die folgenden Fragen:

- Wie offen ist die **Kommunikation** im Team?
- Wie groß ist der **Respekt** und die **Wertschätzung** gegenüber Unterschieden?
- Wie konstruktiv wird mit **Fehlern** und Rückschritten umgegangen?
- Wie stark ist **Vertrauen** unter den Teammitgliedern ausgeprägt?
- Wie ist die Bereitschaft an **Herausforderungen** zu wachsen (*Growth Mindset*)?
- Wie hoch ist die **Ambiguitätstoleranz**? Wie gut gelingt es, Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit auszuhalten?

## **Psychologische Sicherheit in Teams**

Zur Messung *Psychologischer Sicherheit* in Teams gibt es mehrere Fragebögen. Amy Edmondson stellt z.B. einen Fragebogen zur Verfügung (Edmondson 1999). Er fokussiert sich auf beobachtbares Teamverhalten. Ina Goller hat das Konzept der psychologischen Sicherheit im deutschsprachigen Raum publik gemacht, ergänzt die Verhaltensaspekte um Kompetenzen, über die Teammitglieder verfügen sollten, um Psychologische Sicherheit aufzubauen (Goller/Bessant, 2017; Goller /Lauer 2018). Josef Fischer und Hendrik Hüttermann stellen eine validierte deutsche Version der englischen Skala von Amy Edmondson zur Verfügung. Die Items des *PsySafety-Check* (PS-C) sind als Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams frei zugänglich. Dank ihnen steht jetzt ein wissenschaftlich validierter Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit im deutschsprachigen Raum zu Verfügung (Fischer, J. A., & Hüttermann, H., 2020). Die Kurzsкала des PsySafety-Checks besteht aus den folgenden Items:

- In diesem Team kann man auch Probleme und schwierige Themen offen ansprechen.
- Niemand in diesem Team würde absichtlich etwas tun, das meiner Arbeit schadet.
- In diesem Team kann man sich trauen, ein persönliches Risiko einzugehen.
- Bei der Zusammenarbeit in diesem Team werden meine besonderen Fähigkeiten und Begabungen wertgeschätzt und genutzt.

## **Dimensionen zur Erfassung Psychologischer Sicherheit in Teams**

Die Ausprägung der Psychologischen Sicherheit in einem Team lässt sich anhand unterschiedlicher Dimensionen erfassen. Dabei lautet das übergeordnete Credo stets "Alle müssen gehört werden".

### ***Offene Kommunikation***

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äußern ihre Gedanken, Bedenken, Fragen, kritische Rückmeldungen und bitten andere um Unterstützung, ohne dafür im Nachhinein bestraft, abgewertet oder ausgeschlossen zu werden.

### ***Respekt und Akzeptanz***

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen so sein, wie sie sind, ohne Angst haben zu müssen, abgewertet zu werden. Es herrscht ein Klima der Toleranz gegenüber Andersartigkeit. Jeder Einzelne wird vorurteilsfrei als Mensch anerkannt. Positive Absichten des individuellen Handelns werden unterstellt.

### ***Konstruktiver Umgang mit Fehlern***

Es ist erlaubt, auch halbfertige Gedanken und Ideen zu äußern, ohne Anspruch auf Vollkommenheit und Perfektion. Es wird gewürdigt, schnell ins Tun zu kommen, auch wenn dabei Fehler entstehen. Fehler werden offen angesprochen. Der Fokus liegt auf dem Lernen aus Fehlern. Fehler, Scheitern und Misserfolge werden als Lern- und Innovationsmöglichkeiten gesehen.

### ***Glaube an die eigene Lernfähigkeit (Growth Mindset)***

Herausforderungen werden als Chance gesehen, persönlich zu wachsen. Das Eingehen von Risiken und Experimentierfreude wird wertgeschätzt. Unter den Teammitgliedern ist ein Growth Mindset verbreitet. Growth Mindset meint die feste Überzeugung, dass Menschen an Herausforderungen lernen sowie das Akzeptieren von Scheitern. Misserfolge und Krisen sind Chancen der Weiterentwicklung. Kompetenzen sind veränderbar.

### ***Freude an Dissens***

Es ist erlaubt, nicht einer Meinung zu sein. Meinungsunterschiede werden wertgeschätzt. Unterschiedliche Sichtweisen können konstruktiv ausgetauscht werden, aber müssen nicht komplett aufgelöst werden. Widersprüchliche Sichtweisen werden nicht in "Schwarz und Weiß" kategorisiert. Die verschiedenen Aspekte werden in der Vielzahl unterschiedlicher Farbnuancen beschrieben. Statt einem "entweder-oder" herrscht ein "sowohl-als-auch" Denken vor.

### ***Wertschätzung***

Die Teammitglieder vertrauen sich gegenseitig. Sie hören sich empathisch zu. Sie kennen voneinander ihre Stärken und Schwächen. Sie teilen die hinter ihren Positionen liegenden Bedürfnisse. Sie fühlen sich verbunden und stehen füreinander ein.

In der Teamführung besteht die Herausforderung, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Teammitglieder die gewünschten Verhaltensweisen entlang der oben beschriebenen Dimensionen zeigen können. Wenn Teammitglieder sich in ihren Stärken ergänzen und unterschiedliche Sichtweisen integriert werden, entstehen innovative und nachhaltige Lösungen.

## **Weitere Nutzenaspekte von Psychologischer Sicherheit**

Zu Beginn dieses Whitepapers gingen wir bereits kurz auf die *VUCA*-Umweltbedingungen und ihre Auswirkungen auf Teamarbeit ein. Die Relevanz von *Psychologischer Sicherheit* in diesem Kontext soll im Folgenden noch etwas genauer beleuchtet werden.

**Komplexität spielt hier eine zentrale Rolle:** Wir verstehen darunter die Vielfalt von einwirkenden Faktoren und zugleich ein unüberschaubares Ausmaß ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten. Ursache-Wirkungszusammenhänge lösen sich auf. In der Folge führt Komplexität zu einer großen Herausforderung: Problemlöse- und Entscheidungssituationen werden sehr schlecht strukturierbar. Die Antwort hierauf ist eine interdisziplinäre Betrachtungsweise und Zusammenarbeit, bei der verschiedene Teilaspekte zusammengeführt und unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt werden. Das steigert die Güte von Lösungen und Entscheidungen erheblich.

Im Organisationskontext finden wir dies u.a. abgebildet in **crossfunktionalen Teams**. Wenn Menschen mit verschiedenen Perspektiven im Dialog sind, dann besteht für jeden die Chance, ein Stück mehr von der Wirklichkeit zu erfahren. Menschen, denen es von Anfang an darum geht, Recht zu haben oder Andere von ihrer Meinung überzeugen zu wollen, nehmen sich diese Chance. Sie tragen nicht zu einem Mehr an Güte von Problemlösungen und Entscheidungen bei. Sie ersticken Innovation im Keim. Ein Hinweis auf fehlende *Psychologische Sicherheit* ist, wenn Mitglieder einer Gruppe mit Sichtweisen, die von der Gruppennorm abweichen, als Bedenkenräger, Bremser oder Außenseiter abgestempelt werden.

**Neurowissenschaftliche Erkenntnisse** belegen zudem, dass Angst und Stress negative Auswirkungen auf die Fähigkeit des kreativen Denkens und Problemlösens haben. Soziale Bedürfnisse werden im Gehirn ähnlich wie körperliche Bedürfnisse verarbeitet, d.h. psychische Belastungen, die zum Beispiel durch Ausgrenzung oder Abwertung entstehen, aktivieren die gleichen Hirnareale wie körperlicher Schmerz. Die körperlichen biochemischen Bewältigungsreaktionen hierauf setzen ein und führen dazu, dass andere Prozesse vernachlässigt werden, insbesondere das kreative Denken, das Verarbeiten von neuen Informationen oder die Fähigkeit, Probleme unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven zu lösen. Im Umkehrschluss: Innovationsfähigkeit braucht *Psychologische Sicherheit*.

Auch die **hohe Veränderungsdynamik** (Volatilität) beeinflusst Teamstrukturen, Aufgaben und Anforderungen von Teams. Die Teamzusammensetzung und die räumliche und zeitliche Zusammenarbeit wechseln in kurzen zeitlichen Zyklen. Ein Erfolgshebel für gelingende Teamarbeit ist, mit Mehrdeutigkeit (Ambiguität) konstruktiv umzugehen und Missverständnisse zu erkennen und zu klären. Die stärker geforderten Kompetenzen sind Kommunikations- und Feedbackfähigkeit, Kompromiss- und Konfliktfähigkeit, Ambiguitätstoleranz und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Die teils virtuelle Zusammenarbeit fordert vermehrt diese Anforderungen. Der virtuelle Raum fordert von den Teilnehmern mehr Klarheit und aktive explizite Rückmeldungen in der Kommunikation.

Dabei fördert *Psychologische Sicherheit* das ehrliche Einbringen individueller Perspektiven. Dazu gehören die eigene Meinung, die eigenen Überzeugungen, die eigenen Werte und Bedürfnisse. Das Gegenteil davon ist die soziale Anpassung. Angepasste Menschen zeigen sozial erwünschtes Verhalten. Gefühle von innerer Verleugnung gehen damit früher oder später einher. Sich ganzheitlich einbringen zu können ist die Voraussetzung, sich beachtet zu fühlen und sich selbstwirksam zu erleben. Beachtung ist ein Grundbedürfnis. Selbstwirksamkeitserleben ist der Faktor, der am stärksten mit psychischer und physischer Gesundheit korreliert.

Zusammengefasst unterstützt *Psychologische Sicherheit* den **einzelnen Mitarbeitenden** in

- seiner **Gesundheit** beziehungsweise seiner Arbeitsfähigkeit,
- seiner **Identifikation** mit den Kollegen und dem Unternehmen und
- seiner **Motivation** und seinem Engagement.

Aus der **Unternehmensperspektive** führt *Psychologische Sicherheit* zu

- einer **zunehmenden Güte** der Problemlösungen und Entscheidungen,
- einer größeren **Leistungsfähigkeit**,
- einer schnellen **Anpassungsfähigkeit** an Marktveränderungen und
- zu mehr **Innovationsfähigkeit**.



## **Psychologische Sicherheit fördern und kultivieren**

Innovationen lassen sich nicht anweisen. Der Nährboden für Innovation lässt sich jedoch von Führungskräften und Teammitgliedern gemeinsam bereiten. Der im Anhang enthaltene Empfehlungskatalog umfasst Haltungen, zentrale Fähigkeitsbereiche und methodisch, strukturelle Hinweise zu den folgenden Fragen:

- Wie lässt sich Psychologische Sicherheit **fördern**?
- Wie können **Führungskräfte und Teammitglieder** zu mehr Psychologischer Sicherheit beitragen?
- **Was** genau zählt auf das Konstrukt Psychologische Sicherheit ein?
- Wie lässt sich eine **Atmosphäre** der Psychologischen Sicherheit pflegen?

Die Anregungen richten sich insbesondere an **Führungskräfte**. Sie prägen durch ihre hervorgehobene Position und die damit verbundene formale Macht die Arbeitsatmosphäre im Besonderen.

## Anhang: Empfehlungskatalog zur Förderung der psychologischen Sicherheit

Die meisten Empfehlungen lassen sich auch in die virtuelle Zusammenarbeit übertragen. Es handelt sich bei der Zusammenstellung, die Sie in der untenstehenden Tabelle finden, nicht um einen vollständigen Katalog, der 1:1 umzusetzen ist. Die Zusammenstellung dient als Anregung und Inspirationsquelle, wie sich ganz konkret Psychologische Sicherheit stärken lässt. Je konsequenter Führungskräfte diese Anregungen in ihrem Verantwortungsbereich umsetzen und einfordern, desto mehr tragen sie zu einer gelingenden vertrauensvollen und angstfreien Zusammenarbeit im Team bei. Damit gestalten sie die Voraussetzung für Innovation und Höchstleistung.

| Haltungen  | Fähigkeiten   | Methoden & Formate  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Vertrauensvoll (S.11)</li><li>• Fragend (S.12)</li><li>• Vorbildlich (S.12)</li><li>• Lernbereit (S.12)</li><li>• Selbstreflektierend (S.13)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Achtsam kommunizieren (S.13-14)</li><li>• Feedback geben und nehmen (S.14-15)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikationsformate (S.15-16)</li><li>• Sozialer Austausch (S.16)</li><li>• Entscheidungsmethoden (S.17)</li><li>• Teamstruktur (S.17-18)</li></ul> |

## Haltungen

### *Vertrauensvoll*

Ein Mindestmaß an Vertrauen ist der Kern für eine gelingende Kommunikation, in der es jeder Person möglich ist, sich so zu zeigen, wie sie ist. Eine gelingende Kommunikation ist daran zu erkennen, dass über Stärken und Schwächen, über Sorgen und Nöte und über Freude, Hoffnung und Zuversicht gesprochen wird.

- *“Ich interessiere mich für Mitarbeitende und KollegInnen”*

Fragen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und KollegInnen:

- “Was motiviert dich?”
- “Was macht dir Spaß?”
- “Was fällt dir leicht?”
- “Was beschäftigt dich?”
- “Wann unterstützt du andere gerne?”
- “Was ist dir in der Zusammenarbeit wichtig?”
- “Was sind deine Stärken?”

- *“Ich erzähle von mir”*

Fragen Sie sich:

- “Was beschäftigt mich?”
- “Was ist mir wichtig?”
- “Worauf bin ich stolz?”
- “Was habe ich in meiner Freizeit Schönes erlebt?”
- “Wie erhole und regeneriere ich?”
- “Was will ich in meinem Leben noch erreichen?”

- *“Ich unterstütze den Austausch untereinander über Stärken und Schwächen”*

Fragen Sie:

- “Wer hat wie zum Erfolg beigetragen?”
- “Wer bringt welche Stärken ein?”
- “Was können wir voneinander lernen?”

- *“Ich will andere kennenlernen”*

Nutzen Sie Möglichkeiten, mit Mitarbeitenden und KollegInnen auch außerhalb des Arbeitskontexts Zeit zu verbringen.

### *Fragend*

- *“Ich zeige mein Nichtwissen”*  
Sagen Sie es, wenn Sie auf eine Frage im Moment keine Antwort haben.
- *“Ich stelle absichtslose Fragen”*  
Vermeiden Sie Suggestivfragen. Absichtslose Fragen intendieren keine Lösung oder eine bestimmte Antwort. Laden Sie den anderen damit zum Nachdenken ein.
- *“Ich frage und höre zu”*  
Unterstützen Sie mit Ihren Fragen Ihr Gegenüber, um seine Ideen zu erforschen und seine Meinung mitzuteilen.

### *Vorbildlich*

- *“Ich verhalte mich vorbildlich”*  
Verhalten Sie sich gegenüber anderen so, wie Sie es sich auch wünschen, behandelt zu werden. Ermutigen Sie andere, Sie direkt anzusprechen.
- *“Jeder hat ein Recht auf seine Sicht”*  
Nutzen Sie abweichende Meinungen als Gelegenheit, andere besser kennen zu lernen. Betrachten Sie andere Sichtweisen als Chance, mehr von der Wirklichkeit zu erkennen.
- *“Ich frage nach Feedback”*  
Fragen Sie zum Beispiel:
  - “Wie geht es dir mit mir?”
  - “Wie wirken wir in unseren Rollen gut zusammen?”
  - “Welche Beiträge erlebst du in Bezug auf unser Teamziel als nützlich?”Bedanken Sie sich für das Feedback, was Sie bekommen haben. Machen Sie deutlich, dass Sie darüber nachdenken werden.

### *Lernbereit*

- *“Ich sehe Fehler als Lernchancen”*  
Sprechen Sie eigene Fehler unverzüglich an. Überlegen Sie, was Sie in Zukunft anders machen, um Fehler zu vermeiden. Erzählen Sie über eigene Fehler und was Sie daraus gelernt haben.
- *“Ich betrachte Scheitern als Vorstufe zum Erfolg”*  
Experimentieren Sie und gehen Sie kalkulierte Risiken ein. Konzentrieren Sie sich auf das, was gelungen ist. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Zwischenschritte und den Fortschritt. Auch Zwischenschritte dürfen gefeiert werden.
- *“Ich nutze Gelegenheiten, um mit anderen über Fehler und Scheitern zu sprechen”*  
In einigen Städten Deutschlands haben sich sogenannte “Fuckup Nights” etabliert - spezielle

Treffen, in denen Menschen über ihr Scheitern erzählen, um dann auf ihre Lernmöglichkeiten zu fokussieren.

### *Selbstreflektierend*

- *“Ich hinterfrage mich”*

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit? Wie gut entspricht Ihr Verhalten Ihrem professionellen Anspruch und Ihren Werten? Was ist im Umgang mit Ihnen für andere eher schwierig? Auf welche Art und Weise macht Ihre tägliche Arbeit Sinn? Was lernen Sie im Rückblick auf getroffene Entscheidungen?

- *“Ich gleiche meine Selbsteinschätzung mit der Einschätzung anderer ab”*

Was sind Ihre Stärken? Was sind Ihre aktuellen Entwicklungsbedarfe? Wie sehen es andere? Wie finden Sie einen konstruktiven Umgang mit Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen?

## **Fähigkeiten**

### *Achtsam kommunizieren*

Fördern Sie die Fähigkeit der achtsamen Kommunikation in dem Sie auf folgende Punkte Wert legen:

- Achten Sie darauf, dass Sie sich gegenseitig **aussprechen lassen** und sich nicht gegenseitig ins Wort fallen. Wenn zum Beispiel “hitzig” diskutiert wird, regen Sie folgende Vereinbarung an: “Ideen werden zunächst angehört und mit mindestens einer Nachfrage vertieft, bevor darüber diskutiert und die Idee bewertet wird”.
- Schlagen Sie vor, im virtuellen Raum **Handzeichen** zu benutzen oder Rückmeldungen in den Chat zu schreiben.
- **Kommentieren Sie abwertende non-verbale Kommunikation**, wie: Augenrollen, Stirn runzeln oder Nase rümpfen. Diese non-verbale Zeichen signalisieren Dissens und Ablehnung. Kommentieren Sie diese und machen Sie klar, dass Bedenken oder Ablehnung aktiv, konstruktiv, verbal geäußert werden sollten (siehe Feedbackfähigkeit).
- Achten Sie auf **gleiche Redeanteile** - eine der wichtigsten Erkenntnisse der Google Forscher war, dass sich ein sorgsamer Umgang mit gleich verteilten Redeanteilen positiv auf Psychologische Sicherheit auswirkt. Gehen Sie aktiv mit dem Thema um. Sprechen Sie stillere Mitarbeitende aktiv an und fragen Sie nach deren Meinung. Weisen Sie Vielredende darauf hin, sich kürzer zu fassen oder schneller zum Punkt zu kommen.

- Im virtuellen Raum kann die Hürde, sich zu Wort zu melden, für zurückhaltende Mitarbeitende noch höher liegen. Beachten Sie das und **binden Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv** in den Austausch mit ein.
- Klären Sie Team-Themen, die **alle betreffen**, immer mit allen Teammitgliedern gemeinsam. Seien Sie ein Vorbild für transparente und offene Kommunikation.
- Nehmen Sie **Lästern oder hinter dem Rücken anderer reden** ernst. Ermutigen Sie die Teammitglieder stattdessen, Unstimmigkeiten direkt anzusprechen (siehe Feedbackfähigkeit).
- **Hören Sie aktiv zu**. Fragen Sie nach. Fassen Sie zusammen, was sie von Teammitgliedern und vom Team in Summe verstanden haben. Stellen Sie offene Fragen.
- Im virtuellen Raum ist das **Nachfragen und sich Vergewissern** noch wichtiger - denn wichtige körpersprachliche Signale fehlen.
- Sprechen sie aus der Ich-Perspektive und vermeiden sie Zuschreibungen. Das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation bietet sich hier an - Sprechen Sie über Ihre Wahrnehmung, Ihre Bedürfnisse, Ihre Erwartungen.
- Bieten Sie Möglichkeiten, in denen gemeinsam das **Kommunikationsverhalten reflektiert** werden kann.

### *Feedback geben und nehmen*

Fördern Sie die **Feedback-Fähigkeit** im Team. Gestalten Sie eine Feedback-Kultur, in der es selbstverständlich ist, dass alle im Team sich gegenseitig Feedback geben.

- Sorgen Sie im Team für ein **ausreichendes Know-How** zum Thema wirkungsvolles und nachvollziehbares Feedback. Die theoretischen Grundlagen zum Thema Feedback sind unter anderem das Johari-Fenster, der Aufbau von Feedback, hilfreiche Haltungen im Kontext von Feedback geben und nehmen sowie ein Feedback-Perspektiven.
- Neben der Theorie ist "**Feedback geben und nehmen**" eine Frage der Praxis und des Übens. Oft entsteht eine Eigendynamik, wenn Feedback geben ausprobiert wird und der Aha-Effekt entsteht: "Das war hilfreich."
- Schaffen Sie Möglichkeiten, in denen gegenseitig **kollegiales Feedback** gegeben wird. Feedback wird so zu einem integralen Bestandteil des Arbeitsalltags im Team.
- Folgende Möglichkeiten können Ihnen als Anregung dienen:
  - als fester **Tagesordnungspunkt** in Workshops
  - in **Teammeetings**, während des Check-Ins mit der Frage
    - "Bei wem im Team möchte ich mich für etwas bedanken?" und/oder
    - "Von wem im Team brauche ich wofür noch mehr Unterstützung?"

- über **Kudo-Karten**, mit denen man den Kolleginnen und Kollegen ganz spezifisch wertschätzende Rückmeldungen geben kann
- Fragen Sie nach Feedback zu Ihrem **Führungsverhalten**. Zeigen Sie, dass Sie an den Rückmeldungen der Teammitglieder interessiert sind und diese als Anregung für Ihre persönliche Weiterentwicklung nutzen.

Dies kann über verschiedene Formate erfolgen:

- Über ein im Unternehmen implementiertes **360° Feedback / Solution Focused Feedback** mit anschließender gemeinsamer Auswertung
- **Anlassbezogen** zu bestimmten aktuellen Herausforderungen
- Bilateral in **Einzelgesprächen**
- In einem dafür geplanten **Teammeeting** - idealerweise unterstützt durch einen Moderator
- Schaffen Sie einen **Raum zur Reflektion** und Selbsteinschätzung der Feedback-Fähigkeit im Team.
- Schaffen Sie eine Möglichkeit, in der das Team seine **Zusammenarbeit** reflektieren kann. Google hat hierzu ein Format entwickelt 'gTeams exercise' - ein 10-minütiger Pulscheck zu den wichtigsten Teamdynamiken mit einer Auswertung.
- Nehmen Sie aus einer Entwicklungsperspektive das **Team in Summe** in den Blick.
- Integrieren Sie regelmäßig **kürzere Reflexion-Zeiten** in den Arbeitsalltag.
- Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Team passende **Reflexionsfragen**.
  - Als Inspiration für mögliche Fragen können die Originalfragen aus den zahlreichen Studien von Amy Edmondson dienen.
- Wenn Sie Feedback geben, sprechen Sie selbst auch offen über die Dinge, die Ihnen schon mal **misslungen** sind. Oder über Ereignisse, bei denen Ihnen rückblickend klar wurde, dass eine andere Herangehensweise hilfreicher gewesen wäre.
- Lenken Sie die Aufmerksamkeit auf den **Fortschritt** und die **Erfolge**, die das Team erzielt hat - auch Zwischenschritte dürfen gewürdigt werden.

## **Methoden & Formate**

### *Kommunikationsformate*

Etablieren Sie feste **Formate** oder **Rituale** in Ihrer Teamkommunikation, um *Psychologische Sicherheit* zu fördern. Zum Beispiel:

- **Feste Check-In-Runden** zu Beginn der Teammeetings, in denen Aspekte, wie es den Einzelnen wirklich, wirklich geht Raum bekommen:  
“Was beschäftigt dich gerade?”  
“Wie geht es mir heute wirklich, wirklich?”  
Selbstverständlich darf jeder Mitarbeitende sich hier so einbringen, wie er es für angemessen empfindet.
- Veranstalten Sie **Q&A-Sessions** zu Themen, zu denen Sie Unsicherheit im Team wahrnehmen. Q&A steht im Englischen für Fragen und Antworten (Question and Answer).
- Nutzen Sie die Methode **Brainstorming** für die Sammlung von Problemlösungen oder Perspektiven, die bei einer Entscheidung berücksichtigt werden sollten.
- Etablieren Sie **Blitzlicht-Runden**, in denen über Erfolge und aber auch über Hindernisse und Herausforderungen gesprochen werden kann.
- Achten Sie bei den Kommunikationsformaten auf eine **störungsfreie Umgebung**. Was ablenkt, sollte vermieden werden: keine elektronischen Kommunikationsmedien auf dem Tisch und Handy ist aus.
- Schaffen Sie diese Formate auch im **virtuellen Raum**, idealerweise über ein Video-Conferencing-Tool das möglichst viel Interaktion zulässt, wie zum Beispiel Zoom oder MS Teams. Bitten Sie die Teilnehmer im virtuellen Raum, die Videofunktion einzuschalten. Mit eingeschaltetem Video erhöht sich der Fokus auf den Austausch, die Möglichkeit, in Kontakt zu kommen, nimmt zu.

### *Sozialer Austausch*

- Nehmen Sie die Teammitglieder **nicht nur in ihrer Rolle, sondern auch als Mensch** wahr und ernst. Auch wenn sich das Konzept der Psychologischen Sicherheit auf den Team-Kontext bezieht, fördern Sie die Motivation, sich einzubringen und die Selbstwirksamkeit des Einzelnen, wenn der Einzelne als Mensch Beachtung erhält und sich von seiner Führungskraft gesehen fühlt.
  - Zeigen Sie Ihr **Interesse**, indem Sie die vereinbarten Termine hoch priorisieren und auch stattfinden lassen.
  - Schaffen Sie Möglichkeiten für die Teammitglieder, sich neben der Arbeit auch auf einer **persönlichen Ebene** kennenzulernen und Anknüpfungspunkte zu finden.
- Regen Sie auch im virtuellen Raum explizit an, sich für den informellen Austausch, zum Beispiel eine Kaffeepause, Lunch Break oder einen virtuellen Spaziergang zu verabreden.



### *Entscheidungsmethoden*

- Führen Sie **Entscheidungsverfahren** ein, die den Fokus auf das gemeinsame Aushandeln und die kritische und offene Auseinandersetzung mit Entscheidungsoptionen ermöglichen. Mögliche Entscheidungsmethoden sind:
  - **Widerstands Abfrage:** Anhand von Widerstandswerten wird hier quantitativer Widerstand gegen die einzelnen Entscheidungsoptionen ermittelt. Die Entscheidungsoption mit dem geringsten Widerstand und nicht mit der meisten Zustimmung wird ausgewählt. Voraussetzung hierfür ist die Offenheit, Dissens ganz explizit auszudrücken.
  - **Konsent:** Diese Entscheidungsmethode ist nicht zu verwechseln mit Konsens. Beim Konsens suchen die Beteiligten nach einer Option, der alle zustimmen. Der Konsent bezeichnet eine Vorgehensweise, in der Widerstand qualitativ als Einwand geäußert wird. Die Methode fordert von allen Beteiligten das Ringen um Einwands-Integration. Bei der Einwand-Integration werden die Entscheidungsoptionen in einem Diskussionsprozess weiterentwickelt. Diese Entscheidungsmethode fördert eine starke Auseinandersetzung mit der Entscheidungssituation und führt zu einem hohen Engagement der Beteiligten.
- Fragen Sie das Team nach dem **Bedürfnis an Beteiligung** in konkreten Entscheidungssituationen. Eine spielerische Form, die sich dafür anbietet, heißt Delegation Poker .

### *Teamstruktur*

- Stellen Sie ein gemeinsam getragenes Verständnis über das **Teamziel** und die **Teamaufgaben** her.
- Unterstützen Sie die Klärung der gegenseitigen **Rollenerwartungen**.
- Vereinbaren Sie Formen für einen ausreichenden **Informationsfluss** untereinander.
- Sorgen Sie für **Rahmenbedingungen**, die den Mitarbeitenden helfen, mit Unsicherheit, Unklarheit und Ambiguität besser umzugehen. Passende Rahmenbedingungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass eine positive Sogwirkung für das gemeinsame Handeln entsteht und effektives Zusammenwirken möglich ist.
  - Füllen Sie mit dem Team ein **Team Canvas** aus. Ein Team Canvas hilft dem Team dabei, Aufgaben, Herausforderungen, Stärken und Rollen des Teams im Blick zu behalten.
  - Führen Sie ein **Kanban Board** ein. Das Kanban Board schafft Transparenz über die Arbeitslast und zeigt die Fortschritte bei der Aufgabenerledigung.
  - Arbeiten Sie im **virtuellen Raum** gemeinsam auf einem virtuellen Whiteboard, wie zum Beispiel Miro, Mural oder Conceptboard.

- Die **gemeinsame, synchrone Bearbeitung** von Dateien funktioniert zum Beispiel sehr gut über Google Docs. Virtuell lässt sich ein Kanban Board gut mit Trello abbilden. Trello ist ein einfaches Online-Tool, das dabei helfen kann, die gemeinsame Verwaltung und Verteilung von Aufgaben sowie den Fortschritt der Aufgabenerledigung zu verfolgen.

## **Ausblick**

*Psychologische Sicherheit* ist kein neues Konzept - in den 60er Jahren wird das Thema durch Edgar Schein in seiner Forschung zum Umgang mit organisationalen Veränderungen erstmals erwähnt.

Das Thema hat durch die Google Studie Mitte des letzten Jahrzehnts einen neuen Boom erfahren und wird seither in Fachkreisen gerne diskutiert. Denn unsere aktuelle wirtschaftliche Situation, geprägt von New Work, Agilität und *VUCA*, mutet Teams einiges zu. Es wird immer klarer, dass die Teams in Summe die zentralen Dreh- und Angelpunkte für die Performance in Unternehmen sind.

Es macht Sinn, in ein gutes Teamklima und eine produktive Zusammenarbeit zu investieren. Ein passendes Umfeld, ein gutes Mikroklima, ein Ort, an dem Offenheit, Vertrauen und Zugehörigkeit gelebt werden, führen zu einer hohen Wirksamkeit.

### **Die gute Nachricht:**

Es bedarf hierfür keiner Neuerfindung von bestimmten Verhaltensweisen, sondern einer Fokussierung, ein ernst nehmen dessen, was schon lange als hilfreicher Umgang mit Einzelnen und innerhalb von Teams bekannt ist. Die Autoren hoffen, dass die Sammlung von Haltungen, Fähigkeiten und methodischen, strukturellen Hinweisen zur Stärkung von *Psychologischer Sicherheit* als Inspirationsquelle von Führungskräften genutzt wird.

## Literaturverzeichnis

- Cross, R., Rebele, R., Grant, A. (2016). Collaborative Overload. Abgerufen am 18. August 2020, von <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
- Duhigg, C. (25.02.2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The NYT Magazine. Abgerufen 16. August 2020 von <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Dweck, C. (2017). Mindset – Changing the way you think to fulfil your potential. London: Robinson.
- Dweck, C. (2017). Mindset – Changing the way you think to fulfil your potential. London: Robinson. S.263.
- Duhigg, C. (25.02.2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The NYT Magazine. Abgerufen 16. August 2020 von <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, Amy (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(4), 350-383.
- Edmondson, Amy & Mogelof, J.P. (2005). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality? Creativity and Innovation in Organizational Teams. 109-136.
- Edmondson, A. (2020). Die angstfreie Organisation. München: Vahlen.
- Fischer, J. A., & Hüttermann, H. (2020). PsySafety-Check (PS- C): Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis279>
- Fischer, J. A., Hüttermann, H., & Siebenaler, T. (2020). High- Performance-Team-Survey (HPTS): Fragebogen zur Messung der Erfolgsfaktoren von Hochleistungsteams aus Googles „Project Aristotle“. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis291>
- Goller, Ina und Bessant, John (2017). Creativity for Innovation Management. London: Taylor & Francis Ltd.
- Goller Ina und Laufer, Tanja (2018): Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Köln: Springer Gabler.
- Lencioni, P. (2014). Die 5 Dysfunktionen eines Teams. Weinheim: Wiley-VCH.
- Lencioni, P. (2014). Die 5 Dysfunktionen eines Teams. Weinheim. S.159.
- Meyer H. (13.09.2018). Psychologische Sicherheit: Das Fundament gelingender Arbeit im Team. Abgerufen 16. August 2020 von <https://www.artop.de/psychologische-sicherheit-das-fundament-gelingender-arbeit-im-team/>
- re:work with Google, Guide: Understand Team Effectiveness. Abgerufen 17. August 2020 von <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>

**White Paper 11/2022**

**Psychologische Sicherheit als Fundament gelingender Teamarbeit**

Rock, D. (27.08.2009). Managing with the Brain in Mind. strategy+business. Abgerufen 17. August 2020 von <https://www.strategy-business.com/article/09306?gko=9efb2>

Rozovsky, J. (17.11.2015). The five keys to a successful Google team. Abgerufen 17. August 2020 von <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). Personal and Organizational Change. New York: John Wiley and Sons Ltd.

Scholz, Eva (2019). Psychologische Sicherheit in Teams - Welche Gestaltungsmöglichkeiten hat eine Führungskraft, um psychologische Sicherheit im Team zu fördern? Seminararbeit im Masterstudiengang Personalmanagement. Erding: Hochschule für angewandtes Management.

## Autoren

### Sarah Stephany – Senior Beraterin system worx



- Diplom- Kulturwirtin
- **Fokusthemen:**
  - Zusammenarbeit zwischen Menschen und in Teams stärken
  - Arbeit mit Führungskräften an deren zentralen Herausforderungen
  - Veränderungen menschenorientiert gestalten

**E-Mail:** [sarah.stephany@sxconsulting.de](mailto:sarah.stephany@sxconsulting.de)

### Thilo Leipoldt – Partner system worx



- Diplom-Psychologe
- Lehrbeauftragter am system worx Institut
- **Fokusthemen:**
  - **Führung:** Unterstützung von Führungskräften in allen Fragen der Führung und Mitarbeiterentwicklung
  - **Führungskräfteentwicklung:** Design und Durchführung von Initiativen zur Führungsqualität in Unternehmen
  - **Führungskultur:** Zusammenarbeit mit Verantwortlichen in Organisation zu Führungskultur und Kulturaspekten neuer Arbeitsformen

**E-Mail:** [thilo.leipoldt@system-worx.com](mailto:thilo.leipoldt@system-worx.com)