

Vertrauen im Team stärken

# 5 Tipps für mehr psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz



**Sabina Lammert**

Agile Coach & Geschäftsführerin  
leadventure & Lifemind GmbH

## Management Summary

- Psychologische Sicherheit bedeutet, dass Menschen im Kollegenkreis jedes Thema ansprechen können, ohne Angst haben zu müssen, wie andere im Raum anwesende Teammitglieder und Vorgesetzte darauf reagieren. Das schließt auch mit ein, Fehler zugeben zu können.
- Dafür ist es sinnvoll, Regeln im Team festzulegen, z.B.: 1. nicht nach Schuldigen zu suchen, sondern zu überlegen, wie sich Fehler künftig vermeiden lassen, 2. wertschätzend miteinander umzugehen, 3. aktiv zuzuhören, 4. alle – auch ruhigere – Teammitglieder zu Wort kommen zu lassen und 5. eigenes Scheitern zuzugeben.
- Die nachhaltige Etablierung eines psychologisch sicheren Arbeitsumfelds kann ungeahnte Potenziale der Mitarbeitenden entfalten. Zusätzlich sind diese loyaler ihrer Organisation gegenüber, was für eine erhöhte Motivation und Leistungsfähigkeit sorgt und so zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Was unterscheidet gute Teams von herausragenden Teams? Genau das wollte Google im Jahr 2012 in seinem Forschungsprojekt "Aristotle" herausfinden und untersuchte dafür 180 Teams des Unternehmens. Dabei machten die Projektverantwortlichen fünf Erfolgsfaktoren aus, die wesentlich zu einer Performancesssteigerung beitrugen:

1. Psychologische Sicherheit
2. Zuverlässigkeit
3. Struktur und Klarheit
4. Sinn
5. Einfluss

Psychologische Sicherheit war dabei mit Abstand der wichtigste Faktor. Doch was genau verbirgt sich hinter diesem Begriff?

## Was heißt psychologische Sicherheit?

Amy C. Edmondson, Professorin für Führung an der renommierten Harvard Business School, hat diesen Begriff geprägt und ihm mit "Die angstfreie Organisation" ein ganzes Buch gewidmet. Darin liefert sie eine sehr gute Definition:

Psychologische Sicherheit beschreibt das Vertrauen, dass weder die formellen noch die informellen Konsequenzen zwischenmenschlicher Risiken eine Strafe nach sich ziehen.

Das bedeutet, dass Menschen, die in einer psychologisch sicheren Umgebung arbeiten, im Kollegenkreis jedes Thema ansprechen können, ohne Angst haben zu müssen, wie andere im Raum anwesende Personen darauf reagieren werden. Das schließt ein, Fehler zugeben zu können, eine andere Meinung äußern zu dürfen, Wahrheiten auszusprechen oder sich zu trauen, Fragen zu stellen, mit denen man sich evtl. als unwissend "outen" könnte. Sie können jederzeit um Hilfe bitten und wissen, dass mit Fehlern konstruktiv umgegangen wird.

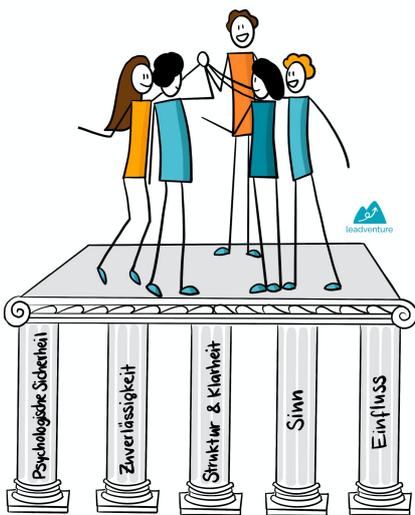


Bild 1: Fünf Faktoren tragen wesentlich zur Steigerung der Performance von Teams bei – psychologische Sicherheit, Zuverlässigkeit, Struktur und Klarheit, Sinn sowie Einfluss

## Ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld im Team aufbauen

Amy C. Edmondson ist selbst auf dieses Thema gestoßen, da sie im Rahmen ihrer Doktorarbeit die Folgen von Teamarbeit auf medizinische Fehlerquoten untersuchte. Paradoxerweise hatten die effektivsten Teams eine höhere Fehlerquote. Wie sich später herausstellte, lag das daran, dass in diesen Teams eine größere psychologische Sicherheit herrschte, weshalb sich die Teammitglieder eher trauten, Feh-

ler und Optimierungspotenzial offen zu kommunizieren. Ein Mehr an psychologischer Sicherheit in der Teamarbeit kann demzufolge zu mehr Effizienz in der Zusammenarbeit führen.

Doch wie erschafft man ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld? Vielleicht haben Sie selbst bereits einmal an einem Meeting teilgenommen, in dem eine Führungskraft zu den eigenen Mitarbeitenden sagte: "Wir können uns hier alles sagen, wir haben eine offene Fehlerkultur."

Die Intention hinter einer solchen Aussage ist löblich, doch reicht ein solcher Satz leider nicht aus, dass von einer auf die nächste Minute psychologische Sicherheit im Team herrscht. Deren Aufbau ist ein Prozess, an dem alle Teammitglieder und vor allem die Führungskraft kollektiv mitwirken. Ist sie dann aufgebaut, müssen Team und Vorgesetzte daran arbeiten, diesen Zustand zu erhalten.

## In 5 Schritten zu mehr psychologischer Sicherheit

Anhand der folgenden fünf Tipps erfahren Sie, wie Sie in Ihrem Team einen Beitrag zu einer höheren psychologischen Sicherheit leisten können:

### Tipp 1: Das Prinzip "Prime Directive" im Team einführen

Die "Prime Directive" (= das oberste Gebot) ist ein Prinzip der agilen Zusammenarbeit nach Norman L. Kerth: "Regardless of what we discover, we understand and truly believe that everyone did the best job they could, given what was known at the time, their skills and abilities, the resources available, and the situation at hand."

Wenn wir dieses Prinzip als Team tatsächlich leben, dann fragen wir nach einem entdeckten Fehler nicht "Wer ist schuld?", sondern "Wie müssen wir die Rahmenbedingungen ändern, damit niemandem von uns noch einmal ein solcher Fehler passieren kann?". Wenn nach einem Fehler der Blick auf das System statt auf ein Individuum gerichtet wird, fällt es allen Teammitgliedern deutlich leichter, Fehler zu berichten bzw. einzuräumen.

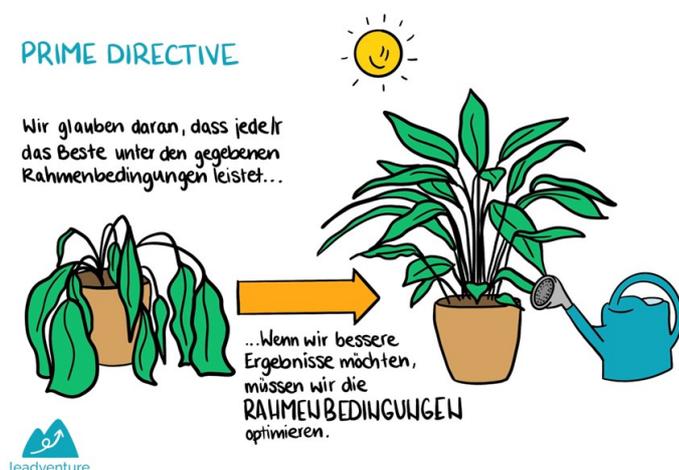


Bild 2: Welche Rahmenbedingungen müssen sich ändern, um Fehler künftig vermeiden zu können?

Wenn ich Teams hin zu mehr psychologischer Sicherheit entwickeln möchte, stelle ich zunächst die Prime Directive als Prinzip mündlich vor, während ich zeitgleich ein Post-it (haptisch oder virtuell) für alle sichtbar an die Wand bzw. ins virtuelle Whiteboard klebe. Ich frage die Teilnehmer:innen, ob wir uns darauf einigen können, dieses Prinzip in unseren Diskussionen zu beachten. Nachdem alle zugestimmt haben, beginnt die Diskussion bzw. der Workshop. Als Moderatorin achte ich darauf, dass wir am System arbeiten und nicht die Schuld beim Individuum suchen. Sollte doch mal ein Satz fallen wie "Der hat ja gar keine Ahnung", reicht es meist, wenn ich auf das Post-it zeige, damit das Teammitglied merkt, dass die Prime Directive verletzt wurde. Ich schließe dann eine Frage an wie beispielsweise: "Wenn wir davon ausgehen, dass diese Person unter den gegebenen Rahmenbedingungen das Bestmögliche geleistet hat, wie könnten wir die Rahmenbedingungen ändern, damit wir beim nächsten Mal ein besseres Ergebnis bekommen?"

Nachdem ich als Moderatorin diese Frage ein paar Mal gestellt habe, verankert sich die Denkweise allmählich in den Köpfen der Teammitglieder. Diese wohlwollende Sicht teamexternen und -internen Personen gegenüber führt nach und nach zu einem kulturellen Wandel weg von einer Fehlerkultur hin zu einer Lernkultur.

## Tipp 2: Fehler und Optimierungspotenzial in Retrospektiven wertschätzend besprechen – die Las-Vegas-Regel

In der operativen Hektik unseres Arbeitsalltags fehlt uns oftmals der zeitliche Raum, um durchzuschauen und die getane Arbeit zu evaluieren. Retrospektiven bieten mit ihrer regelmäßigen Taktung genau diesen Raum, um Ideen, Fragen, Bedenken oder auch Konflikte zu adressieren.

Eine essenzielle Rahmenbedingung für Retrospektiven ist die sogenannte "Las-Vegas-Regel": Was in einer Retrospektive passiert, bleibt in einer Retrospektive.



Bild 3: Über das, was Teams in Retrospektiven besprechen, wird Stillschweigen vereinbart – niemand darf sensible Informationen weitergeben

Möchte jemand aus dem Teilnehmerkreis die Inhalte und Maßnahmen der Retrospektive teilen, müssen die anderen Teilnehmenden zustimmen. Vor allem sensible und persönliche Informationen, wie

beispielsweise Konflikte mit Kolleg:innen aus anderen Teams, müssen in jedem Fall vertraulich behandelt werden. Nur wenn sich die Teammitglieder sicher sein können, dass sich solche Informationen nicht unkontrolliert verbreiten, kann echte psychologische Sicherheit entstehen.

Es reicht nicht aus, lediglich zu sagen, dass die Las-Vegas-Regel angewendet wird, damit sich alle Teilnehmer:innen unmittelbar der Gruppe gegenüber öffnen. Es ist mehr ein sensibles Herantasten, welche Informationen man teilen mag. Doch bei jeder positiven Bestätigung, dass der involvierte Personenkreis wertschätzend und vorsichtig mit den Informationen umgeht, entsteht mit der Zeit zwangsläufig echte psychologische Sicherheit.

### Tipp 3: Echtes Zuhören

Aktives Zuhören unterscheidet sich enorm von einem regulären Zuhören. Wenn ich wirklich aktiv zuhöre, trage ich keine anderen Gedanken im Hinterkopf. Ich lasse mich nicht von E-Mails oder Anrufen ablenken, sondern bin ganz bei der anderen Person.

In meinen Einzelcoachings höre ich nicht selten: "Das ist das erste Mal seit Langem, dass mir jemand wirklich zuhört." Das Zuhören ist eine Fähigkeit, nach der sich Menschen im Arbeitsalltag sehnen und die Vertrauen schafft. Doch wie gelingt es mir, richtig zuzuhören?

Ganz wichtig dafür ist, den eigenen "Ballast" erst einmal zu parken. Das Handy am besten weg vom Körper verstauen, alle To-dos, die einem durch den Kopf schwirren, schnell auf einem Zettel notieren und diesen weglegen, ein paar Mal tief durchatmen. Diesen Prozess kann man auch gern dem Gegenüber transparent machen und sagen: "Ich möchte dir aufmerksam zuhören. Dafür brauche ich jedoch einen Moment, um meine eigenen Gedanken zu parken. Danach bin ich ganz bei dir."

Hier ein Beispiel: Als ich ein Seminar bei einer Firma gehalten hatte, musste der Vorgesetzte vorzeitig gehen. Kaum, dass er den Raum verlassen hatte, stöhnten seine Mitarbeitenden, alle selbst Führungskräfte, laut auf. Auf meine Frage, was ihre Reaktion denn zu bedeuten habe, antworteten sie: "Es ist schön, was du uns über moderne Führung erzählst. Aber wie soll das bei uns funktionieren, wenn unser eigener Chef es nicht schafft, während unserer Jour Fixes auch nur fünf Minuten sein Laptop zur Seite zu legen? Er behauptet, er könne Multitasking, doch wir fühlen uns einfach nicht ernst genommen."

### Tipp 4: Allen eine Stimme geben

In einem Gespräch entstehen normalerweise natürliche Gesprächspausen, die anderen Menschen die Möglichkeit geben, einen eigenen Punkt einzubringen. Wie lang eine solche Gesprächspause sein muss, damit der Wortbeitrag eines neuen Beitraggebers eingebracht werden kann, empfindet jeder anders. Für manche sind einige Sekunden eine angemessen lange Pause, um sicherzustellen, dass die zuvor sprechende Person ihren Beitrag beendet hat. Andere benötigen nur den Bruchteil einer Sekunde und schaffen es auch unter den widrigsten Bedingungen, ihren eigenen Beitrag einzuwerfen.

Nicht selten passiert es in Gruppen- und Teamdiskussionen, dass Menschen sich komplett zurückziehen, weil es ihnen nicht gelingt, die meist sehr kurzen Gesprächspausen so abzuspannen, dass sie ihren eigenen Wortbeitrag einfließen lassen können. So reden dann oft nur die gleichen zwei bis drei extrovertierten Menschen. Der Rest verlegt sich aufs Schweigen – und fühlt sich unter Umständen nicht gehört.

Ein Weg, um einer solchen Gesprächsdynamik vorzubeugen, ist, mit Handzeichen zu arbeiten. Die erste Person, die nach dem aktuellen Sprecher die Hand hebt, zeigt eine 1 mit ihren Fingern. Die zweite Person, die danach etwas sagen möchte, zeigt eine 2 usw. So haben auch ruhigere Teammitglieder die Möglichkeit, ihren Wortbeitrag zu leisten, ohne dabei unverhältnismäßig viel Energie aufwenden zu müssen. Am besten führt man dieses Vorgehen für alle gemeinsamen Meetings ein.

## ALLEN EINE STIMME GEBEN



Bild 4: Regeln unterstützen dabei, dass jeder zu Wort kommen kann – leise Menschen genauso wie extrovertierte

### Tipp 5: Vom eigenen Scheitern berichten

Es gibt diesen Satz "Tue Gutes und rede darüber". Für den Aufbau von psychologischer Sicherheit ist es jedoch auch wichtig, einen anderen Satz zu beherzigen: "Scheitere und erzähle davon."

Wenn alle hin und wieder einmal scheitern, dann ist das keine Ausnahme, sondern Teil unseres Alltags. Und wir werden gemeinsam von Tag zu Tag besser. Doch es braucht auch Raum, in dem von diesem Scheitern berichtet werden kann.

Retrospektiven bieten regelmäßig den Raum, um vom Scheitern im vertrauten Kreis des Teams zu berichten. Das ist der erste Schritt. Gehen das Team und die Organisation noch einen Schritt weiter, sind sogenannte "Fuck-up Nights" eine Möglichkeit, auch über die eigenen Teamgrenzen hinweg das eigene Scheitern und die damit gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen zu teilen.

Führt eine Organisation erstmalig eine Fuck-up Night durch, ist es wichtig, dass die Führungsebene mit gutem Beispiel vorangeht. Wann traf ich eine falsche Entscheidung? Was hätte ich retrospektiv anders machen können? Was nahm ich daraus für die Zukunft mit? Welche Tipps und Empfehlungen möchte ich teilen, damit Kolleg:innen nicht in die gleiche Falle treten? Welche systemischen Veränderungen in der Organisation braucht es dafür?

Diese letzte Frage ist besonders wichtig, denn oft führen uns die Rahmenbedingungen in einer Organisation ins Scheitern.

Wenn auch Führungskräfte ehrlich und transparent von ihrem Scheitern berichten, führt das auf lange Sicht zu einem kulturellen Wandel in der Organisation von einer Fehler- hin zu einer Lernkultur.

## Mit psychologischer Sicherheit Loyalität und Motivation fördern

Die nachhaltige Etablierung eines psychologisch sicheren Arbeitsumfelds kann ungeahnte Potenziale der Mitarbeitenden entfalten. Je geschützter und geachteter diese sich fühlen, desto transparenter werden kritische Themen adressiert und desto schneller kann die Organisation auf eventuelle Fehler in Systemen und Prozessen reagieren. Das Ergebnis sind bessere Prozesse, geringere Fehlerraten und eine tatsächliche Annäherung an die bestmögliche Leistung eines Unternehmens.

Zusätzlich sind Mitarbeitende in psychologisch sicheren Umgebungen loyaler ihrem Arbeitgeber gegenüber, was zu einer erhöhten Motivation und Leistungsfähigkeit beiträgt und Burnouts und Boreouts vorbeugt. Führungskräfte leisten den bestmöglichen Beitrag zu einem psychologisch sicheren Arbeitsumfeld, indem sie die oben genannten Tipps selbst vorleben. (nr)

## Literatur

- Edmondson, Amy C.: Die angstfreie Organisation – Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen, Verlag Franz Vahlen, München 2020
- Kerth, Norman L.: Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews, Dorset House Publishing, New York 2001

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de](https://www.projektmagazin.de)!

[zum Artikel](#)