

Psychologische Sicherheit

Dem Schweigen entgegenwirken

Psychologische Sicherheit meint: Ich darf mich zeigen, mit all meinen Unzulänglichkeiten und ohne dafür verurteilt zu werden. In vielen Unternehmen leider Fehlanzeige: Daher wird geschwiegen. Der Artikel zeigt, wieso dies so ist und wie Führungskräfte diesem Phänomen entgegenwirken können.

Von Gisela Bürgler

Sitzung des betrieblichen Informatik-Ausschusses. Auf der Traktandenliste steht *Abnahme der Anforderungsliste für eine bereichsübergreifende Software*. Die anwesenden Personen sollen die Bedürfnisse ihrer Bereiche einbringen. Vereinzelt kommen Wortmeldungen. Darauf eingegangen wird kaum. Eine Auseinandersetzung mit dem Thema kommt nicht in Gang. Die grosse Mehrheit schweigt. Das Traktandum wird verabschiedet, ohne dass die wirklichen Anliegen auf den Tisch kommen. Sie zeigen sich dann bei der Inbetriebnahme. Schade, eine vertane Chance.

Was läuft hier falsch?

Schauen wir genauer hin, wie es einzelnen Mitgliedern in diesem Ausschuss geht:

- Teilnehmer 1 denkt, mein Input ist in den Augen der anderen unwichtig und wird sowieso nicht ernst genommen.
- Teilnehmer 2 schweigt, weil Teilnehmerin 5 ihm immer wieder zu verstehen gibt, wie unfähig er doch ist.
- Teilnehmerin 3 hat die Erfahrung gemacht, dass ihre Anmerkungen in dieser Runde nur belächelt werden.
- Teilnehmer 4 hat eine Verständnisfrage. Er wagt diese aber nicht zu stellen, da er nicht als dumm gelten will.
- Teilnehmerin 5 hat die Anforderungsliste erarbeitet. In ihren Augen ist sie korrekt und vollständig. Das hat sie unmissverständlich kommuniziert.

Die Teilnehmenden fühlen sich in dieser Runde nicht sonderlich wohl. Sie halten sich zurück. Sie schweigen. Es fehlt die Psychologische Sicherheit.

Was heisst das konkret?

In einer Arbeitsatmosphäre mit Psychologischer Sicherheit bringen sich Menschen ohne Angst ein. Sie trauen sich, offen und

ehrlich ihre Meinung, Bedenken, Unsicherheit, Ideen oder Einwände zu äussern, und haben keine Angst, dabei Fehler zu machen, da sie keine Zurechtweisung oder Benachteiligung für ihre Äusserung zu befürchten haben. Es herrscht ein gegenseitig respektvoller und wertschätzender Umgang auf Augenhöhe, in dem einander Vertrauen geschenkt wird.

Warum schweigen wir?

In vielen Teamsitzungen wird geschwiegen. Und dieses Schweigen kostet die Mitarbeitenden unglaublich viel Energie. Statt einen neuen Arbeitsablauf aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und dabei Einwände, Ängste und weitere Ideen zu diskutieren, will sich niemand exponieren – um ja nicht aufzufallen. In den Köpfen schwirren Gedanken wie

- «Was denken denn die anderen von mir?»
- «Ich will nicht inkompetent wirken.»
- «Ich will nicht besserwisserisch rüberkommen.»
- «Meine Idee ist nicht hilfreich.»
- «Mit dieser Anmerkung mache ich mich nur lächerlich.»
- «Mir wird sowieso nicht zugehört.»

Diese Mitarbeitenden fühlen sich nicht sicher genug und sind darum bemüht, sich keine Blösse zu geben. Und antworten mit Schweigen. In einer Arbeitsatmosphäre mit Psychologischer Sicherheit hingegen ist die Angst vor dem eigenen Scheitern unbegründet. Gedankengänge und das Kommunizieren von Fehlern sind sogar erwünscht, da sie produktive Anregung sein können.

Verlorenes Potenzial

Nicht nur aus menschlicher, sondern auch aus wirtschaftlicher Sicht können

sich Unternehmen eine derartige Kultur der Angst eigentlich nicht leisten. Durch das Schweigen der Mitarbeitenden geht den Unternehmen viel Potenzial verloren, das in keine Diskussion einfliesst und sich nicht entfalten kann. Gerade in einer agilen Arbeitswelt, in der immer wieder aufs Neue schnelle und kreative Denk- und Handlungsweisen gefragt sind, brauchen Mitarbeitende eine angstfreie Umgebung. Glücklicherweise erkennen immer mehr Unternehmen diesen Zusammenhang und fördern Psychologische Sicherheit. Dies kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

Aufgabe der Führungskräfte

Führungskräfte beeinflussen mit ihrem Verhalten, ob im Team ein Klima der Psychologischen Sicherheit herrscht – oder nicht. Beispielsweise: Werden unangebrachte, vielleicht sogar beleidigende Bemerkungen toleriert? Gelten Beiträge der Teilnehmenden als gleichwertig? Ansonsten werden Mitarbeitende ihre Ideen weiter für sich behalten. Was können Führungskräfte nun konkret tun? Vier Ideen, um Psychologische Sicherheit zu fördern.

Vier Ideen für Psychologische Sicherheit

Achtung: Die folgenden Ideen sind nur erfolgreich, wenn Führungskräfte dahinterstehen und sie glaubhaft und echt ausführen.

1. Vorbild Führungskraft

Wie sollen Mitarbeitende zu ihren Fehlern und Unsicherheiten stehen, wenn die eigene Führungskraft sich als Übermensch darstellt und ihr Handeln als unfehlbar gilt? Wandel gelingt über die Vorbildfunktion: Die Führungskraft geht mit gutem Beispiel voran und erzählt

In einer Arbeitsumgebung mit Psychologischer Sicherheit ...

1. interessiere ich mich für andere Meinungen und weiss nicht alles besser.
2. spreche ich über meine Fehler und vertusche sie nicht.
3. kümmere ich mich um meine Mitarbeitenden, denn sie sind mir nicht egal.
4. fühle ich mich als Teil des Teams und nicht als fünftes Rad am Wagen.
5. stehe ich zu meiner Unsicherheit und überspiele sie nicht.
6. darf ich etwas ausprobieren und muss keine pfannenfertigen Lösungen vorlegen.
7. erzähle ich von meiner Idee, auch wenn die Führungskraft anderer Meinung ist.
8. bitte ich um Hilfe, wenn ich nicht mehr weiterweiss.
9. sind wir füreinander und nicht gegeneinander.
10. sprechen wir miteinander und nicht übereinander.

von ihren Irrtümern und Unsicherheiten. Dabei darf sie auch einmal um Unterstützung bitten: «Was würdest du für diese Situation empfehlen?»

2. Interessiertes Nachfragen

Führungskräfte gehen proaktiv – je nach Situation unter vier Augen oder in Kleingruppen – auf Mitarbeitende zu und holen sich Rückmeldungen ein. Beispielsweise:

- Was beschäftigt dich gerade besonders?
- Wie reagiert die Kundschaft auf unser Produkt/unsere Dienstleistung?

- Welche Verbesserungen sind aus deiner Sicht sinnvoll?
- Was brauchst du für eine optimale Arbeitsausführung?

Und dann hören Führungskräfte zu. Fragen nach und nochmals nach. Mit ihrer eigenen Meinung halten sie sich zurück. Es geht darum, andere Sichtweisen kennenzulernen.

3. Zur Mitwirkung einladen

Führungskräfte laden die Mitarbeitenden an Sitzungen ein, sich aktiv einzubringen. Dies kann dadurch erfolgen, dass explizit verschiedene und ungewohnte Blickwinkel gewünscht werden. Beispielsweise: Was spricht dagegen? Macht etwas Sorgen? Hat jemand ein ungutes Gefühl? Was haben wir vergessen? Dazu werden Gesprächsregeln vereinbart, und die Redezeit wird gleichmässig verteilt.

4. Wertschätzend reagieren

Führungskräfte bringen ihren Mitarbeitenden für ihre Äusserungen Wertschätzung entgegen. Dies beginnt mit einem einfachen «Danke» für ihre Wortmeldung. Oder diese werden verstärkt: «Schön, dass du dieses Thema ansprichst», «Ich schätze es, dass du uns über deinen Fehler informierst» oder «Merci für das Vorstellen deiner Idee». Damit zeigen Führungskräfte ihren Mitarbeitenden, dass es sich lohnt, eigene Gedanken mitzuteilen, unabhängig vom Inhalt.

Kein Kuschelkurs

Führungskräfte müssen in einer angstfreien Organisation nicht jeden Input gut finden und nur nett sein. Psychologische Sicherheit bedeutet nicht Kuschelkurs. Im Gegenteil: Verstösse gegen kommunizierte und bekannte Regeln werden konsequent benannt und wenn nötig sanktioniert, was für ein angstfreies Klima dienlich ist.

Anfang und Ende

Psychologische Sicherheit steht und fällt mit den Menschen in einer Unternehmung. Anfangen darf jede*r bei sich selbst. Ein Ende gibt es nicht. Und um die Illusion vorwegzunehmen: Ein Arbeitsklima, das geprägt ist von Psychologischer Sicherheit, gibt es nicht von heute auf morgen. Hin und wieder ein halbherziges Nachfragen oder Danke reicht nicht. Das wird von den Mitarbeitenden schnell durchschaut. Eine angstfreie Organisation ist kein leerer Begriff. Es ist vielmehr eine Frage der Unternehmenskultur, die geprägt wird durch ein wertschätzendes Miteinander.

Quelle: Edmondson Amy C.; Die angstfreie Organisation (2020)



Gisela Bürgler ist Betriebsökonomin FH in Facility Management mit 20 Jahren Führungserfahrung im Gesundheitswesen. Heute arbeitet sie als Coach und Dozentin und bietet Workshops mit dem Fokus Wertschätzung im Arbeitsalltag an. www.giselabuergler.ch

Careerplus, Ihr Partner für die Rekrutierung von Fachpersonal

Das Stelleninserat ist nach wie vor die Nummer eins, um passende Bewerber zu finden. Doch die Digitalisierung und der Wandel des Arbeitsmarkts verändern die Rekrutierung. Die Zeiten, in denen ein simples Inserat genügte, sind vorbei. Als Rekrutierungsspezialisten sind wir stets am Puls der Zeit und unterstützen Sie gerne bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitenden mit unserem Wissen und Netzwerk.



Careerplus ist die führende Schweizer Personalberatung für die Rekrutierung von qualifizierten Fachleuten für die Berufsgruppen **Finanzen, HR, Interim, Sales, Industrie, IT und Gesundheit**.
careerplus.ch

