

Psychologische Sicherheit stärkt Effizienz und Gesundheit



14 forum Titelthema

WER GUT im Team arbeitet, ernstgenommen wird und offen seine Meinung äußern kann, fühlt sich wohl, ist motiviert, womöglich seltener krank und erzielt gute Arbeitsergebnisse. Vom Konzept der psychologischen Sicherheit können Unternehmen und Beschäftigte profitieren. So konnte es nicht mehr weitergehen: Beim täglichen Weg zur Arbeit merkte Olaf B., dass er und sein Arbeitgeber nicht mehr zusammenpassten. In den letzten Monaten konnte der 46-Jährige immer schlechter schlafen. Was sich in seinem Team in der Firma abspielte, ließ ihm keine Ruhe mehr. Seit langem wurde mehr gegeneinander als miteinander gearbeitet. Und der Chef ließ es laufen, solange die Ergebnisse einigermaßen stimmten. Olaf B. kündigt und findet kurz darauf einen neuen Arbeitgeber.

Oft verlassen gute, leistungsstarke Mitarbeitende freiwillig das Unternehmen. Das Gehalt ist nur selten ein Kündigungsgrund. Oft hat die Entscheidung etwas mit den Vorgesetzten und der Unternehmenskultur zu tun.

Hier setzt das Konzept von Amy Edmondson, Professorin für Führung und Management an der Harvard Business School, an. Ihr Plädoyer für die »psychological safety« (psychologische Sicherheit) stellt die Teamarbeit in den Fokus. Demnach können Teams nur erfolgreich zusammenarbeiten, wenn sich alle Mitarbeitenden sicher fühlen und angstfrei agieren. Um eine Atmosphäre psychologischer Sicherheit zu schaffen, müssen Führungskräfte die Kultur der Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit vorleben.

Vertrauen und Angstfreiheit sind die Basis

Edmondson definiert in ihrem Buch *The Fearless Organization* die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz als »das Wissen, dass man nicht bestraft oder gedemütigt wird, wenn man sich mit Fragen, Kommentaren, Bedenken oder Fehlern zu Wort meldet«. 1996 entdeckte sie den Faktor »psychologische Sicherheit« per Zufall. Sie führte eine Studie zu medizinischen Fehlern in Zusammenhang mit Teamarbeit in Krankenhäusern durch und stieß auf folgendes Phänomen: Ausgerechnet in den Teams,

Martin Dutschek ist Pressesprecher beim Medizinischen Dienst Niedersachsen. m.dutschek@md-niedersachsen.de



deren Leistungen besonders gut waren, wurden mehr Fehler offenbar als in denen mit weniger guten Leistungen. Sie vermutete: Die besseren Teams machten nicht wirklich mehr Fehler, sondern hatten im Gegensatz zu den vermeintlich schlechteren Teams eine Arbeitsumgebung, die es zuließ, ihre Fehler offen zu berichten. Ihre Hypothese bestätigte sich in weiteren Studien. Der Begriff der psychologischen Sicherheit war geboren.

Mitarbeitende an einem Arbeitsplatz mit psychologischer Sicherheit vertrauen darauf, dass sie Ideen und Meinungen frei äußern und Fehler offen zugeben können, ohne in die Ecke gestellt oder abfällig behandelt zu werden. Niemand hat Angst davor anzuecken, wenn er sich einbringt. Dieses Arbeitsklima wirkt sich positiv auf die psychische Belastung und das körperliche Wohlbefinden aus.

Das »Wie« entscheidet

Unternehmen investieren heute zunehmend in Digitalisierung und in Prozesse, übersehen dabei jedoch den Stellenwert der psychologischen Sicherheit. Bereits die Aristoteles-Studien bei Google vor zehn Jahren haben gezeigt, dass die psychologische Sicherheit die Effizienz von Teams maßgeblich beeinflusst. In Anlehnung an Aristoteles' These, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile, wurden damals 180 Google-Teams untersucht, um herauszufinden, was optimales Arbeiten im Team ausmacht. Ergebnis: Die Teameffizienz hing weniger von den Personen im Team ab als vielmehr von der Art und Weise, wie sie zusammenarbeiteten, insbesondere davon, wie sicher sie sich im Team fühlten.

Die psychologische Sicherheit fördert eine Speak-up-Kultur, die dort, wo sie unterbleibt, Firmen an den Rand der Existenz bringen und in letzter Konsequenz Menschenleben kosten

können. So konnte es beispielsweise zum Dieselskandal oder zu den Sicherheitsproblemen bei der Boeing 737 MAX auch kommen, weil Mitarbeitende es nicht gewagt haben, offen über Unregelmäßigkeiten im Unternehmen zu sprechen oder wenn sie es getan haben, erhebliche Nachteile in Kauf nehmen mussten.

Gerade in der Luftfahrt spielt das Konzept eine wesentliche Rolle. Flugzeugbesatzungen werden so ausgewählt und trainiert, offen Bedenken zu äußern, zum Beispiel, wenn einem eine Situation nicht klar erscheint oder eine Regelabweichung von einem Kollegen oder einer Kollegin wahrgenommen wird. Der- oder diejenige, die einen solchen Hinweis enthält, wird sich für die Achtsamkeit des Kollegen oder der Kollegin bedanken.

Gemeinsam klüger denken

In einem Umfeld psychologischer Sicherheit müssen Mitarbeitende nicht auf den Selbstschutz achten, sondern können sich auf das Erreichen von Zielen konzentrieren. Auch das Teilen von Sorgen, Fragen, Fehlern und halb ausgegorenen Ideen gehört in effizienten Teams dazu. Denn: »Bei psychologischer Sicherheit geht es um Aufrichtigkeit und die Bereitschaft, sich in produktive Konflikte zu begeben, damit man von verschiedenen Sichtweisen lernen kann. Dann werden Bremsen gelöst, die davon abhalten können, das Mögliche zu erreichen. Wir können dann klüger denken, wenn die anderen im Raum offen sagen, was sie denken«, so Edmondson. Es liegt auf der Hand, dass sich Mitarbeitende damit wohler fühlen.

Wie wichtig es für Beschäftigte ist, sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, belegt unter anderem eine repräsentative Umfrage des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) aus dem Jahr 2018, für die 2030 Personen zwischen 16 und 65 Jahren befragt wurden. Demnach ist es 98,4% der Befragten am wichtigsten, sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. Auch eine gute Zusammenarbeit mit den Kollegen (97,9%), ein gutes Betriebsklima (96,8%), die Loyalität des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern (96,8%) sowie ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten (92,4%) empfinden sie als bedeutsam. »Für das Sinnerleben sind den meisten Beschäftigten vor allem persönlich und sozial motivierte Aspekte ihrer Arbeit wichtig«, sagt Helmut Schröder, stellvertretender WIdO-Geschäftsführer. »Leider stimmen gerade hier Wunsch und Wirklichkeit oft nicht überein.« So äußerten nur 69,3% der Befragten, dass sich ihr Arbeitgeber ihnen gegenüber loyal verhält. Ein positives Betriebsklima erleben laut WIdO-Umfrage nur 78% der Beschäftigten.

Eine Frage der Führung

Für Edmondson steht fest: »In den meisten Arbeitsumgebungen halten sich heute viele Menschen viel zu oft zurück – sie scheuen es, etwas zu sagen oder zu fragen, das sie irgendwie in einem schlechten

Licht erscheinen lässt«. Dass das so ist, liegt nicht selten an Führungskräften, die nur gute Nachrichten hören wollen und damit Angst erzeugen, die verhindert, dass ihnen die Wahrheit gesagt wird. So geben sie sich allzu oft einer Illusion von Erfolg hin, die schließlich zu wirtschaftlichem Scheitern führen kann. »Wenn sich die Führungskräfte nicht für die Schaffung eines Umfelds der psychologischen Sicherheit engagieren, wird es nicht funktionieren«, sagt auch Kate Menzies, Vice President von *People & Organisation*, *Mars Inc.*, jenem us-amerikanischen Nahrungsmittelkonzern, der in über 80 Ländern mit mehr als 115 000 Mitarbeitenden Schokoriegel, Lebensmittel, Getränke, Tierfutter und Pflanzenpflegeprodukte produziert und vertreibt.

Dagegen belegen längst zahlreiche renommierte Studien, was ein Klima der Angstfreiheit bewirken kann: Es ermöglicht besseres Lernen und bessere Leistung. Dabei kommt den Führungskräften eine besondere Verantwortung zu: Sie sollten Förderer der psychologischen Sicherheit sein und selbst entsprechend agieren. Dabei geht es nicht um den Austausch von Nettigkeiten, sondern um ein Konzept, dass jeden Tag von jedem Einzelnen im Team gelebt werden muss.

In der Tat machen es sich Manager oft zu leicht, buchen einfach mal eine Teambuilding-Maßnahme und hoffen, dass es dann im Team automatisch besser läuft. Das kann zwar durchaus ein Baustein sein. Sich aber allein auf solche Maßnahmen zu reduzieren, reicht nicht. Ohne an der psychologischen Sicherheit tagtäglich durch das eigene Verhalten zu arbeiten, werden solche Aktionen kaum nachhaltig wirken. Was manch ein Manager gerne mal als Harmonie-Gedöns abtut, ist in Wahrheit maßgeblich für die Produktivität von Teams. Mitarbeitende, die sich psychologisch sicher fühlen, teilen Fehler und Ideen, denken und handeln kreativer, sind loyaler und bleiben gesünder.

Aus der Praxis

»Aus Untersuchungen wissen wir, dass eine Person, die das Gefühl hat, dass man sich bei der Arbeit um sie kümmert, deutlich bessere Leistungen erbringt«, sagt Michael Bush, Global CEO von *Great Place to Work*, einem internationalen Forschungs- und Beratungsinstitut, das Unternehmen in rund 60 Ländern dabei unterstützt, ihre Unternehmens- und Arbeitsplatzkultur weiterzuentwickeln: »Indem wir seit 30 Jahren Mitarbeiter befragen, konnten wir den Erfolg von Organisationen verfolgen, die in puncto psychologischer Sicherheit besonders gut abschneiden. Wir haben herausgefunden, dass psychologische Sicherheit der stärkste Treiber für Gewinn ist«, erklärt Bush. Bemerkenswert ist auch, dass der Stresslevel der Belegschaft bei Organisationen mit einem hohen Grad an psychologischer Sicherheit deutlich geringer sei. Dies korreliert direkt mit weniger Fehlzeiten und einer höheren Mitarbeiterbindung. □

15 Titelthema forum