

Vergesst Transparenz. Schafft psychologische Sicherheit!

ObjektForum Stuttgart

17. Juli 2023

Christoph Eckert

christoph.eckert@andrena.de

Kurzer geschichtlicher Abriss

- Forschungen lassen sich zurückverfolgen bis in die 1960er Jahre (Edgar Schein & Warren Bennis 1965).
- Bemühungen intensivieren sich in den 1990er Jahren (William Kahn 1990).
- Amy C. Edmondson schreibt 1999 über ihre Forschungen (die später von Google im Projekt Aristotele aufgegriffen werden).
- Markus Baer und Michael Frese untersuchen 2003 insgesamt 47 deutsche mittelständische Unternehmen.
- Anfang 2019 erscheint »The fearless organization« von Amy C. Edmondson (deutsche Übersetzung ist erhältlich).
- Seitdem ist das Thema hin und wieder auf Konferenzen zu finden.



Das zentrale Problem

In vielen Organisationen herrscht eine »Kultur des Schweigens«.

- Informationen werden nicht mitgeteilt bzw. zurückgehalten.
 - Bedenken werden nicht geäußert.
 - Ebenso Meinungen, Perspektiven, Ideen oder Lösungsansätze.
- Eine solche Kultur birgt hohe Risiken und kann neben wirtschaftlichem Misserfolg (gescheiterte Projekte, Dieselgate) sogar Menschenleben kosten.
- Die Kosten zurückgehaltener Informationen können nicht gemessen werden, da ja keiner weiß, dass wertvolle Information vorhanden war.
- Unternehmen mit einem hohen Maß an psychologischer Sicherheit erbringen erstaunliche Leistungen (Pixar).





Sucht Beispiele einer »Kultur des Schweigens«

- Impromptu Networking
 - 3 Runden.
 - Suche einen beliebigen Gesprächspartner.
 - Diskutiert 4 Minuten.
 - Suche einen neuen Partner.
- Überlegt, ob ihr euch an eine Situation erinnert, in der jemand relevante Informationen zurückgehalten hat, was dazu geführt hat und welche Konsequenzen das hatte.



Die schweigende Krankenschwester...



Gründe für das Zurückhalten von Informationen

- Wir überprüfen fortwährend, wie wir von unserer Umgebung wahrgenommen werden.
 - Niemand möchte als unwissend, inkompetent oder störend wahrgenommen werden. Folglich stellen wir besser keine Fragen, sprechen nicht über Fehler oder Schwachstellen und machen keine Vorschläge.
 - Das gilt insbesondere im Beisein ranghöherer Kollegen.
- Wir führen ständig Risikoanalysen durch (Was hat es für Konsequenzen für mich und den Arbeitsinhalt, wenn ich jetzt etwas sage?).
- Wir gewichten das hier und jetzt deutlich stärker als die Zukunft.



»The fearless organization«

- Amy C. Edmondson forschte in den 1990ern, wieso manche Krankenhausteams viel besser abschnitten als andere.
- Die besten Teams wiesen die *höchsten* Fehlerraten auf!?!
- »When people don't speak up, the organization's ability to innovate and grow is threatened.«
- »Psychological safety describes a climate where people feel safe enough to take interpersonal risks by speaking up and sharing concerns, questions, or ideas.«
- »Leaders of teams, departments, branches, or other groups within companies play an important role in shaping psychological safety.«



Psychologische Sicherheit

- Postulat: Keine Organisation in der Wissensgesellschaft kann es sich mehr leisten, fähige Mitarbeitende einzustellen, ohne Sorge dafür zu tragen, dass sie ihr Wissen auch entfalten können («Hiring talent simply isn't enough anymore»).
- Es handelt sich um ein Gruppenphänomen.
- Es handelt sich nicht um einen Schalter, sondern darum, ob ein niedriges oder hohes Maß vorhanden ist.
- Psychologische Sicherheit zu fördern, bedarf kontinuierlicher Anstrengung der Führungskräfte.



Was psychologische Sicherheit *nicht* ist

- Nett zueinander sein. Es geht um Aufrichtigkeit und Freimütigkeit.
- Ein Synonym für Introversion und Extroversion. In einer psychologisch sicheren Umgebung äußern beide Gruppen ihre Einwände, Bedenken etc.
- Ein Synonym für Vertrauen. Beide sind ähnlich, aber eben auch unterschiedlich.
- Synonym für niedrige Leistungsstandards. Es geht nach wie vor darum, Bestleistungen zu erbringen.





Sucht Beispiele, die psychologische Sicherheit fördern

- 1-2-4-all (dementsprechend 1', 2', 4')
 - Alleine
 - Zu zweit
 - Zu viert
 - Alle
- Nehmt euch kurz Zeit und überlegt, was es gebraucht hätte, dass die Krankenschwester den Arzt auf die neue Behandlungsmethode hingewiesen hätte.



Förderliche Attitüden

- Respektvoller Umgang.
- Wertschätzung & Vertrauen.
 - Aufrichtiges Interesse an anderen Meinungen an den Tag legen.
 - Standpunkte nicht ins Lächerliche ziehen.
 - ...
- Diskussionen und Gegensätze aushalten können und die nötige Zeit dafür einräumen.
- Führungskräfte, die diese Attitüden fördern.



Beispiele für psychologische Sicherheit (unter Zuhilfenahme eines populären ChatBots...)

- Psychologische Sicherheit bezieht sich auf die Bereitschaft, sich zu äußern, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen.
- Es ist ein entscheidender Aspekt einer gesunden und produktiven Arbeitsumgebung.
- Stellen Sie sich eine Teambesprechung vor. Das Team besteht aus Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Fachkenntnissen. Sie sind in eine lebhaft Diskussion über ein neues Projekt verwickelt. In dieser Situation tragen die folgenden Elemente zur psychologischen Sicherheit bei:
 - **Aktives Zuhören:** Jedes Teammitglied hört anderen aktiv zu, zeigt echtes Interesse und konzentriert sich ohne Unterbrechung auf den Redner. Sie halten Augenkontakt und nutzen eine positive Körpersprache, um ihr Engagement zu signalisieren.
 - **Respektvolle Kommunikation:** Die Teammitglieder sprechen respektvoll und verwenden eine inklusive Sprache. Sie erkennen unterschiedliche Perspektiven an, wertschätzen sie und vermeiden abweisende oder wertende Bemerkungen
 - **Nicht-wertende Antworten:** Wenn jemand eine Idee teilt oder Bedenken äußert, reagieren die anderen Teammitglieder konstruktiv. Sie geben unterstützend Feedback, konzentrieren sich dabei auf den Inhalt und greifen die Person nicht an. Sie vermeiden Sarkasmus, Spott oder jede Form der Herabwürdigung.
 - **Förderung unterschiedlicher Perspektiven:** Das Team schätzt unterschiedliche Standpunkte und ermutigt alle Mitglieder aktiv, einen Beitrag zu leisten. Sie verstehen, dass unterschiedliche Meinungen zu Innovationen und besseren Entscheidungen führen können. Meinungsverschiedenheiten werden eher als Lern- und Weiterentwicklungschancen denn als persönliche Angriffe gesehen.
 - **Risiken eingehen und aus Fehlern lernen:** Teammitglieder sind bereit, kalkulierte Risiken einzugehen und Gedanken zu äußern, auch wenn ihre Ideen unkonventionell sind oder zu Fehlern führen könnten. Sie verstehen, dass Misserfolge ein wesentlicher Teil des Lernprozesses sind und dass Fehler wertvolle Lektionen für Verbesserungen sein können.
 - **Unterstützende Führung:** Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung psychologischer Sicherheit. Sie gehen mit gutem Beispiel voran, zeigen Verletzlichkeit, geben Fehler zu und wertschätzen den Input aller Teammitglieder. Sie fördern ein Umfeld, in dem sich jeder sicher fühlt und sich ohne Angst vor Vergeltung äußern kann.



Förderliches (Führungs-)Verhalten

- Selbst Verletzlichkeit und Fehler zeigen, als Einladung zur Nachahmung durch andere.
- Interesse an der Meinung anderer zeigen, Klärungsfragen stellen, zugrundeliegende Überzeugungen herausarbeiten.
- Extrem wichtig: Umdeutung („Reframing“) der Arbeit.
Beispiel: Nicht Menschen sind Schuld an Fehlern, sondern die Komplexität der heutigen Arbeitswelt.
- Zum Mitmachen einladen.
Beispiel: Ist diese Woche alles so gelaufen, wie Du Dir das gewünscht hast?
- Strukturen schaffen (Regeltermine).
- Regelverstöße klar sanktionieren.



Warum also Transparenz vergessen...?

- Transparenz ist und bleibt wichtig.
- Eine Organisation, die in psychologische Sicherheit investiert, wird Transparenz als „Nebenprodukt“ erhalten.
 - Mitarbeitende fangen an, kritische Fragen zu stellen.
 - Mitarbeitende fangen an, Informationen einzufordern.
 - Mitarbeitende fangen an, datengetrieben zu arbeiten.
 - Mitarbeitende fangen an sich zu weigern, Dinge zu tun, deren Sinn und Zweck sie nicht verstehen.
 - ...



Werkzeugkasten für Führungskräfte

Rahmenbedingungen schaffen

(„Setting the stage“)

- Arbeit umdeuten
- Purpose betonen (und darauf hinweisen, was bedroht ist, wenn psychologische Sicherheit fehlt)

Beteiligung fördern

- Bescheidenheit und Demut vorleben
- Neugier praktizieren (Aktives Zuhören, offene gute Fragen stellen)
- Prozesse und Strukturen schaffen

Produktiv antworten

- Wertschätzung ausdrücken (Zuhören, anerkennen, danken)
- Fehler destigmatisieren (Blick nach vorne richten, Hilfe anbieten, nächste Schritte diskutieren)
- Regelverstöße klar sanktionieren



Psychologische Sicherheit messen



1. Wenn ich in meinem Team einen Fehler mache, wird mir das oft vorgehalten (R).
2. In meinem Team ist es möglich, Probleme und schwierige Themen anzusprechen.
3. Mitglieder meines Teams lehnen andere manchmal ab, weil sie anders sind (R).
4. In meinem Team ist es sicher, Risiken einzugehen.
5. Es ist schwierig, andere Mitglieder meines Teams um Hilfe zu bitten (R).
6. Niemand in meinem Team würde absichtlich etwas tun, das meine Leistung untergräbt.
7. Bei der Arbeit mit meinen Teammitgliedern werden meine einzigartigen Fähigkeiten und Talente geschätzt und eingesetzt.

