



Wozu sollte ich meinem Team Sicherheit geben?

Warum macht ein Team viele Vorschläge zur Verbesserung, ein anderes gar keine? Warum sind die Fehlzeiten hier hoch, dort niedrig? Warum übernehmen in dem einen Team Menschen gerne Verantwortung, in dem anderen will niemand Entscheidungen treffen? Warum sind sie hier motiviert, dort frustriert? Warum gibt es Teams, in denen viel gelacht wird, und in anderen kaum?

All das hat mit **der psychologischen Sicherheit** der Teammitglieder zu tun. Psychologische Sicherheit ist maßgeblich abhängig vom Leadership in einer Verwaltung und kann aktiv beeinflusst werden. Viele Schwierigkeiten in der Leitung von Teams und Einzelpersonen erscheinen in diesem Zusammenhang in einem anderen Licht und werden lösbar.



STICHWORTE SIND: Vertrauen, Fehlerkultur und Verantwortung

Hier finden Sie Anregungen zum Thema Leadership und konkrete Ideen, wie Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft oder Personalverantwortliche in Ihrer Verwaltung positive Veränderungen anstoßen können.



La fonction publique

Schon 1999 veröffentlichte Amy Edmondson¹ eine Untersuchung zu dem Thema psychologische Sicherheit in Unternehmen in Zeiten stetigen Wandels. Sie hält fest, dass psychologische Sicherheit im Team definiert ist als:

„a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking.“

Psychologische Sicherheit beschreibt das Maß an Sicherheit, das Teammitglieder empfinden, um unangenehme Wahrheiten auszusprechen, Fehler einzugestehen und untereinander Verletzlichkeit und Schwachstellen zu zeigen.

Das heißt, dass Mitarbeiter:innen und Führungskräfte sich dann sicher fühlen, wenn sie Risiken eingehen dürfen und (ein wenig kontraintuitiv) Unsicherheit zeigen dürfen, also um Hilfe bitten, Fehler machen und Fragen stellen.

Deutlich macht die Forschung, dass es wichtiger wird, psychologische Sicherheit durch einen

entsprechenden Leadershipstil zu schaffen, je mehr Unsicherheit im Außen herrscht:

Eine Verwaltung, die sich aufgrund des Drucks aus dem Umfeld verändern muss (zum Beispiel die Digitalisierung wesentlicher Prozesse oder die Einstellung weniger qualifizierter Menschen aufgrund des Fachkräftemangels) braucht psychologisch gesicherte Mitarbeiter:innen, um diese Herausforderung stemmen zu können.

Und wie fördert man nun konkret psychologische Sicherheit?

Psychologische Sicherheit beschreibt eine von Vertrauen geprägte, positive Arbeitsatmosphäre, in der Teammitglieder sie selbst und offen sein dürfen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Diversität ist hier ein Mehrwert und keine Last.

Dabei ist psychologische Sicherheit nicht mit totaler Harmonie, Sicherheit des Arbeitsplatzes, lockerer Organisationskultur oder persönlicher Selbstoffenbarung zu verwechseln und hat gut nachgewiesene Wirkung auf Innovationsfähigkeit und Leistung generell.

Diese Ergebnisse wurden in neueren Studien bestätigt und differenziert:

„Psychologische Sicherheit ist inzwischen der am meisten untersuchte Faktor, wenn es um Fragen geht wie Teams schneller und effektiver lernen können und erfolgreicher sind. Neben der Zufriedenheit im Team ist besonders die positive Wirkung psychologischer Sicherheit sowohl auf Leistungsparameter wie auch auf Innovationsfähigkeit attraktiv.“

(Goller & Laufer, 2018)

¹ Amy Edmondson, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2 (Jun., 1999), pp. 350-383



La fonction publique

Direktionen und direkte Führungskräfte, sowie Personalverantwortliche, die also aus gutem Grund psychologische Sicherheit fördern wollen, müssen letztlich fördern, dass Mitarbeiter:innen

- Verletzlichkeit zeigen (also Fehler und Unwissen zugeben),
- Vertrauen schenken,
- Verantwortung übernehmen² und
- Wertschätzung und Respekt zeigen.

Und, fast noch wichtiger: Die Führungskräfte müssen dies auch selbst tun!

„Wenn Führungskräfte glauben, alles im Griff zu haben, ist das in einer von Unsicherheit, Komplexität und unabsehbarer Dynamik gekennzeichneten Welt hinderlich.“

Heike Bruch, Universität St. Gallen

ZUM TIEFEREN EINTAUCHEN

Informationsblätter: "Vertrauen"
„Fehlerkultur“ (erscheinen Anfang 2024)

[Selbsttest](#)

[Im Netz](#)

Literatur:

Timothy R. Clark (2020): The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation.

ACTUALITÉ

Einsame Spitze? Reflexionsatelier für
Direktionen – Catalogue INAP

Zwischen allen Stühlen? Reflexionsatelier
für Middle Management - INAP

Falls Sie Interesse an einem solchen Format haben, das Datum hier aber schon in der Vergangenheit liegt, wenden Sie sich bitte an den Service psychosocial de la Fonction publique. Wir bieten alle Formate auch individuell für Ihre Verwaltung an, angepasst auf Ihre Bedürfnisse.

KONTAKT

Service Psychosocial
10, avenue John F. Kennedy
L-1855 Luxembourg

service-psychosocial@mfp.etat.lu

Tel. : 247-73100

www.fonction-publique.public.lu

² Jasmine Zahno & Joseph Pelrine (2019): A psychologist's approach to enabling psychological safety, Scrum Gathering

