

- Die Relevanz psychologischer Sicherheit -

Test nach Amy C. Edmondson: Empfindet Ihr Team psychologische Sicherheit? –

Für die Erhebung führt eine Skala mit sieben Punkten von starker Zustimmung bis zu starker Ablehnung.

Vier Fragen sind dabei positiv formuliert, so dass eine Zustimmung auf größere Sicherheit hindeutet; drei der Fragen sind negativ formuliert – hier mit R für Reverse gekennzeichnet –, so dass eine Ablehnung auf höhere psychologische Sicherheit hinweist. Bei der Analyse müssen die Daten aus den negativ formulierten Fragen daher umgekehrt bewertet werden, also: Eine Eins muss als Sieben gerechnet werden, eine Sieben als Eins, eine zwei als Sechs usw.

- (1) Wenn ich in diesem Team einen Fehler mache, dann wird er oft gegen mich verwendet. (R)
- (2) Die Mitglieder dieses Teams sind in der Lage, Probleme und schwierige Fragen anzusprechen.
- (3) Die Leute in diesem Team lehnen manchmal andere ab, weil sie anders sind. (R)
- (4) In diesem Team ist es sicher, ein Risiko einzugehen.
- (5) Es ist schwierig, andere Teammitglieder um Hilfe zu bitten. (R)
- (6) Niemand in diesem Team würde absichtlich so handeln, dass es meinen Bemühungen entgegensteht.
- (7) Bei der Arbeit mit den Teammitgliedern werden meine einzigartigen Fähigkeiten und Talente wertgeschätzt und genutzt.

Um psychologische Sicherheit wirklich im Arbeitsalltag zu erleben, ist allerdings mehr erforderlich als eine Erhebung des aktuellen Status quo. Die nachfolgenden Empfehlungen sind angelehnt an die von Ina Goller und Tanja Laufer zusammengestellten Übungstipps, die hier in erster Linie als Werkzeuge für die Hilfe zur Selbsthilfe dienen sollen.

### 1. Empfehlung: Regelmäßige, kurze Feedback-Schleifen

Nach jedem Meeting bieten sich folgende Fragen an, um sich des unterstützenden, wohlwollenden Umfelds bewusst zu werden:

- ⇒ Wie war die Sprechzeit im Team verteilt?
- ⇒ Haben alle ausgesprochen, was sie beitragen wollten?
- ⇒ Gab es Auffälligkeiten, die nicht angesprochen wurden?
- ⇒ Was können wir im Team tun, um jemanden dabei zu unterstützen, seine Leistung zu verbessern bzw. sich stärker aktiv zu beteiligen?

### 2. Empfehlung: Offene Fragen stellen

Hier geht es um die Einstellung zum Lernen, wobei Neugier und eine gewisse „Fehlerfreudigkeit“ hilfreich sind. Offene Fragen ermöglichen es, Details zu erfahren und sich ein umfassenderes Bild über eine Sachlage zu machen. Zum Schluss darf beantwortet werden: was lernen wir daraus?

### 3. Empfehlung: Durch konstruktive Fehlerkultur zusätzliche Lernchancen eröffnen

Zum erfolgreichen Lernen gehören möglichst intelligente Fehler. Widerstände werden überwunden, wenn konstruktive Einsichten durch gescheiterte Versuche gewonnen werden. Lernchancen entstehen, wenn Fehler auf zukunftsstaugliche Erfahrungen untersucht werden: Was funktioniert? Welche Handlungsoptionen haben wir jetzt? Welche Schritte sind jetzt sinnvoll?

### 4. Empfehlung: Gegenseitiges Wertschätzen

Eine einfache Teamübung ist die „Wertschätzungsduche“, die dazu dient, ein Teammitglied für einen begrenzten Zeitraum von etwa drei Minuten von mehreren Seiten mit positivem Feedback zu überschütten. Hier darf nur Bestärkendes gesagt werden. Die Person, die das Feedback erhält, bleibt ruhig. Anschließend wird gewechselt und der nächste ist dran. Zum Schluss kann das erhaltene Feedback kommentiert werden.

## 5. Empfehlung: Eine Vertrauenslandkarte schaffen

Da Vertrauen eine wichtige, wenn nicht sogar die wichtigste Säule für psychologische Sicherheit ist, sind integrierte Übungen zum Vertrauensaufbau bei jeder Form der Teamentwicklung sinnvoll. Die Fragen-Methode zum Entwerfen einer Vertrauenslandkarte macht Arbeitsgruppen effektiver, da sie zum besseren gegenseitigen Verständnis beiträgt und das Bewusstsein für mehr Einfühlungsvermögen als eine der elementaren Sozialkompetenzen entwickelt.

- ⇒ Was magst du an deinem Job?
- ⇒ Welches Projekt hat dir zuletzt am meisten gefallen?
- ⇒ Worin siehst du deine Stärken?
- ⇒ Was war dein bester Arbeitstag?
- ⇒ Was setzt dich unter Druck?
- ⇒ Was würdest du beruflich tun, wenn du nicht hier wärest?
- ⇒ Was sind deine Wünsche und Pläne für die nächsten Jahre?

## 6. Empfehlung: Denken in „Ja, und...“

Diskussionen und Streitgespräche sind oft mit „Ja, aber...“ verknüpft. Es wird klein geredet, schlecht gemacht, abgelehnt. Dabei erzeugt diese Form der Kritik meistens massiven Widerstand und ist der Lösungsfindung nicht dienlich. Besser ist die Formulierung: „Ja, klar müssen wir uns besser informieren, und ich bin überzeugt, dass wir das mit etwas mehr Vorbereitungszeit hinkriegen.“ Jeder Einwand wird so direkt mit einer zukunftsorientierten Idee verbunden.

## 7. Empfehlung: Nett zum Menschen, hart in der Sache

Es ist durchaus machbar, kristallklar Probleme anzusprechen und gleichzeitig den Menschen „heil“ zu lassen. Konstruktives Feedback tritt immer im Trio auf:

### **die Situation – das gezeigte Verhalten – die erzielte Wirkung**

Beschrieben wird nur, was tatsächlich wahrnehmbar ist, alles andere ist Interpretation. Fehlt eines der drei Elemente, bleibt Feedback unvollständig und damit oft auch nutzlos.

Gelungenes Feedback hat noch etwas für sich: es bezieht sich auf einen konkreten Beitrag eines Teammitglieds und unterstützt damit die Einhaltung oder Einführung von Leistungsstandards im Team.

## 8. Empfehlung: Mit der Harvard-Methode verhandeln

Die Harvard-Methode basiert auf vier Grundprinzipien:

- Probleme und Menschen sind getrennt voneinander zu behandeln.
- Nicht Positionen, sondern Interessen sind in den Mittelpunkt zu stellen.
- Vor der Entscheidung sind verschiedene Wahlmöglichkeiten mit Vorteilen für beide Seiten zu entwickeln.
- Die Ergebnisbewertung ist auf der Basis neutraler Beurteilungskriterien vorzunehmen.

## 9. Empfehlung: Die eigene Einstellung zu Konflikten überprüfen

Konstruktives Streiten hat viel mit der eigenen Bewertung von Spannungssituationen zu tun. Welche Vorzeichen haben Konflikte bei Ihnen? Je neutraler Ihre Stichpunkte ausfallen, desto offener können Sie Konfliktgesprächen begegnen. Aus welchen Gründen können Konflikte positiv sein?

## 10. Empfehlung: Durch konstruktives Streiten Entscheidungen verbessern

Gute Ideen brauchen Fürsprecher mit echten Argumenten. Bereiten Sie Ihr nächstes Konfliktgespräch vor, indem Sie Fakten, Zahlen und Vorteile sammeln, die Ihre Idee oder Lösung unterstützen und begründen. In einer kooperativen Entscheidung bewerten die Teammitglieder anhand von transparenten Kriterien. Diese Fragen sind dabei nützlich:

- Welche Vor- und Nachteile sehen wir?
- Welche Konsequenzen folgen aus dieser Entscheidung?
- Welche Auswirkungen hat das auf die beteiligten Personen?
- Welche möglichen Risiken müssen wir beachten?
- Welche Überzeugungen stehen hinter unserer Entscheidung?