

STEPHAN SCHERRER



Resilienz und die psychologische Sicherheit in der Organisation

51. Innovationstagung OST 15.11.2023

Psychologische Sicherheit in der Führung

Fall aus einem
Führungscoaching

Manager: Herr Huber

Assistentin: Frau Meier



Aktivierungspyramide



Drei biologische Aktivierungsmodi:

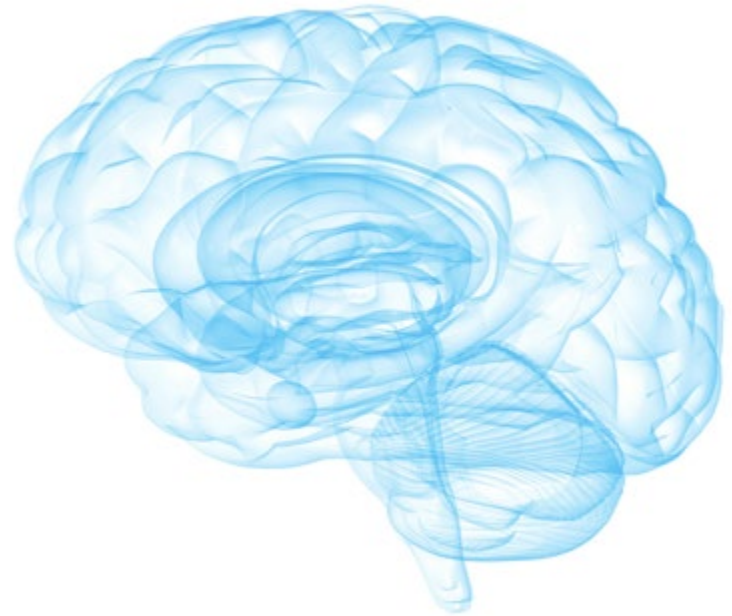
- Erstarren
- Kämpfen/Flüchten
- Soziales Interagieren

Innere Sicherheit und Bedrohungs-Management

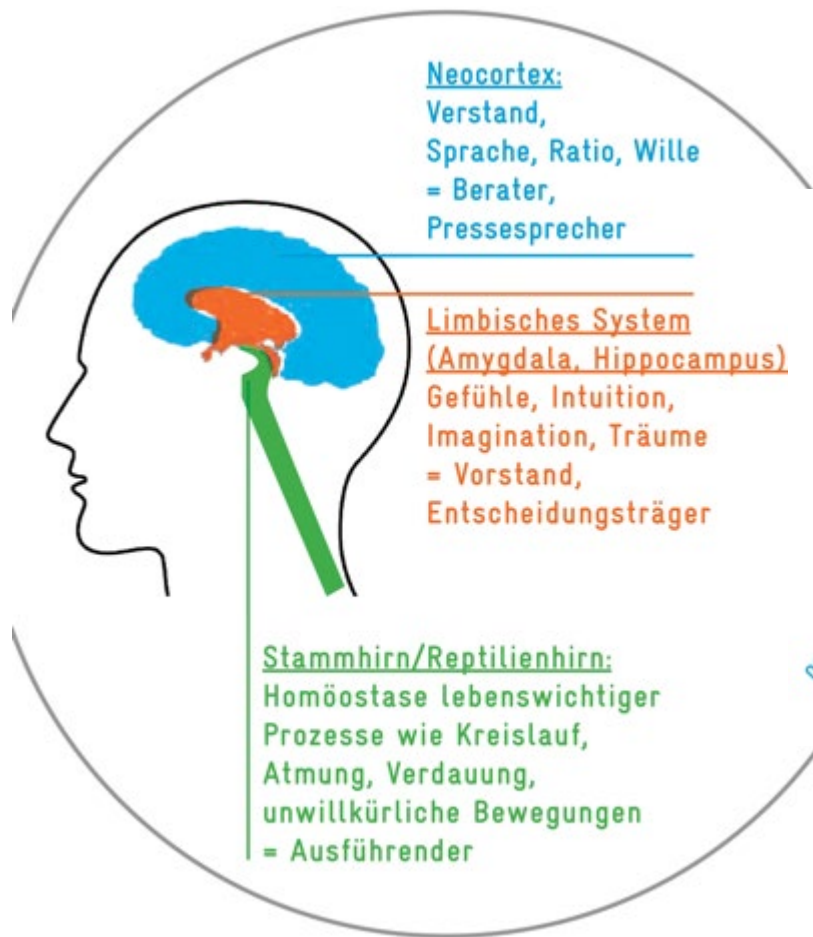
Implizite Funktionssysteme «scannen»
Tag und Nacht unsere Umwelt ab und
schlagen Alarm, wenn ein ungewohnter
Reiz «erscheint».

Entscheidet unsere Alarmzentrale
(Amygdala), dass eine Gefahr droht,
reagieren wir, noch bevor wir uns der
Gefahr bewusst geworden sind.

Unser Körper antwortet innert
Millisekunden ohne bewusstes
Mitentscheiden vom Kopf.



Die Biopsychologie der Psychologischen Sicherheit



Polyvagal-Theorie, Prof. Porges, 2018

‘Was im Gehirn passiert, passiert im Team’

Die **individuelle, innere Sicherheit** des Teammitgliedes wirkt auf die **psychologische Sicherheit im Team** und umgekehrt wirkt das **Ausmass der psychologischen Sicherheit im Team** auf die **innere Sicherheit des Teammitgliedes**.



'Aristoteles' Studie von Google

Was macht unsere Teams zu Hochleistungsteams?

Die geschickte Auswahl der Persönlichkeiten im Team ist entscheidend.

WER arbeitet zusammen?

Hypothese

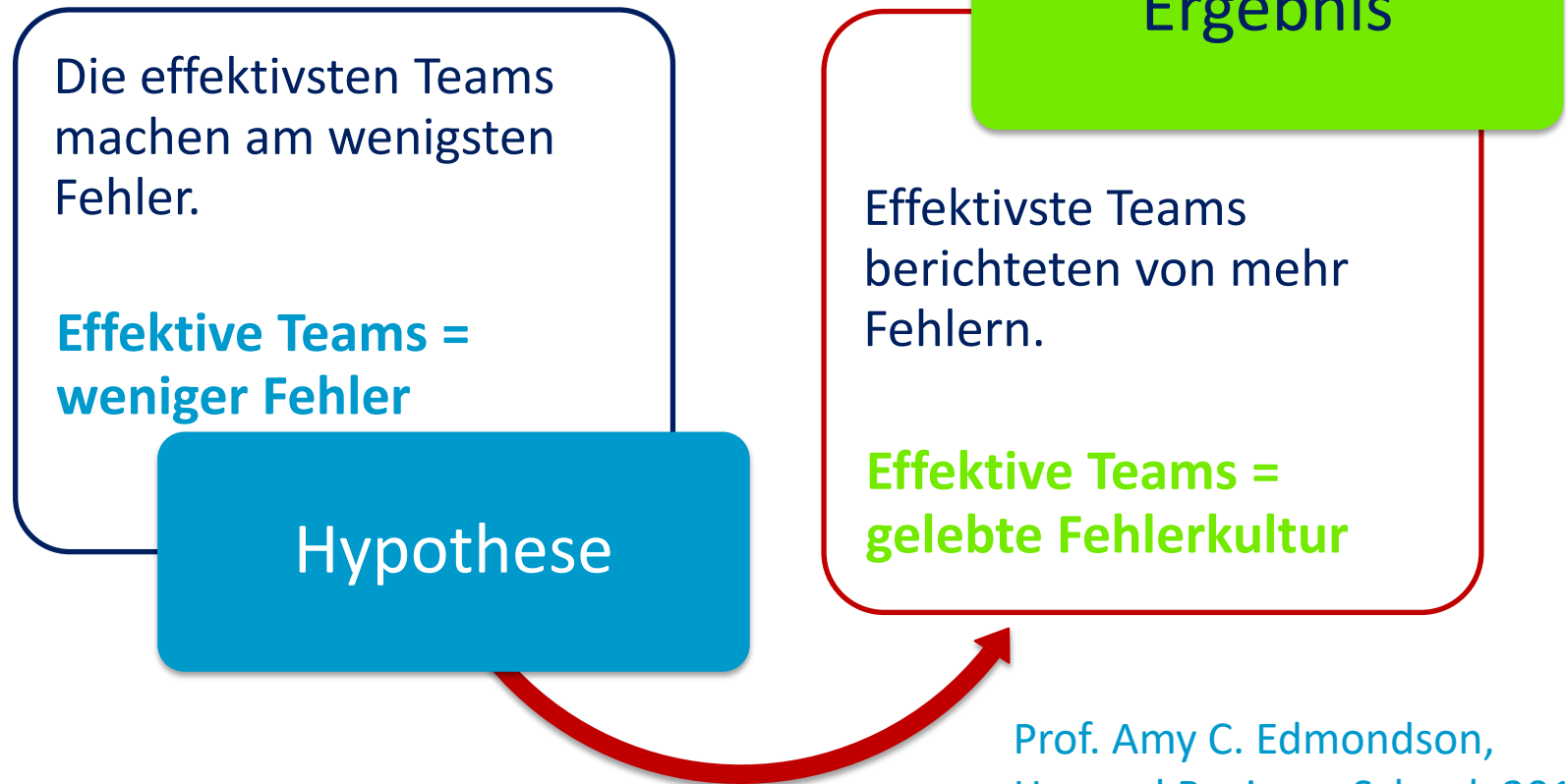
Die Psychologische Sicherheit innerhalb des Teams ist entscheidend.

WIE arbeiten wir zusammen!

Ergebnis

Studie von Amy Edmondson

Untersuchung von medizinischen Fehlern in Krankenhäusern



Prof. Amy C. Edmondson,
Harvard Business School, 2019

Effektive Teams sind psychologisch sicher

- In einem **psychologischen sicheren Arbeitsumfeld** können sich Menschen besser auf **das Erreichen gemeinsamer Ziele** konzentrieren, statt vor allem auf **Selbstschutz** zu achten.
- Psychologische Sicherheit generiert **besseres Lernen und bessere Leistungen** sowie im medizinischen Kontext sogar weniger Todesfälle.
- Psychologische Sicherheit ist ein **Merkmal des Arbeitsplatzes** und keine Persönlichkeitseigenschaft.
- Psychologische Sicherheit wird stark durch die jeweilige **Führungskraft** geformt.

Klima der Psychologischen Sicherheit

Die gemeinsame Überzeugung der Teammitglieder, dass es sicher ist, im Team ein Risiko einzugehen, dass es in Ordnung ist, seine Meinung zu äussern, und dass jede Stimme im Team zählt.

Prof. Amy C. Edmondson,
Harvard Business School, 2019



Elemente Psychologischer Sicherheit

**Offen eigene
Meinung
äußern**

Mut eine eigene Stimme zu haben und diese zu gebrauchen, wann immer es beliebt (Google)

**Jede:r spricht
gleichviel**

Nicht zwingend pro Meeting, hingegen über einen gewissen Zeitraum hinweg (Google)

**Schwächen
akzeptieren und
daraus lernen**

Fehler und Schwächen werden als Entwicklungspotentiale angesehen und als Lernfeld genutzt

**Stärken
akzeptieren
und nutzen**

Kompetenzen und Stärken sind im Fokus, nicht Defizite und Schwächen (Positive Leadership)

Erfolgsfaktoren im Team

Team-Vertrauen

Sich im Team menschlich und vulnerabel zeigen

Es ist nicht entscheidend, ob ein Teammitglied in Bezug auf ein anderes Teammitglied eine bestimmte Ansicht hat.

Team-Denken

Alle werden im Team miteinbezogen

Anders als beim Konzept Vertrauen geht es um die Sicherheit, welches ein Teammitglied in Bezug auf das komplette Team hat.

Echtheit im Team

Sich im Team authentisch verhalten

Auswirkungen Psychologischer Sicherheit



Goller & Laufer, 2018

Was Psychologische Sicherheit **nicht** ist

- **Keine Kaffee-Klatschkultur** - es geht um Austausch zu **Arbeitsthemen**.
- **Keine Pseudo «Ich hab dich lieb»-Kultur** – es geht um **konstruktive Auseinandersetzung** und um **transparentes Diskutieren** von Themen und Herausforderungen.
- **Kein blosses Vertrauen** zwischen zwei Teammitgliedern – es geht um **das komplette Team**, das psychologisch sicher zusammenarbeitet.
- **Keine Gleichmacherei** – es geht um das Arbeiten auf **Augenhöhe** zwischen qualifizierten Kolleg:innen.
- **Kein ewiges Diskutieren** – es geht um die **Beschleunigung** von **Kommunikationsprozessen** und um **Entscheiden**.

Psychologische Sicherheit als Kulturleistung

- Die gute Botschaft: Ein Team kann Meister in Psychologischer Sicherheit werden.
- Das Teamklima ist aber in steter Bewegung.
- Psychologische Sicherheit hat man nie. Sie muss stets gepflegt werden.
- Regelmässiges Innehalten als Team ist immer wieder notwendig.



Resilienz und die Psychologische Sicherheit im Team

Resiliente Teams definieren sich durch ihre gut funktionierenden **interaktionalen Prozesse**, durch die Art der **Teamführung** und durch die persönlichen **Ressourcen** jedes/jeder Einzelnen.

Fehler und Scheitern sind in einem resilienten Team ansprechbar und werden zur **Weiterentwicklung** genutzt.

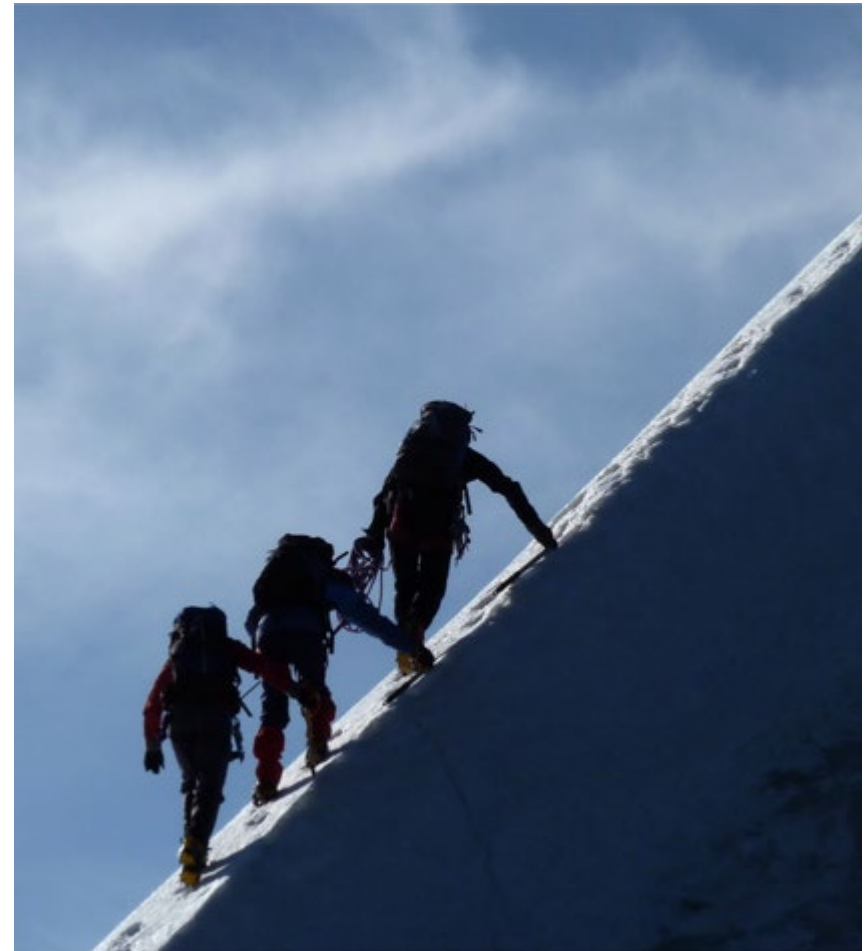


«Reife Gruppen sind psychologisch sicher und dadurch resilienter.»

Csar & Vater, 2023

Resiliente Organisationen

- setzen einerseits ehrgeizige **Ziele** und respektieren andererseits, dass es **Unsicherheiten** im Unternehmen geben kann, die einer **gemeinsamen Auseinandersetzung** bedürfen.
- verhalten sich **authentisch** und sind **offen** gegenüber Zielen, Bedürfnissen und Emotionalitäten der Mitarbeitenden.

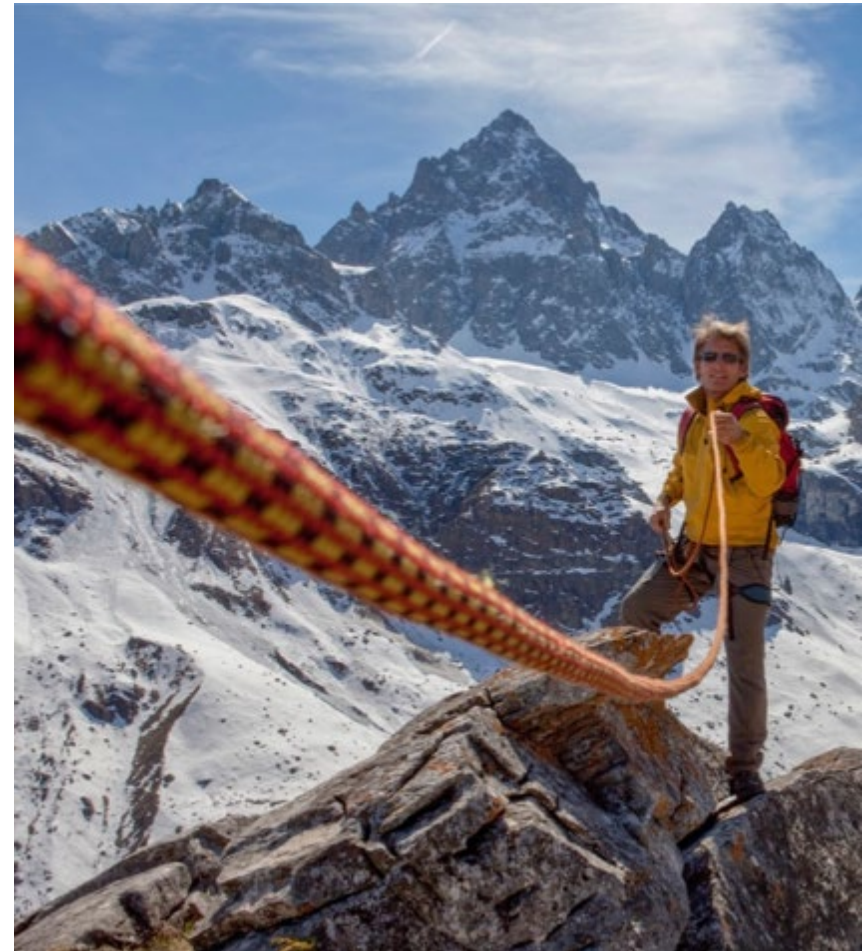


Führung - was können wir tun?

Vorbild/ gutes
Beispiel sein

Arbeit als
Lernaufgabe
formulieren

Andere zur
Zusammenarbeit
inspirieren



Ideen für Führungskräfte

**Kommunikation
proaktiv gestalten**

- Häufiges, kurzes Feedback
- Offene Fragen

**„Kommunikations-
Snacks“ im Alltag und
an Teamsitzungen**

- „Wertschätzung üben“
- Ja, und...-Denken

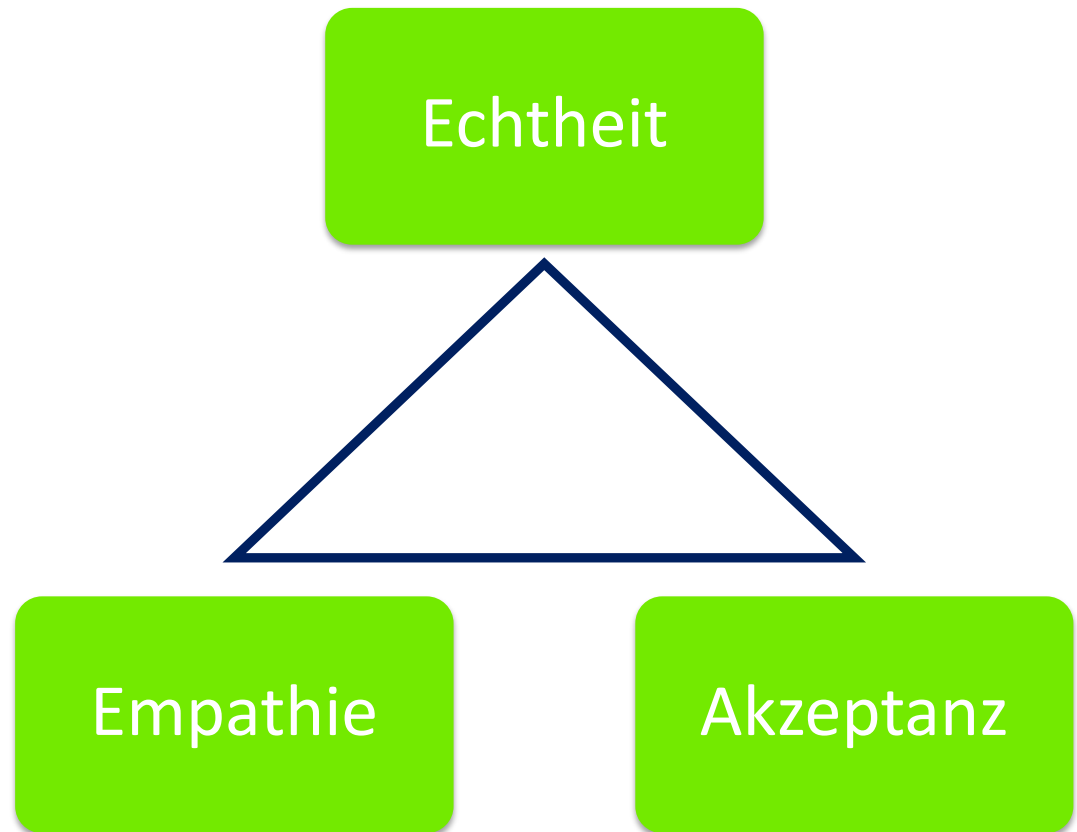
**Verhandlungen
führen und
Konfliktverhalten
üben**

- Klar kommunizieren
- „Konstruktiv streiten“

Psychologisch sichere Führungskommunikation

Drei Variablen für eine
psychologisch sichere
Kommunikation als
Führungskraft
spannen eine evidenz-
basierte Landkarte
auf.

Motschnig & Ryback, 2016



Führungskommunikation im Team

Echtheit

Mensch sein und im Team präsent sein.
Transparenz und Offenheit leben.
Meinen, was ich sage. Eigene Fehler eingestehen.

Akzeptanz

Stärken und Talente (an)erkennen. Wertschätzen, was funktioniert. Vielfalt im Team für gemeinsame Ziele einsetzen. Fehler im Team als Lernchance nutzen.

Empathie

Teammitgliedern aktiv zuhören und sie in ihren Zielen und Handlungen sowie Bedürfnissen und Sorgen sehen und verstehen.

Psychologische Sicherheit

... fördert kognitive Prozesse der Kreativität wie divergentes Denken und ermöglicht dadurch Innovationen.

... entsteht ganz wesentlich durch psychologisch sicheres Führungsverhalten.

... beinhaltet die Erfahrung und das Vertrauen, im eigenen Team zwischenmenschliche Risiken eingehen zu können, ohne die Sorge haben zu müssen, dafür sozial beschämt oder abgestraft zu werden.

... lässt sich nicht von aussen forcieren oder erzeugen, sondern kann sich nur von innen heraus entwickeln.

... braucht die Beteiligung aller Teammitglieder.

STEPHAN SCHERRER

- 20 Jahre Erfahrung
- Executive Coach
- Team- und Organisationsentwickler
- Psychologe und Psychotherapeut

Seegartenstrasse 2
8008 Zürich

info@stephanscherrer.ch
www.stephanscherrer.ch



Weiterführende Literatur

- Csar, Matthias & Vater, Gundi (2023). *Schon immer Psychologische Sicherheit als Kennzeichen gut entwickelter Gruppen*. In: Lerchster, Ruth E. & Spindler, Maria (Hrsg.) *Gruppen:Dynamik. Die Gestaltung dynamischer Prozesse für Leadership, Beratung, Teams und Organisationen im 21. Jahrhundert*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Edmondson, Amy C. (2019). *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München: Vahlen.
- Goller, Ina & Laufer, Tanja (2018). *Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Motschnig, Renate & Ryback, David (2016). *Transforming Communication in Leadership and Teamwork. Person-centered Innovations*. Springer International Publishing AG.
- Porges, W. Stephen (2018). *Die Polyvagal-Theorie und die Suche nach Sicherheit*. Lichtenau/Westfalen: G. P. Probst Verlag.