

Beteiligen

Orientieren

Berühren

Psychologische Sicherheit als Führungsaufgabe

Lernen

# Vier gelingt

**Psychologische Sicherheit gilt als unternehmerischer Erfolgsfaktor für Fehlerreduzierung, Innovation, Engagement und Leistung. Doch woran scheitert dieses Konzept oft in der Praxis? Und wie können vor allem Führungskräfte dafür sorgen, dass es doch gelingt? Ein Überblick mit Selbstcheck.**

**H**aben Sie bei der Arbeit schon einmal die Erfahrung gemacht, dass Sie eine dringende Frage nicht gestellt haben? Wollten Sie schon mal eine Idee äußern, sind dann aber still geblieben? Zum Beispiel in einer Gruppendiskussion, die nach Ihrem Bauchgefühl in die falsche Richtung ging? Oder wenn Ihre Führungskraft eine Entscheidung traf, die Sie für falsch hielten? Ob Sie sich äußern, hängt sehr stark von Ihrem Selbstbewusstsein und Ihrer fachlichen Sicherheit ab: Wenn Sie sich zu 95 Prozent sicher sind, mit Ihrer Position richtig zu liegen, werden Sie sich vermutlich äußern. Aber was ist, wenn Sie sich nur zu 40 Prozent sicher sind? Dann kommt als weiterer Faktor Ihre Zukunftserwartung ins Spiel: Wird sich Ihre Äußerung auf Sie persönlich positiv

oder negativ auswirken? Gäbe es hochgezogene Augenbrauen? Würde sich jemand auf den Schlipps getreten fühlen? Würden Sie von Ihrer Führungskraft weniger gefördert werden? Genau das hören wir oft auf der Ebene des mittleren Managements. Aber auch von der Topebene. Eine Reihe von Studien belegen die Sorge (Angst ist ein starkes Wort), Bedenken und Kritik zu äußern. Im inneren Dialog finden wir leicht gute Gründe dafür, den Rückzug anzutreten und zu schweigen: „Vielleicht hat die andere Seite ja doch recht.“ „Außerdem ist jetzt nicht der richtige Zeitpunkt – ich kann das noch später machen ...“.

Zu Verwirrung führte bei Forschenden der Befund, dass erfolgreiche Teams in belgischen Pflgeteams mehr Fehler zu machen scheinen als weniger erfolgreiche. Wie kann das sein?



## Zehn Leitfragen zum Selbstcheck

### Lernen

1. Reflektiere ich meine Glaubenssätze?
2. Analysiere ich Kontexte, anstatt nach Schuldigen zu suchen?
3. Betrachte ich Scheitern als Grundlage für spätere Erfolge?

### Orientieren

4. Vermittle ich dialogisch, was auf dem Spiel steht?
5. Ist das „Wie“ geklärt?
6. Spreche ich klar und ohne Vorwurf?

### Beteiligen

7. Schauen wir gemeinsam zurück und nach vorne?
8. Sorge ich dafür, dass Schweigen merkwürdiger ist als Sprechen?

### Berühren

9. Bin ich wirklich interessiert und stelle ich Fragen, die zum Nachdenken anregen?
10. Habe ich den Mut, meine Gefühle zu äußern?

Vertiefende Analysen zeigten, dass in erfolgreichen Teams Fehler offener benannt wurden – und die Teams dann daraus lernten. Im Ergebnis machten sie weniger Fehler. Die ersten Ergebnisse waren ein Artefakt. Zugleich wurde dabei eine weitere Einflussvariable sichtbar: Der Effekt war noch stärker, wenn von Führungsseite eine starke Sinnhaftigkeit vermittelt wurde: Patientensicherheit first! Auch für den industriellen Bereich gibt es klare Befunde: In deutschen mittelständischen Unternehmen gelangen Prozessinnovationen nur dann, wenn die Risikobereitschaft, Ideen, Kritik oder Fragen vorzubringen, hoch ausgeprägt war.

Psychologische Sicherheit ist also ein unternehmerischer Erfolgsfaktor. Sie beeinflusst messbar Fehlerreduzierung, Innovation, Engagement und Leistung. Im Kern geht es dabei um die Zuversicht, keine Nachteile zu erfahren, wenn ich mich offen äußere.

Menschen haben eine unterschiedliche Grundausstattung. „Angst“ ist subjektiv. Manche Menschen neigen zu Angst ohne Grund. Andererseits: Der durchschnittliche Mensch ist angemessen robust. Die Korrelation von psychologischer Sicherheit ist deshalb höher mit den Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz als mit Persönlichkeitsmerkmalen, wie Amy Edmondson in ihren Forschungsarbeiten dazu belegt.

## Die Aufgabe der Führungskräfte

Um die Erfolgspotenziale der psychologischen Sicherheit zu heben, lassen sich vier Themencluster benennen, die zugleich wichtige Merkmale moderner Führung sind. Den Führungskräften kommt dabei die Rolle zu, diese zu reflektieren, zu leben und zu organisieren. Die Themencluster lauten: Lernen, Orientieren, Beteiligen und Berühren. Wir stellen sie im Folgenden näher vor.

### 1. Erfolgsfaktor: Lernen

Das eigene Team wird als Lerngemeinschaft konstituiert, in der es einerseits eine klare Richtung gibt, andererseits aber der Input jeder Person ein bedeutsamer Wertbeitrag für die gemeinsame Entwicklung ist.

Um sich im Unternehmen als Lerngemeinschaft zu verstehen, gilt es zunächst eigene Glaubenssätze zu reflektieren und falsche zu überwinden: Denn Glaubenssätze beeinflussen, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir handeln. Destruktive Glaubenssätze sind zum Beispiel folgende Haltungen: Kritisiere nichts, an dessen Entstehen deine Führungskraft beteiligt war. Spreche erst, wenn du belastbare Daten hast.

Glaubenssätze sind nicht aus der aktuellen Realität entstanden, sondern werden konstruiert. Als „selbsterfüllende Prophezeiung“ nehmen sie ein Resultat vorweg und lenken uns so, dass wir für ihre Bestätigung sorgen. Beispiel: Weil ich daran glaube, dass ein Verhalten meiner Karriere schadet, reduziere ich den Kontakt zu wichtigen Entscheidern, oder ich bringe mich weniger ein. Damit werde ich als weniger leistungsorientiert wahrgenommen und schade meiner Karriere. Indem wir solche Glaubenssätze bei uns selbst erkunden, können wir sabotierende Haltungen bewusst durch konstruktive Haltungen

ersetzen und so psychologische Sicherheit bei uns selbst und bei anderen unterstützen.

Als nächstes ist es wichtig, Wechselwirkungen statt Schuldige zu suchen: Wenn wir zum Beispiel medizinische Zwischenfälle als Hinweise darauf verstehen, dass jemand schuldhaft einen Fehler begangen hat, neigen wir eher dazu, diese zu ignorieren. Zum Beispiel, weil wir den Ärger mit der betroffenen Person oder komplizierte Haftungsfragen vermeiden wollen. Oder weil wir eine ethisch prekäre Situation fürchten. Wenn wir stattdessen von der Komplexität des Systems her denken, verliert die Schuldfrage an Bedeutung. Fehler entstehen immer in einem bestimmten Kontext. Eine Person handelt immer unter bestimmten Bedingungen. Diese betreffen sie selbst (zum Beispiel Stress, Angst) und die Umgebung (zum Beispiel unklare Prozesse oder Rollen, mangelhaftes Equipment). Fehler entstehen meist dann, wenn verschiedene Ursachen zusammenkommen. Zum Beispiel ein Verstoß gegen die IT-Security, den das IT-System unnötigerweise ermöglicht, den ich aber ohne Stress vermieden hätte. Besser ist es also zu fragen: Welche Faktoren haben sich ausgewirkt? Welche Wechselwirkungen sind entstanden? Was müssen wir gemeinsam verändern, damit es nicht wieder passiert?

Dann muss das Scheitern entstigmatisiert werden: Ein Schiff, das scheitert, hinterlässt auf den Wellen Trümmer, Splitter, Holzscheite. Davon leitet sich das Wort ab. Scheitern klingt dramatisch und ist oft mit einem Tabu besetzt. Wer scheitert, hat verloren. Es kommt zu Scham und Hämme, vielleicht auch zu Mitleid oder Entsetzen. Scheitern gilt als persönliches Versagen und Minderwert. Es betrifft das, was wir nicht kontrollieren können.

Aber: Scheitern ist normal. Gerne würden wir uns aus dem Scheitern herausrechnen. Aber das ist eine Illusion. Ziel ist nicht eine Kultur des Scheiterns, sondern Scheitern zu akzeptieren. Dies bedeutet: Freude darüber, dass man etwas gewinnen kann. Risiken kalkulieren. Gescheiterten aufhelfen.

## 2. Erfolgsfaktor: Orientieren

Orientierung entsteht im Dialog. Sonst ist das Risiko zu groß, dass Informationen nicht verständlich oder nicht relevant sind, sie die Vertraulichkeit verletzen oder nicht zur Transparenz beitragen.

Für eine Orientierung ist es wichtig, zunächst die Sinnausrichtung zu betonen: Das „Why“, also Sinn und Zweck einer Aktion, ist oft nicht allen klar. Führungskräfte haben häufig eine

# Erfolgreich führen!

Entdecken Sie das TAW Weiterbildungsangebot im Bereich Führung und Management.

Lernen Sie von Experten, entwickeln Sie strategische Fähigkeiten und werden Sie zu einer überzeugenden Führungspersönlichkeit!

Jetzt  
weiterbilden!



andere Perspektive als die Mitarbeitenden. Unterschiedliche Fachrichtungen ebenso. Also gilt es, die gemeinsame Sinnausrichtung immer wieder aufs Neue aktiv und dialogisch zu thematisieren. Es ist wie beim Fahrradfahren: Fortlaufend muss justiert werden. Fortlaufend sollte ich mich als Führungskraft deshalb fragen: Habe ich vermittelt, was auf dem Spiel steht? Habe ich erläutert, worauf es genau ankommt? Habe ich darüber gesprochen oder nur referiert? Habe ich kritische Rückfragen entspannt beantwortet?

Danach sollten Führungskräfte operative Klarheit schaffen: Orientierung zu geben heißt auch, sich um Prozesse, das konkrete Vorgehen, die Ressourcennutzung und weitere Rahmenbedingungen zu kümmern. Also nicht nur das „Warum“ oder das „Was“, sondern auch das „Wie“. Sicherzustellen ist, dass Klarheit über das Vorgehen besteht. Die Folge: innere Sicherheit bei der Umsetzung. Nicht umsonst verspüren langjährige Mitarbeitende oft ein höheres Maß an Sicherheit als neue. Wenn neue Mitarbeitende nicht sehr engagiert bei ihrer Einarbeitung unterstützt werden, kommt es bei diesen zu Unsicherheit und Selbstzweifeln. Mit allen Folgen: mehr Abweichungen, mehr Vertuschung, weniger Kritik, weniger Innovation, weniger Verbindlichkeit ...

Dann gilt es, Klartext zu sprechen: Psychologische Sicherheit lebt nicht von verklausulierter Sprache und einem zu vorsichtigen Vorgehen. Ganz im Gegenteil: Unauthentische Sozialtechnologie verstärkt diese eher, da das Gegenüber nicht weiß, woran es ist. Stattdessen muss der „Fisch auf den Tisch“. Kritische Themen können prägnant und ehrlich angesprochen werden. Zum Beispiel, wenn die Qualität, die Kosten oder die Zeitschiene nicht stimmen. Oder wenn Verabredungen nicht eingehalten werden. Auf die Haltung kommt es an. Wenn die Aussage aus Geringschätzung oder einem Zustand der Wut erfolgt, kommt es zu Stress und zu verstärkten Abwehrreflexen. Deutlich erfolgversprechender ist es, dem Gegenüber eine positive Absicht zu unterstellen. Dysfunktionales Verhalten resultiert nur extrem selten aus dem Bestreben, dem Unternehmen oder einer Person zu schaden. Eine viel größere Rolle spielen intrapersonale emotionale Aspekte wie Scham, Wut, Angst oder Schmerz. Die Formel lautet: Freundlich und zugewandt sein – und zugleich schnell auf den Punkt kommen. Dann wird deutlich: Ich bin mit Dir verbunden – und für uns beide geht es um etwas. Unklarheit ist unfair – Klarheit ist fair.

### 3. Erfolgsfaktor: Beteiligen

Beteiligung bedeutet, auf „Impression Management“ (Selbstdarstellung), Statusmarker (wie akademische Titel) zu verzichten. Stattdessen geht es um das Wir und eine Beteiligung aller.

Hier sollten Führungskräfte zunächst Strukturen für Beteiligung und Reflexion nutzen: Psychologische Sicherheit lebt von Strukturen und Prozessen, bei denen der Blick sowohl rückwärts wie nach vorn gerichtet ist. Ein wichtiger Faktor ist dabei eine Regelkommunikation, in der es um gemeinsame Reflexion geht. Gemeint sind regelmäßige oder anlassbezogene Auswertungsmeetings wie im ärztlichen Bereich beispielsweise das „Morbidity and Mortality Review“ (MMR). Dabei handelt es sich um eine



**DR. TOBIAS HEISIG** ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen. Für ihn ist das Herstellen von psychologischer Sicherheit ein Hauptbestandteil moderner Führungsarbeit.



**DR. ALEXANDER WITTEW** ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen. Zusammen mit Tobias Heisig sorgt er auch im eigenen Unternehmen dafür, dass die Bedingungen für psychologische Sicherheit geschaffen werden.

retrospektive Begutachtung von Todesfällen oder Morbiditätsfällen mit systemischer Analyse der erbrachten Versorgung. Ausgewählt werden Sicherheitsvorfälle, die zu mittelschweren bis schweren Schäden oder Beinahe-Unfällen führten. Das Ziel ist ein kollektives Lernen und die Umsetzung relevanter Maßnahmen zur Verbesserung der Versorgungsqualität sowie der Sicherheit. Die Nutzung von Expertise im interprofessionellen Team, die Sammlung von Ideen, Brainstorming und damit die Unterscheidung von Zuhören, nicht wertendem Aufnehmen sowie das Treffen von partizipativen Entscheidungen sind dabei wichtige Vorgehensweisen, die natürlich auch den Blick nach vorne (Ziele) betreffen.

Dann gilt es, zum Reden zu ermuntern: Als Cassandra-Kultur wird ein Umfeld bezeichnet, in der das Erheben der eigenen Stimme nicht unterstützt wird und Warnungen überhört werden. Cassandra ist eine der tragischsten Figuren der griechischen Mythologie. Sie erhielt die Gabe der Weissagung und gleichzeitig den Fluch, dass man ihr nicht glauben würde. Ihr Potenzial wurde nicht genutzt. Deshalb müssen wir uns bewusst sein, dass wir klüger denken können, wenn andere offen sagen, was sie denken. Dementsprechend kommt es darauf an, eine Atmosphäre zu schaffen, in der das Teilen von Gedanken ein Erfolgsmerkmal ist. Schweigen muss merkwürdiger sein als Reden.

### 4. Erfolgsfaktor: Berühren

„Berühren“ zielt auf innere Beteiligung, Verbundenheit und Echtheit. Berührung macht erfahrbar, dass wir „mit (...) anderen ich selbst“ sind.

Hier gilt für Führungskräfte, selbst demütig zu sein: Die Bedeutung des lateinischen Begriffs „humilis“ ist „niedrig, ge-



ring“. Das Wort „Demut“ wird dementsprechend oft mit der Vorstellung von „Demütigung“ verknüpft. Diese ist hier jedoch nicht gemeint. In der christlichen Tradition ist damit unter anderem der Gedanke verbunden, dass uns das Leben geschenkt ist. Ein demütiger Mensch nimmt dabei eine durchaus würdevolle Haltung ein. Er ist offen für andere und sieht sich als Bestandteil wechselseitiger Bedingtheit. Eine demütige Haltung entlastet und steigert damit das Wohlbefinden. Sie macht es uns leichter, anderen zu verzeihen. Demut ist die Erkenntnis, dass wir nicht schon alle Antworten kennen. Sie bedeutet, dass wir alle lernen möchten. Demut heißt, sehr daran interessiert zu sein, Kritik zu erhalten und andere zu unterstützen: der Mut, zu dienen. Der Mut, die Wechselseitigkeit unseres Daseins zu erkunden. Und sich dabei als Führungskraft so zu verhalten, als arbeite man für die Mitarbeitenden.

Auch Führungskräfte müssen sich verletzlich zeigen: „Verletzlichkeit lässt sich als das definieren, was wir in ungewissen, gefährlichen Zeiten empfinden, wenn die Gefühle blank liegen“, schreibt Matthieu Ricard im Buch „Glück“ von 2007. Damit ist die Erkenntnis verbunden, dass, wenn wir mutig sind, wir irgendwann auch mal zu Fall kommen werden. Trotz dieses Bewusstseins bin ich mit vollem Engagement dabei. Verletzlichkeit hängt also mit Mut zusammen. Stattdessen neigen wir gerne dazu, im Schatten zu bleiben und denen, die vorne sind, Ratschläge zu erteilen. Brené Brown spricht von den „billigen Plätzen“. Selbst trauen wir uns wenig, denn wir könnten ja verletzt werden. Unbewusst entscheiden wir uns dann, weniger zu lernen, indem wir auf neue Erfahrungen verzichten. Angst selbst ist aber nicht das Hindernis, sondern die Art, wie wir auf Angst reagieren. Konkret: Wenn eine Führungskraft im Team auf Widerstände stößt, könnte sie dem Team mitteilen, welche Emotionen dies bei ihr auslöst: „Ich bin in Sorge ...“, „ich bin frustriert ...“, „mich belastet das ...“. Selbstöffnung statt Anklage. Information statt Appell.

## Klassische Führungsfehler

Verantwortungsvolle Führungskräfte spüren den Druck, unter dem sie stehen. Den hohen Workload und damit verbundene Personalengpässe, knappe Budgets, konkurrierende Ziele, unklare Perspektiven, die veränderte Anspruchshaltung der Belegschaft, die Trägheit einzelner Personen und auch den eigenen Anspruch. Angesichts dieser Konstellation ist es verständlich, nicht alles hören zu wollen. Wenn Mitarbeitende schweigen, ist es für sie bequemer. Unkritische Mitarbeitende dienen dem Selbstwert ihrer Führungskräfte. Aber: Führungskräfte, die nur gute Nachrichten willkommen heißen, erzeugen Angst, die verhindert, dass sie die Wahrheit hören.

Menschlich ist auch, dass sich unter Stress unsere Empathie reduziert. Jedoch: Wenn Manager allein auf hohe Leistungsstandards setzen, ist das kein gutes Leadership. Ebenso menschlich ist, dass wir uns nach Erfolg und Akzeptanz sehnen. Jedoch: Wenn wir nicht genau hinschauen,

entsteht eine Illusion von Erfolg und ein Ausblenden von Fakten, was letztlich zum wirtschaftlichen Scheitern führen kann. Und: Wir haben enorm viel zu tun. Wir können nicht alles auf einmal lösen. Jedoch: Frühe Informationen über Defizite können fast immer das Ausmaß und die Auswirkungen zukünftigen Misserfolgs verringern.

Wären charismatische Leader eine Lösung? Starke Führungsautoritäten, die uns zeigen, wo es lang geht und denen wir (blind?) vertrauen, machen vieles einfacher. Jedoch: Übertriebenes Vertrauen in Autoritäten bedeutet, auf das eigene Denken zu verzichten. Als Führungskraft gilt es, sich solche Tendenzen bewusst zu machen – als Grundlage für professionelles Handeln.

## Moderne Führung

„In der Schule habe ich gelernt, wenn ich einem Menschen begegne, dann liegt ein Stückchen von seinem Schicksal in meiner Hand“, schreibt Nikolaj Schultz mit Blick auf das Anthropozän. Dies gilt in jedem Kontext, in denen Menschen zusammenarbeiten. Moderne Führung bedeutet deshalb, die Ermöglichung von psychologischer Sicherheit als Kernaufgabe zu verstehen.



WINGS-FERNSTUDIUM  
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

macht  
erfolgreicher

✓ praxisnah ✓ bundesweit ✓ mit Hochschulzertifikat

★★★★★ Sehr Gut 4.5 / 5.0

97 % Weiterempfehlungen auf [www.FernstudiumCheck.de](http://www.FernstudiumCheck.de)

## Weiterbildung

### für Führungskräfte & Expert:innen

- Systemischer Business Coach
- Senior Business Coach
- Mediation
- Personalpsychologie
- Change Management uvm.

▶ [wings.de/weiterbildung](http://wings.de/weiterbildung)



TOP  
ANBIETER  
WEITERBILDUNG  
2024

FOCUS-BUSINESS-DE  
IN KOOPERATION MIT  
FACT-FIELD