

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT IN TEAMS

Ein Impulsvortrag am Campus Weiterbildung

Kai Romes
dimension21 GmbH

AGENDA UND ÜBERBLICK



Begrüßung, Vorstellung und Check-In



Was ist psychologische Sicherheit?



Wirkung psychologischer Sicherheit und
auch Grenzen



Austausch, Fragen, Feedback

KURZE VORSTELLUNG



Werdegang

SPAR Handels AG

Döllinghareico (HR-Leiter, bis 1000 MA)

Unternehmensgruppe Brüder Schlau (HR-Director, ca. 8.000 MA)

dimension21 GmbH, geschäftsführender Gesellschafter, 13 MA)

Ausbildung

Kaufm. Ausbildung

Personalfachkaufmann

QM-Beauftragter und Auditor

Diplom-Kaufmann (FH)

MBA

LL.M

M.Sc.

Diverse Coaching/Beraterausbildungen

Themen

Organisationsentwicklung

Change-Management

Leadership

Personalberatung

Eignungsdiagnostik und Kompetenzmodelle

Psychologische Sicherheit und Psychologie in Führungsprozessen

Kontakt



WAS IST PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT?



PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT ALS BEGLEITER VON LEICHTIGKEIT



Niemand hat eine gute Idee, wenn er von einem Tiger gejagt wird.

DREI ANSÄTZE

Amy Edmondson

- (zweite) Grundlagenforscherin psychologischer Sicherheit
- Sehr viele angewandte Forschungsthemen
- Etwas primär im Fokus:
- Was ist psychologische Sicherheit und wie wirkt sie?

David Rock

- Beziehung zur Neurowissenschaft
- Entwicklung des SCARF-Modells
- Etwas primär im Fokus:
- Was ist psychologische Sicherheit und wie gestalte ich sie?

Timothy Clark

- Sehr praxisorientierte Perspektive
- Modellhafter Ansatz
- Etwas primär im Fokus:
- Wie kann psychologische Sicherheit in einem Modell dargestellt werden?

DEFINITION



„Psychologische Sicherheit beschreibt das Vertrauen, dass weder die formellen noch informellen Konsequenzen zwischenmenschlicher Risiken eine Strafe nach sich ziehen. In psychologisch sicheren Umgebungen sind die Menschen davon überzeugt, dass andere nicht negativ auf sie reagieren, wenn sie einen Fehler machen oder im Hilfe bitten. Psychologische Sicherheit stellt sich ein, wenn die Menschen das Gefühl haben, dass ihr Arbeitsplatz ein Ort ist, an dem sie sich äußern, Ideen einbringen und Fragen stellen können, ohne Angst davor bestraft oder beschämt zu werden“ (Edmondson, 1999, S.13).

WAS IST PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT UND WAS NICHT?

„Psychologische Sicherheit ist die gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass es (innerhalb des Teams) sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen.“

Die Überzeugung, dass niemand bestraft oder gedemütigt wird, wenn er/sie Ideen äußert, Fragen stellt, (über) Fehler (an)spricht.

Prof. Amy Edmondson, 1999
Harvard Business School

~~... einfach nett sein, ständig loben;
alles, was gesagt wird, bedingungslos
unterstützen.~~

Es geht um:

- Aufrichtigkeit
- produktive Meinungsverschiedenheiten und
- freien Austausch von Ideen

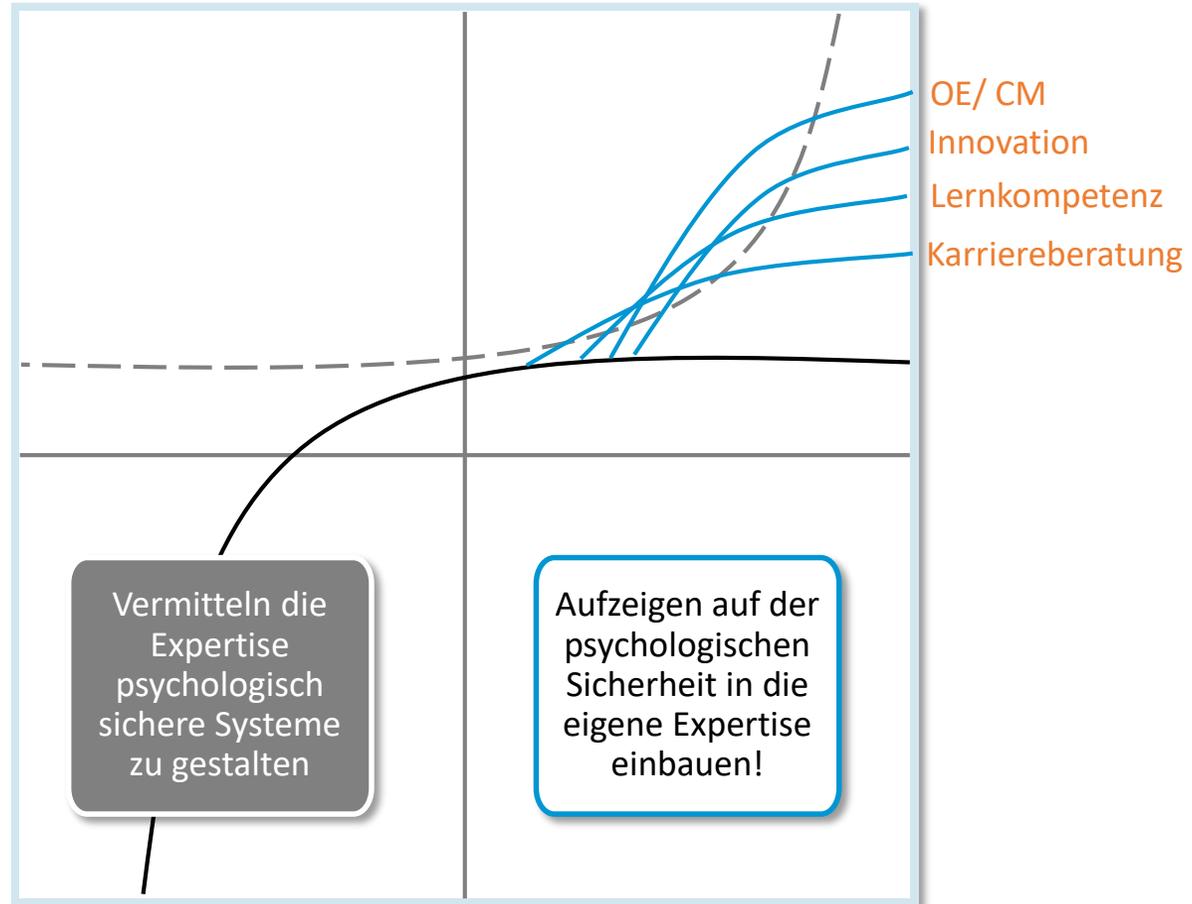
WIRKUNG PSYCHOLOGISCHER SICHERHEIT UND AUCH GRENZEN

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT ALS FUNDAMENT

- Unmittelbar erzielt es eine Wirkung
- Mittelbar mit anderen Faktoren entwickelt es POWER



WIRKUNG PSYCHOLOGISCHER SICHERHEIT



WIRKUNG PSYCHOLOGISCHER SICHERHEIT



Auszug aus der Ausbildung Navigator für psychologische Sicherheit nach Forschungslage



SO ERZEUGEN SIE PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

Um eine angstfreie Organisation zu gestalten, sollten Sie in drei Phasen vorgehen:

Voraussetzungen schaffen

zur Mitwirkung einladen

produktiv reagieren



ZONEN PSYCHOLOGISCHER SICHERHEIT

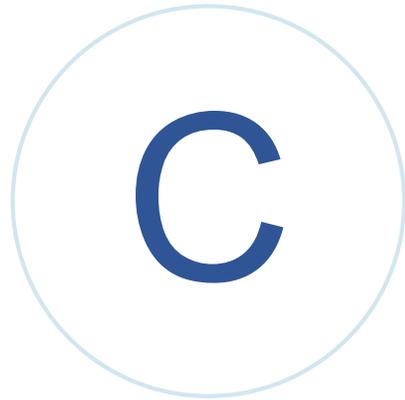


SCARF NACH DAVID ROCK



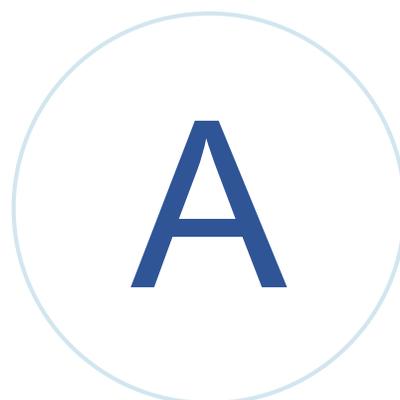
Status

Die eigene Wichtigkeit
in Bezug auf Andere



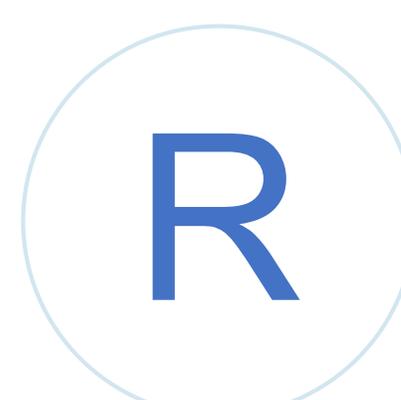
Certainty

Die Vorhersagbarkeit
der Zukunft



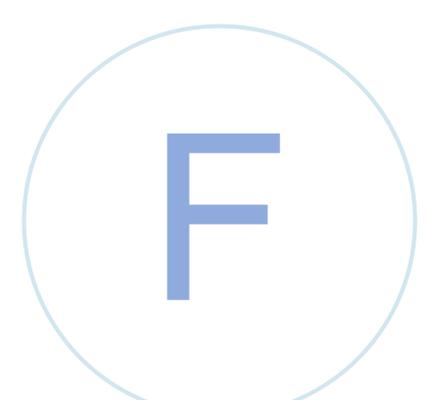
Autonomy

Die Möglichkeit der
Mitgestaltung



Relatedness

Die Beziehung zu
Anderen



Fairness

Die Wahrnehmung von
fairem Austausch



Stärkung = Belohnung
Führt zu Lernen &
Kooperation



Abwertung = Gefahr
Löst Stress & Widerstand aus

SCARF DIMENSIONEN

Status: Bezieht sich auf das relative Ansehen oder die Stellung einer Person im Vergleich zu anderen innerhalb einer Gruppe. Ein Gefühl von Status wird positiv beeinflusst, wenn jemand Anerkennung erfährt und wertgeschätzt wird, wodurch das persönliche Wohlbefinden und die Motivation gestärkt werden.

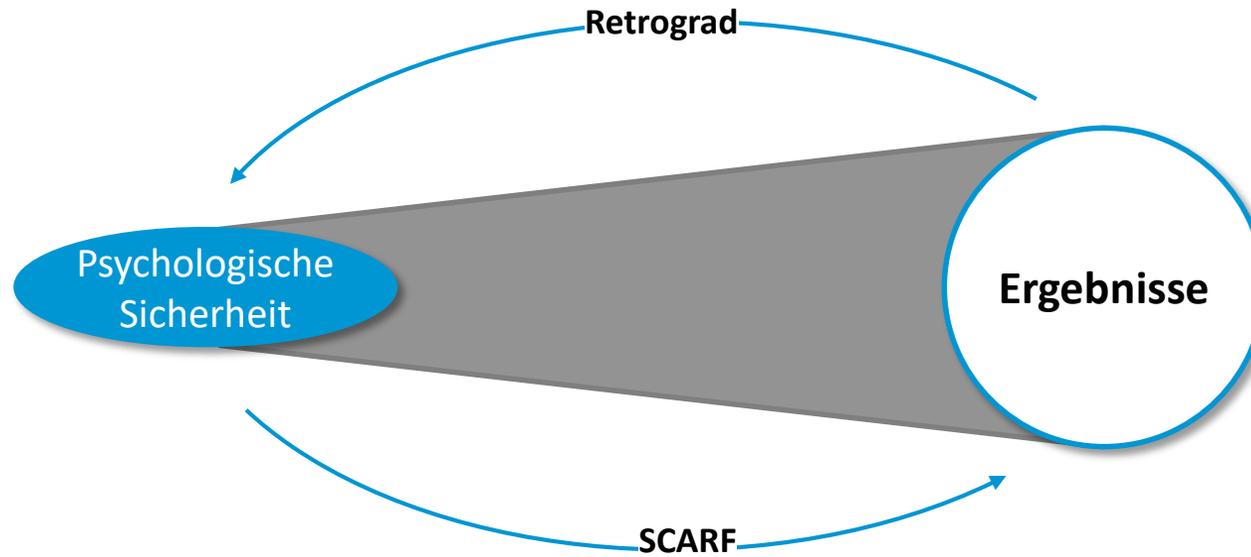
Certainty (Sicherheit): Dieses Bedürfnis beinhaltet die Vorhersagbarkeit und Klarheit der Zukunft. Menschen fühlen sich psychologisch sicherer, wenn sie verstehen, was von ihnen erwartet wird und welche Schritte als nächstes kommen, was Unsicherheit und Stress reduziert.

Autonomy (Autonomie): Beschreibt den Grad der Kontrolle, den jemand über seine eigenen Entscheidungen und Handlungen hat. Psychologische Sicherheit wird gefördert, wenn Individuen das Gefühl haben, Wahlmöglichkeiten zu haben und ihre eigenen Arbeitsmethoden bestimmen zu können.

Relatedness (Verbundenheit): Bezieht sich auf das Gefühl der Zugehörigkeit und des Vertrauens innerhalb einer Gruppe. Eine starke soziale Verbindung mit Kollegen fördert ein unterstützendes Arbeitsumfeld und erhöht das Gefühl der psychologischen Sicherheit.

Fairness (Gerechtigkeit): Umfasst die Wahrnehmung, dass Entscheidungen und Prozesse fair und transparent sind. Vertrauen und Kooperation werden gestärkt, wenn Menschen das Gefühl haben, dass sie gerecht behandelt werden und gleiche Chancen erhalten.

ZUSAMMENHANG VON AMY EDMONDSON UND DAVID ROCK



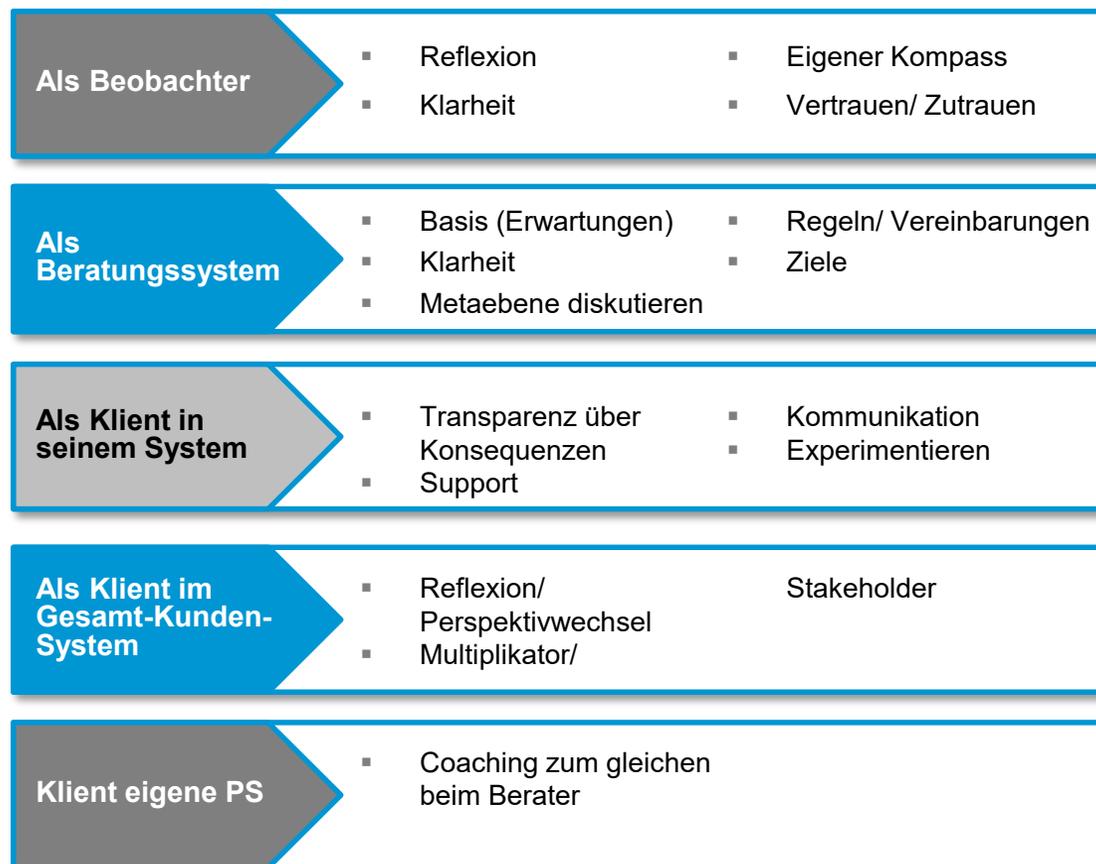
ZUSAMMENHANG VON DESIGN THINKING UND PSYCHOLOGISCHER SICHERHEIT AUS AKTUELLER PERSÖNLICHER FORSCHUNG

Es wirkt positiv zueinander, aber es ist zu komplex, um als einziges Kriterium zu wirken!



Psychologische Sicherheit bietet sehr viele positive Aspekte für die Zusammenarbeit und Fehlerkultur und kann daher als Fundament für erfolgreiches Wachstum und Lernen bezeichnet werden!

WAS KANN IN DEN SZENARIEN KONKRET GEMACHT WERDEN, UM PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT ZU ERHÖHEN?



METHODENKOFFER DER FÜHRENDE FÜR EINE ANGSTFREIE ORGANISATION

	Voraussetzungen schaffen	Einladung zur Teilnahme	Produktiv reagieren
Aufgaben für Führungskräfte	<p>Der Arbeit einen Bezugsrahmen geben</p> <ul style="list-style-type: none"> Erwartungen in Bezug auf Scheitern, Unsicherheit und wechselseitige Abhängigkeit formulieren, um die Notwendigkeit des Äußerns der eigenen Stimme zu betonen <p>Die Sinnausrichtung betonen</p> <ul style="list-style-type: none"> Aufzeigen, was auf dem Spiel steht, warum und für wen es wichtig ist 	<p>Situationsbezogene Demut zeigen</p> <ul style="list-style-type: none"> Schwächen zugeben <p>Proaktives Nachforschen praktizieren</p> <ul style="list-style-type: none"> gute Fragen stellen Vorbild für intensives Zuhören sein <p>Strukturen und Prozesse einführen</p> <ul style="list-style-type: none"> Foren für Input schaffen Richtlinie für Diskussionen erarbeiten 	<p>Wertschätzung ausdrücken</p> <ul style="list-style-type: none"> Zuhören Anerkennung und Dank zeigen <p>Das Scheitern vom Stigma befreien</p> <ul style="list-style-type: none"> nach vorn schauen Hilfe anbieten Diskutieren, überlegen und mit Brainstorming nächste Schritte finden <p>Klare Verstöße mit Sanktionen belegen</p>
Was wird damit erreicht?	Geteilte Erwartungen und Bedeutung	Die Überzeugung, dass die eigene Stimme willkommen ist	Kontinuierliches Lernen als Orientierung

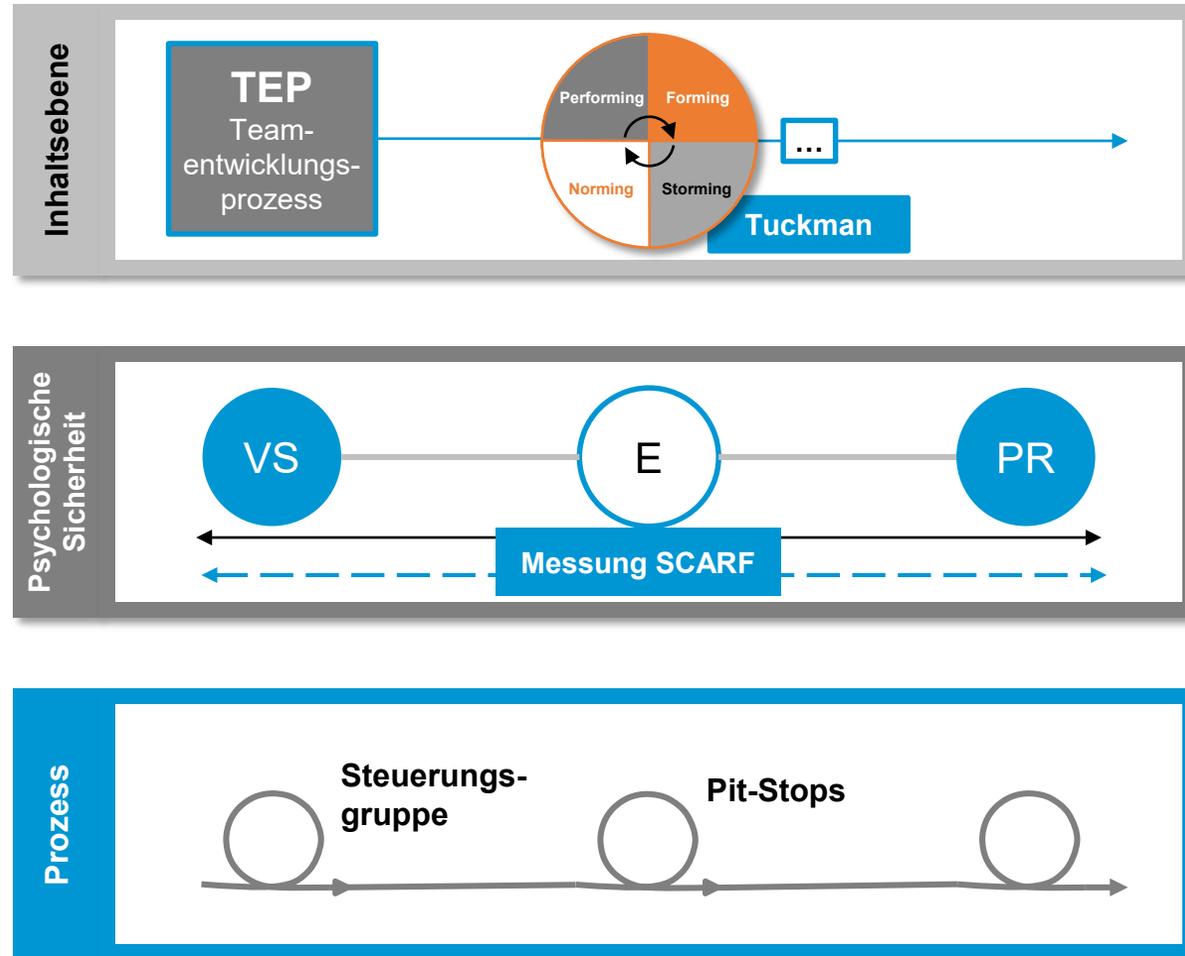
NEUER BEZUGSRAHMEN FÜR DIE ROLLE DER LEITUNGSPERSON

	Gewohnter Bezugsrahmen	Neuer Bezugsrahmen
Leistungs- person	<ul style="list-style-type: none">Kennt die AntwortenGibt AnweisungenBewertet die Leistung anderer	<ul style="list-style-type: none">Gibt die Richtung vorLädt Input ein, um die Richtung zu klären und anzupassenSchafft die Voraussetzungen für kontinuierliches Lernen, um Bestleistungen zu erreichen
Andere	<ul style="list-style-type: none">Untergebene, die tun müssen, was ihnen gesagt wird	<ul style="list-style-type: none">Mitwirkende mit wichtigem Wissen und wertvollen Einsichten

ARCHETYPEN DES SCHEITERNS - DEFINITIONEN UND IMPLIKATIONEN

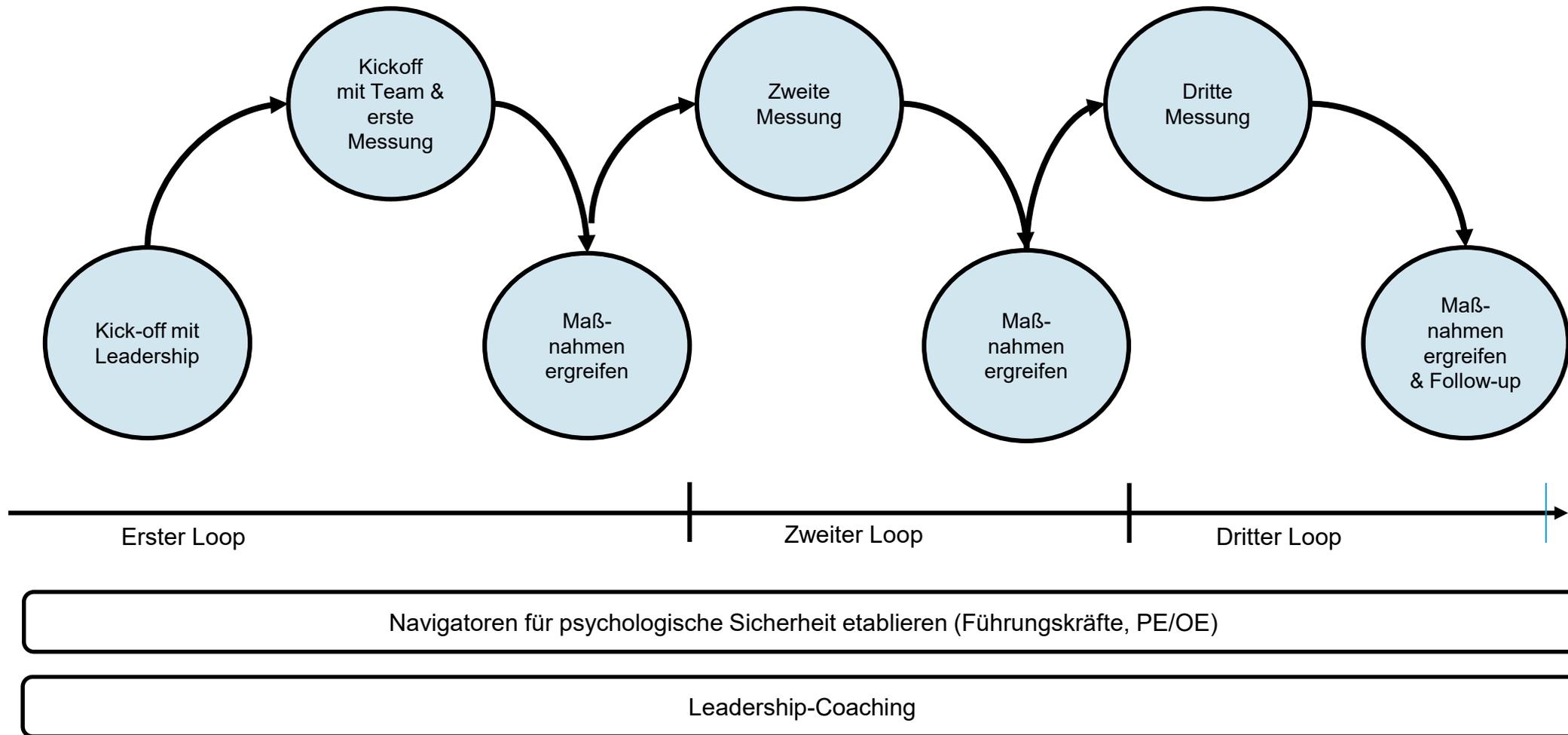
	Vermeidbares Scheitern	Komplexes Scheitern	Intelligentes Scheitern
Definition	Abweichung von bekannten Prozessen, sodass ungewollte Ergebnisse produziert werden	Einzigartige und neue Kombinationen von Ereignissen, die zu einem Anstieg ungewollter Ergebnisse führen	Neuartige Abstecher in neue Gebiete führen zu ungewollten Ergebnissen
Typische Fälle	Verhaltens-, Fähigkeiten- und Aufmerksamkeitsdefizite	Komplexität, Variabilität, neue Faktoren, die bekannten Situationen auferlegt werden	Unsicherheit, Experimentieren, Risikoübernahme
Beschreibender Begriff	Prozessabweichung	Systemstörung	Nicht-erfolgreicher Versuch
Hervorstechendster Kontext	Fließbandfertigung, Leistungen in einem Fastfood-Restaurant, Basis-Versorgungsleistungen	Krankenhausversorgung, Raumfahrtprogramm der NASA, Flugzeugträger, Atomkraftwerk	Arzneimittelentwicklung, neues Produktdesign

BERATUNGSARCHITEKTUR – PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT ETABLIEREN

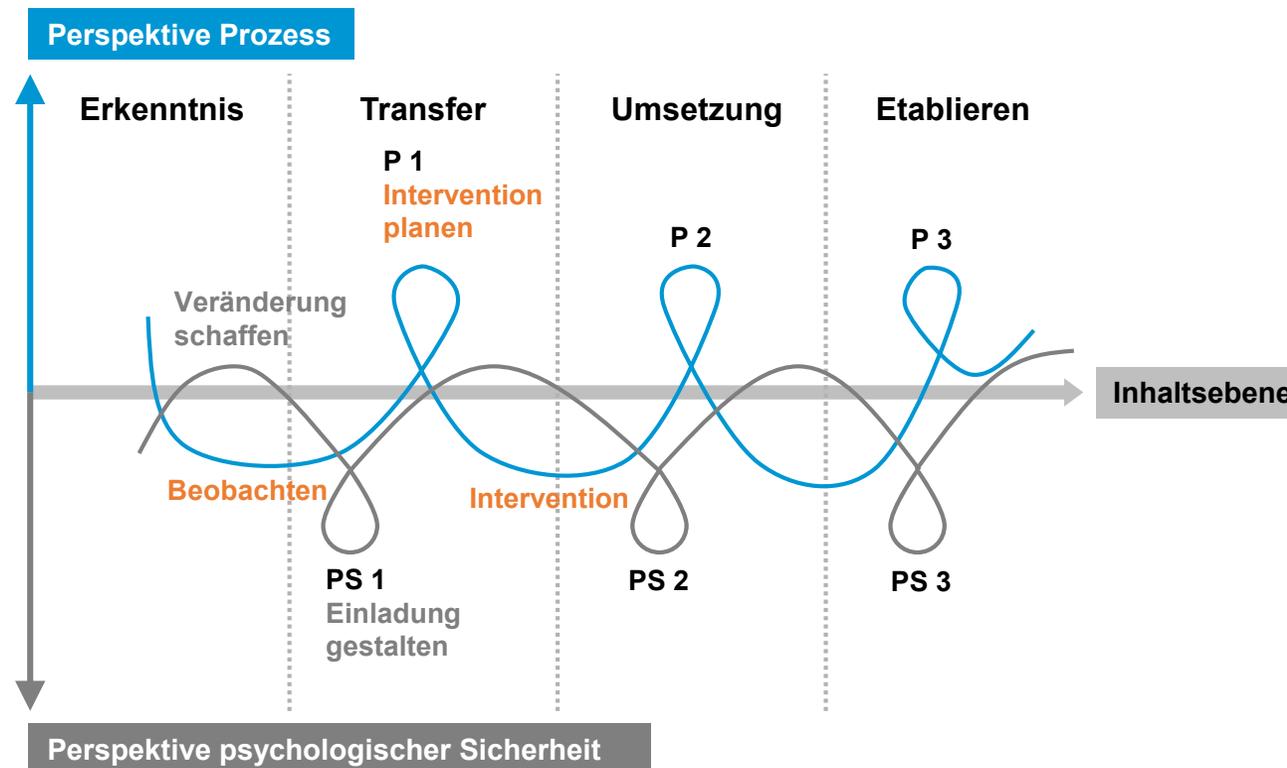


Systemischer Blick (Change Forces)

SCHRITT FÜR SCHRITT... (ZEITLICHER ABLAUF: BEISPIEL)



BERATUNGSPROZESS IN VERBINDUNG VON INHALTS- UND PROZESSEBENE PSYCHOLOGISCHER SICHERHEIT



Change Forces → Perspektive, wo im System Energie fließt/ blockiert, um Aktivität ins System zu bekommen!

LITERATURHINWEISE

Amy Edmondson: Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. Vahlen Verlag, München 2020 (34,90 €).

David Rock: Brain at Work. Intelligenter arbeiten, mehr erreichen. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2011 (32,00 €).

IHR HEUTIGER REFERENT

Kai Romes

geschäftsführender Gesellschafter

dimension21 GmbH

Hermann-Schäffer-Straße 16 – 33611 Bielefeld
Tel 0521 - 5576720 · Fax 0521 – 55767210

Mobil 0151-42607224

romes@dimension21.de

www.dimension21.de



**GERNE VERNETZEN LinkedIn
und Xing**