



Make it safe – Wie Sie eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung fördern

Eine Arbeitsumgebung in der sich MitarbeiterInnen psychologisch sicher fühlen, bringt viele positive Auswirkungen für Ihr Team und Ihr Unternehmen mit sich. Erfahren Sie hier mehr über diese Vorteile und wie Sie eine derartige Arbeitsumgebung gestalten können.

Stellen Sie sich vor, in Ihrem Team läuft etwas schief und Ihre MitarbeiterInnen trauen sich nicht etwas zu sagen. Oder stellen Sie sich vor eines Ihrer Teammitglieder hat eine sehr gute Idee, mit der Sie einen Auftrag gewinnen könnten, teilt diese allerdings nicht mit, aus Sorge vor dem Scheitern und negativen Konsequenzen. Was haben diese Situationen gemeinsam und wie können Sie diese verhindern?

Die heutige Unternehmenswelt ist komplex, volatil und schnelllebig. Unternehmen müssen sich diesen Herausforderungen stellen, um konkurrenzfähig und erfolgreich zu bleiben. Dies erfordert sowohl kreative und anpassungsfähige Reaktionen auf Führungsebene als auch Beiträge der MitarbeiterInnen zur Verbesserung organisationaler Prozesse und Praktiken, z.B. durch das Einbringen innovativer Ideen, durch das Experimentieren mit Vorschlägen oder den offenen Umgang mit Fehlern. Derartige Verhaltensweisen können für Organisationen von Vorteil sein, da MitarbeiterInnen zumeist fundierte Einblicke in Arbeitsabläufe haben und somit Verbesserungspotentiale und Grenzen erkennen können [1,2].

Bestehende Arbeitsabläufe zu hinterfragen oder mit potenziell erfolglosen Ideen zu experimentieren, birgt

allerdings gewisse Risiken für MitarbeiterInnen wie z.B. die Gefahr des Scheiterns und eines damit einhergehenden Ansehensverlusts. Unter anderem aus diesem Grund wollen sich MitarbeiterInnen häufig nicht am **organisationalen Lernen** beteiligen [3]. Hier kommt das Konzept der Psychologischen Sicherheit ins Spiel, denn in einer Arbeitsumgebung, in der sich MitarbeiterInnen psychologisch sicher fühlen, sind diese eher bereit z.B. Fehler zu kommunizieren oder Informationen und Ideen zu teilen und beteiligen sich so am organisationalen Lernen [1,2].

Aber was bedeutet Psychologische Sicherheit, warum ist diese wichtig und wie können Sie eine psychologisch sichere Umgebung in Ihrem Unternehmen etablieren und fördern? Diese Fragen werden Ihnen im Folgenden evidenzbasiert beantwortet.

Was ist Psychologische Sicherheit?

Psychologische Sicherheit ist auf individueller Ebene definiert als das Gefühl man selbst sein und sich offen äußern zu können, ohne negative Folgen für das Selbstbild, den Status oder die Karriere befürchten zu müssen [4]. Auf Teamebene beschreibt psychologische Sicherheit die Überzeugung, dass riskante

Verhaltensweisen, wie z.B. das Ansprechen von Fehlern, keine persönlichen Schäden zur Folge haben werden [3]. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass MitarbeiterInnen in einer psychologisch sicheren Arbeitsumgebung das Gefühl haben, dass ihre KollegInnen sie nicht ablehnen, wenn sie sich so geben wie sie sind oder ihre Meinung äußern. Sie fühlen sich sicher mit Ideen zu experimentieren und Risiken einzugehen.

Die Idee des Schaffens einer solchen Arbeitsumgebung, hat in den vergangenen Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen. Verschiedene bekannte Unternehmen betonen die Wichtigkeit des Konzeptes der psychologischen Sicherheit für die Zukunft:

„Given the quickening pace of change and disruption and the need for creative, adaptive responses from teams at every level, psychological safety is more important than ever.“

- McKinsey & Company [5]

Psychologische Sicherheit zieht in der Praxis also viel Aufmerksamkeit auf sich. Aber warum ist Psychologische Sicherheit so wichtig?

Warum ist Psychologische Sicherheit wichtig?

In vielen (**Meta-**) Studien wurde die Bedeutung von Psychologischer Sicherheit wissenschaftlich untersucht und gezeigt, dass das Konzept positiv mit Kommunikation, Lernen, positiven Arbeitseinstellungen und Leistung in Verbindung steht.

Kommunikation. Psychologische Sicherheit ist mit verschiedenen positiven Kommunikationsverhaltensweisen assoziiert, wie z.B. dem Teilen von Informationen, der Äußerung und Diskussion von Bedenken und Fehlern [1,2], aber auch **Voice-Verhalten**, dem offenen Kommunizieren von Ideen, Vorschlägen und Meinungen [6]. In einer psychologisch sicheren Arbeitsumgebung fühlen MitarbeiterInnen sich sicher genug, um ihre Meinung und Fehler offen zu kommunizieren, Vorschläge zu machen und die derzeitige Arbeitsweise zu hinterfragen.

Lernen. Eine der stärksten Verbindungen besteht zwischen psychologischer Sicherheit und Lernen auf individueller oder Teamebene. Eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung nimmt den MitarbeiterInnen die Angst vor dem Scheitern und ermöglicht es ihnen aus Fehlern zu lernen und sich auf Verbesserungen zu konzentrieren [2,3].

Einstellungen. Weitere Studien liefern Evidenz für eine positive Beziehung zwischen einer psychologisch sicheren Umgebung und dem Commitment und Engagement von MitarbeiterInnen. Wenn sich MitarbeiterInnen an ihrem Arbeitsplatz psychologisch sicher fühlen, neigen sie eher dazu langfristig Teil des Unternehmens bleiben zu wollen und entwickeln eine stärkere Bindung zum Unternehmen [1,2]. Außerdem kann die Verringerung der Angst vor negativen Konsequenzen bei offener Kommunikation zu höherem Engagement führen, also einer Förderung der physischen, emotionalen und kognitiven Ressourcen, die die MitarbeiterInnen in ihre Arbeit investieren [2,4].

Leistung. Zuletzt zeigen Studien einen positiven Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und der Team- [3], und sogar Unternehmensleistung. In einer Studie mit 47 mittelständischen deutschen Unternehmen hatte psychologische Sicherheit einen positiven Effekt auf die Unternehmensleistung, gemessen anhand der Erreichung der Unternehmensziele und der Gesamtkapitalrendite [7]. Dies zeigt, dass psychologische Sicherheit auch auf Unternehmensebene von Bedeutung ist.

Die positiven Auswirkungen von psychologischer Sicherheit finden Sie nachfolgend zusammengefasst.

Positive Effekte psychologischer Sicherheit

- Teilen von Informationen
- Kommunikation von Fehlern
- Voice
- Lernen
- Commitment
- Engagement
- Arbeitsleistung

Ihre MitarbeiterInnen und Ihr Unternehmen können also von einer psychologisch sicheren Arbeitsumgebung in vielerlei Hinsicht profitieren. Aber wie kann eine derartige Arbeitsumgebung geschaffen werden?

Wie können Sie Psychologische Sicherheit fördern?

Viele (**Meta-**) Studien liefern Evidenz, dass bestimmte Arbeitsbedingungen und unterstützende Beziehungen zum Team und zur Führungskraft mit psychologischer Sicherheit zusammenhängen. Auf diese wird im Folgenden eingegangen und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für Sie abgeleitet.

Arbeitsbedingungen. Eine Anpassung von bestimmten Arbeitsbedingungen steht in einem positiven Zusammenhang mit psychologischer Sicherheit. Diese umfassen z.B. die Vermittlung eines klaren Rollenverständnisses, sodass MitarbeiterInnen wissen, was sie zu tun haben und was von ihnen erwartet wird. Darüber hinaus ist auch die Schaffung von gegenseitigen Abhängigkeiten innerhalb von Aufgaben relevant, da sich hier die MitarbeiterInnen bei der Erledigung ihrer Aufgaben aufeinander verlassen müssen [1].

Handlungsempfehlungen Arbeitsbedingungen

Gestalten Sie eine Arbeitsumgebung, die gegenseitige Abhängigkeit erfordert und in der klare Rollenerwartungen kommuniziert werden [1].

Team. Auch die soziale Beziehung zu KollegInnen spielt eine Rolle. Es zeigt sich, dass Vertrauen zwischen den Teammitgliedern und die Unterstützung durch Teammitglieder sich positiv auf die Wahrnehmung von psychologischer Sicherheit auswirken [1,2]. Qualitative Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen in Form von gemeinsamen Zielen, gemeinsamen Wissen und gegenseitigem Respekt fördern die Entwicklung von psychologischer Sicherheit [8].

Handlungsempfehlungen Team

Trainieren Sie Ihre MitarbeiterInnen zu Teamarbeit und einer Entwicklung effektiver Beziehungen [2].

Sorgen Sie für einen Wissensaustausch zwischen Ihren MitarbeiterInnen z.B. durch funktionsübergreifende Meetings [8].

Unterstützen Sie die Beteiligung und Einbeziehung Ihrer MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz, um ein besseres Verständnis von gemeinsamen Zielen zu fördern [8].

Führung. Eine der wichtigsten Rollen spielt eine unterstützende Beziehung zur Führungskraft. Offenheit, Vertrauen in die Führungskraft und ein positiver Führungsstil wie **transformationale Führung** wirken sich positiv auf die Wahrnehmung von psychologischer Sicherheit durch die MitarbeiterInnen aus [1,2]. Bei einem transformationalen Führungsstil motivieren Führungskräfte als Vorbilder ihre MitarbeiterInnen, regen sie intellektuell an und gehen auf sie ein. Offenheit der Führungskraft bedeutet, dass MitarbeiterInnen den Eindruck haben, dass ihre Führungskraft ihnen zuhört und ihre vorgebrachten Ideen berücksichtigt. Diese Verhaltensweisen zeigen den MitarbeiterInnen, dass sie keine Angst haben müssen, Risiken einzugehen und ehrlich kommunizieren können [6].

Handlungsempfehlungen Führungskraft

Schulen Sie Ihre Führungskräfte zu transformationaler Führung, klarer Kommunikation von Erwartungen und Zielen und Offenheit gegenüber Anmerkungen von MitarbeiterInnen [2,6].

Durch das Einholen von Feedback, der Bereitstellung von Möglichkeiten für Input und aktives Zuhören, zeigen Führungskräfte, dass die Meinung ihrer MitarbeiterInnen respektiert wird. Dies kann dazu beitragen eine Norm der aktiven Beteiligung zu etablieren [9,10].

Führungskräfte sollen gut gemeinte Fehler, gescheitertes Experimentieren, geäußerte Ideen oder die Hinterfragung des Status Quo nicht bestrafen, sondern wertschätzen [9, 10].

Führungskräfte sollen als Vorbild anderen mit Respekt gegenüberreten [8] und ihre eigene Fehlbarkeit und Fehler als Möglichkeit für Lernen anerkennen, indem z.B. offen über eigenes Scheitern gesprochen wird oder „Fehler/Ideen des Monats“ im Team eingeführt werden [9,10].

Diese Verhaltensweisen sollten im Unternehmen gemessen, entwickelt und belohnt werden, z.B. innerhalb von 360°-Feedback-Instrumenten und anschließenden Entwicklungsprogrammen [6].

Fazit

Psychologische Sicherheit wird auch zukünftig von Relevanz bleiben, da die heutige Geschäftswelt von Kooperation, Interdisziplinarität, Dynamik und Komplexität geprägt ist. Um innovativ, konkurrenz- und lernfähig zu bleiben, brauchen Unternehmen MitarbeiterInnen, die offen kommunizieren und Ideen oder Fehler äußern – Verhaltensweisen, die durch psychologische Sicherheit gefördert werden. Durch positive Beziehungen zur Führungskraft, unterstützende Teambeziehungen und förderliche Arbeitsbedingungen kann eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung geschaffen werden, was wiederum positiv mit Lern- und Kommunikationsverhalten, Engagement, Commitment und Leistung in Verbindung steht.

Was haben also die zum Einstieg beschriebenen Situationen gemeinsam? – fehlende Psychologische Sicherheit. Wenn Sie anstreben, dass Ihre Mitarbeitenden Fehler ansprechen und Ideen und Verbesserungsvorschläge teilen, dann berücksichtigen Sie das Konzept der Psychologischen Sicherheit.

Erläuterungen

Glossar

Organisationales Lernen: Prozess der Veränderung und Verbesserung von Maßnahmen der Organisation, hervorgerufen durch besseres Wissen und Verständnis, das erworben, geteilt und kombiniert wurde.

Metastudie: Zusammenfassung der Ergebnisse von verschiedenen Einzelstudien, zur Erhöhung der Aussagekraft.

Voice: Kommunikation der Mitarbeitenden an Vorgesetzte und KollegInnen in Form von arbeitsbezogenen Ideen, Vorschlägen und Meinungen, um Verbesserungen oder Veränderungen hervorzurufen.

Transformationale Führung: Ein Führungsstil, bei dem die Führungskraft als Vorbild ihre MitarbeiterInnen motiviert, inspiriert, ihnen vertraut, zum eigenständigen Denken anregt und auf deren Bedürfnisse und Besonderheiten eingeht.

Literatur

- [1] Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- [2] Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vranceva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- [3] Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- [4] Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- [5] De Smet, A., Edmondson A., Rubenstein, K. Schrah, G. & Vierow, M. (2021, 11. Februar). *Psychological safety and the critical role of leadership development*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development>
- [6] Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- [7] Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- [8] Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- [9] Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*. In International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working (eds M.A. West, D. Tjosvold and K.G. Smith). <https://doi.org/10.1002/9780470696712.ch13>
- [10] Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Autorin

Isabel Theresa Schlenker, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © Yurii Kibalnik - stock.adobe.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Schlenker, I. T. (2023). Make it safe – Wie Sie eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung fördern. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (43). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

