

Vertrauen und Psychologische Sicherheit

Neue Wege zu effektiver Teamarbeit

Dr. Holger Rohde

holger.rohde@janusteam.de

Janus GmbH & Co. KG

Mühlenweg 1

85653 Aying

www.janusteam.de

Psychologische Sicherheit

Die Teammitglieder fühlen sich sicher, Risiken einzugehen und sich ggü. anderen zu exponieren.

Verlässlichkeit

Die Teammitglieder erledigen die Dinge pünktlich und erfüllen die hohen Anforderungen der Firma.

Struktur & Klarheit

Die Teammitglieder haben klare Rollen, Pläne und Ziele.

Bedeutung

Die Arbeit ist den Teammitgliedern persönlich wichtig.

Einfluss

Die Teammitglieder glauben, dass ihre Arbeit wichtig ist und Veränderungen bewirkt.

Was läuft in Teams häufig schief?



Meinungen werden nicht offen geäußert.



Absprachen, Entscheidungen und Abgabetermine werden nicht respektiert.



Fehler werden vermieden oder vertuscht, um sich nicht angreifbar zu machen.



Es wird gerne jemand gesucht, der es „verbockt“ hat.



Fehlende Sicherheit und mangelndes Vertrauen – Warum ist das so?

Auf die Jäger und Sammler
lauerten echte Gefahren ...



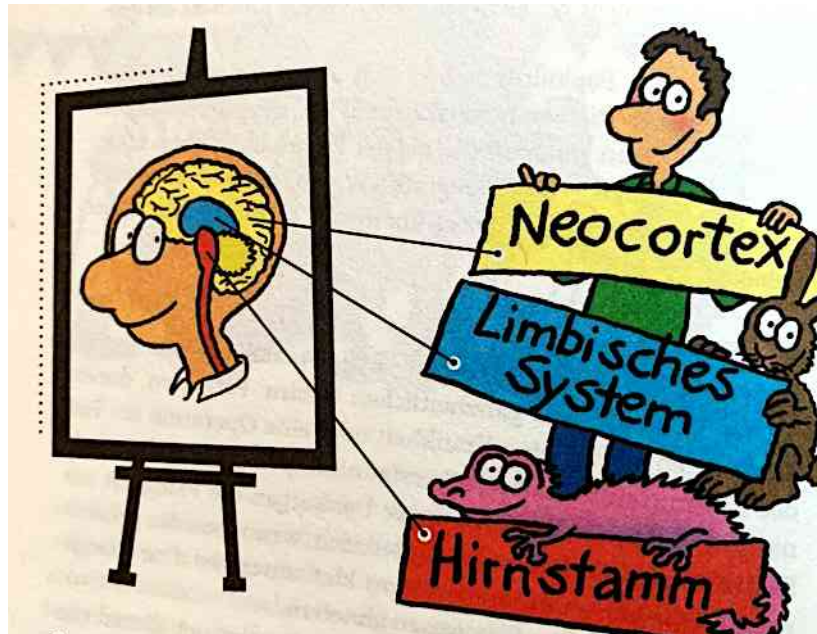
Yuval Noah Harari et al. : Sapiens A Graphic History The Birth of Humankind

...und vermeintliche Gefahren



Yuval Noah Harari et al. : Sapiens A Graphic History The Birth of Humankind

Wie wirken Misstrauen und Unsicherheit aus Sicht der Neurobiologie?



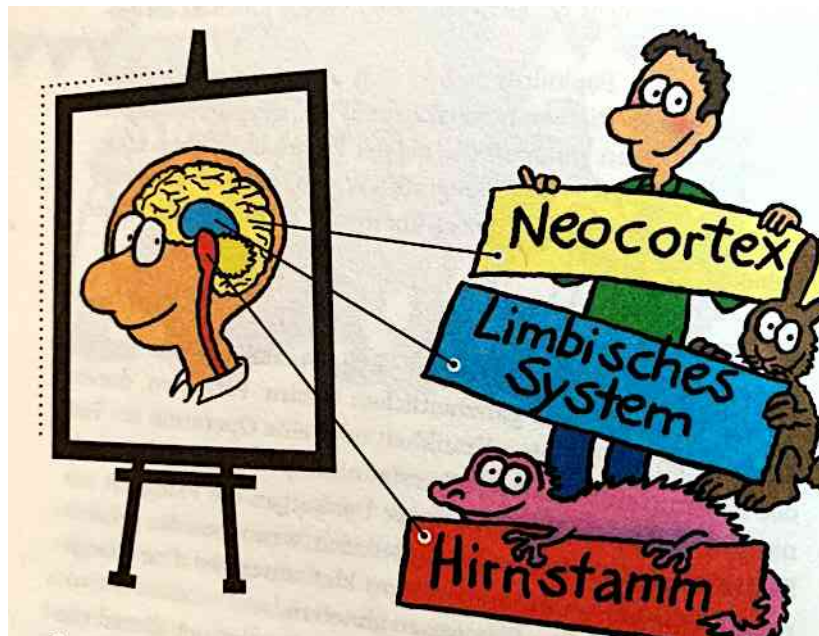
aus!

Vermeidung: Cortisol

Aufregung: Adrenalin

Bildquelle: Werner Tiki Küstenmacher: Limbi

Wie wirken Vertrauen und Sicherheit aus Sicht der Neurobiologie?



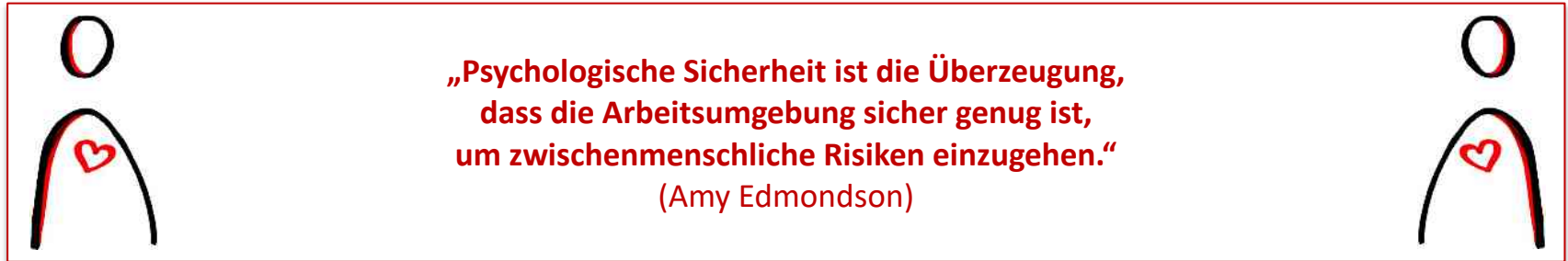
Zeit zur abwägenden Reaktion!

Belohnung: Dopamin

Beziehung: Oxytocin

Beruhigung: Serotonin

Bildquelle: Werner Tiki Küstenmacher: Limbi



Psychologische Sicherheit heißt nicht...

- Schweigen gegenüber der überzeugten Mehrheit.
- Angst vor Zurückweisung durch Vorgesetzte.
- Furcht vor Blamage und Gesichtsverlust.



Psychologische Sicherheit heißt...

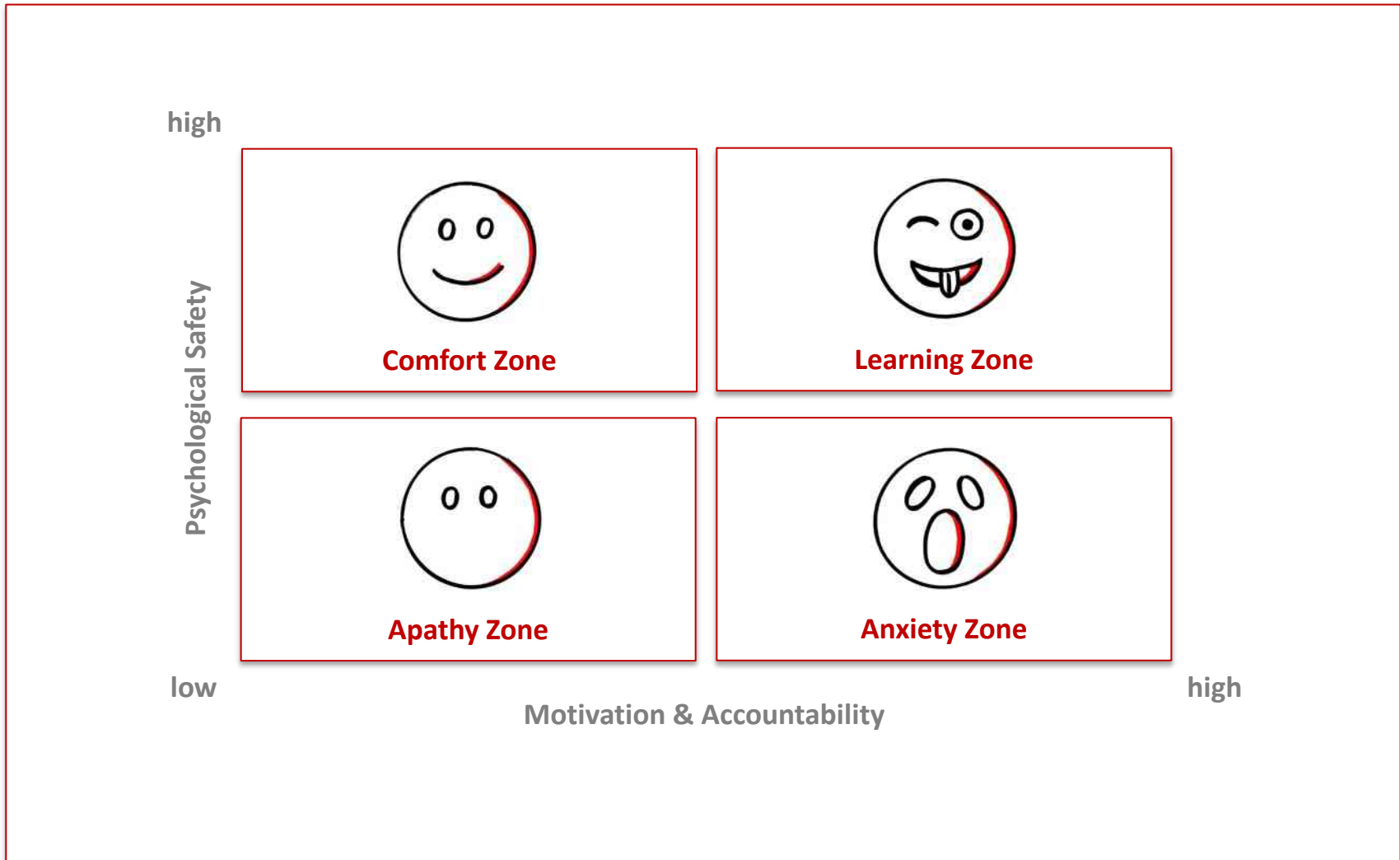
- Vorschläge, andere Sichtweisen, Fragen oder Unwissenheit sind erwünscht.
- Jeder kann sich der Anerkennung der anderen sicher sein.
- Freiraum, neue Ideen anzugehen.
- Mut, auf Probleme oder Gefahren hinzuweisen.



These 1:

Angstfreiheit im Job hilft uns, Fehler zuzugeben und daraus zu lernen.

- Angst führt zu kurzfristiger Vermeidungsreaktion (Abwertung der Zukunft, instant gratification).
- Psychologische Sicherheit ermöglicht es, Fehler zuzugeben und Bedenken äußern, ohne Angst vor zwischenmenschlichen Konflikten zu haben.
- Hohe Leistungsstandards in Verbindung mit psychologischer Sicherheit führen zu kontinuierlichem Lernen.



These 2:

Schweigen verhindert Innovation, psychologische Sicherheit ermöglicht sie.

- Gruppen schätzen sich häufig besser ein als sie sind.
- Abweichung von der Gruppenmeinung wird nicht gerne gesehen (group think).
- Psychologische Sicherheit ermöglicht konstruktives kritisches Hinterfragen von Zeitplänen etc.



Produktiv reagieren

- Wertschätzung
- Scheitern positiv aufnehmen und helfen
- Schädliches Verhalten sanktionieren



Einladung aussprechen (Haltung, Verhalten, Struktur)

- Umgang mit Abhängigkeiten
- Neugierde, Perspektivenwechsel
- Ideen und Bedenken strukturell etablieren



Arbeit als Lernaufgabe *framen*

- Ziele und Sinn
- Herausforderungen
- Rolle von Scheitern



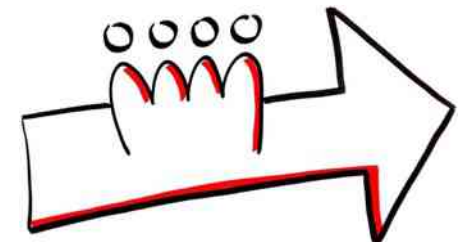
Worauf Sie als Team untereinander achten können:

- Stärken in den Vordergrund stellen *statt* Schwächen in den Vordergrund stellen.
- Um Schwächen „herum managen“ *statt* Schwächen ausnutzen und anprangern
- Zweifel, Fehler, fachliche Mängel und persönliche Probleme offenbaren und um Hilfe bitten, „sich verletzbar machen“ *statt* Absicherung „geschlossenes Visier“.
- Offenheit wertschätzen, reziprok damit umgehen, Vertraulichkeit einhalten *statt* hinter dem Rücken über andere sprechen.



7 Fragen nach Amy Edmondson (Lickert-Skala)

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 zuwider läuft.
7. Bei der Arbeit mit meinen Teammitgliedern werden meine einzigartigen Fähigkeiten und Talente wertgeschätzt und genutzt.



Ziele gemeinsam verfolgen

Gemeinsame Ziele stehen über individuellen Zielen.

Gegenseitige Verantwortung

Die Teammitglieder ziehen sich gegenseitig zur Verantwortung für ihre Leistung.

Persönliches Engagement

Einwände werden gehört und geprüft. Entscheidungen werden gemeinsam getragen.

Konfliktfähigkeit

Teams debattieren ungefiltert und konstruktiv über Ideen.

Vertrauen

Die Teammitglieder öffnen sich einander und offenbaren Schwächen, Fehler und Probleme.

Psychological Safety First Wie nachhaltiger Wandel mit starken Teams gelingt



Teamentwicklung

Das Team wertschätzen

Auf Ergebnisse konzentrieren

Verantwortlichkeit akzeptieren

Verpflichtungen eingehen

Konflikte ansprechen

Psychologische Sicherheit
und Vertrauen schaffen

Arbeitsweisen

Ergebnisse auswerten

Wirkung messen und
Erfolge feiern

Zusammenarbeit und Fortschritt
überprüfen

Struktur sowie Rollen &
Verantwortlichkeiten klären

Kommunikationsnormen
etablieren

Ziele, Vision und
Sinn ausrichten



**Team
Effektivität**

Vortrag von Infineon auf dem Change Kongress 2019 in Berlin

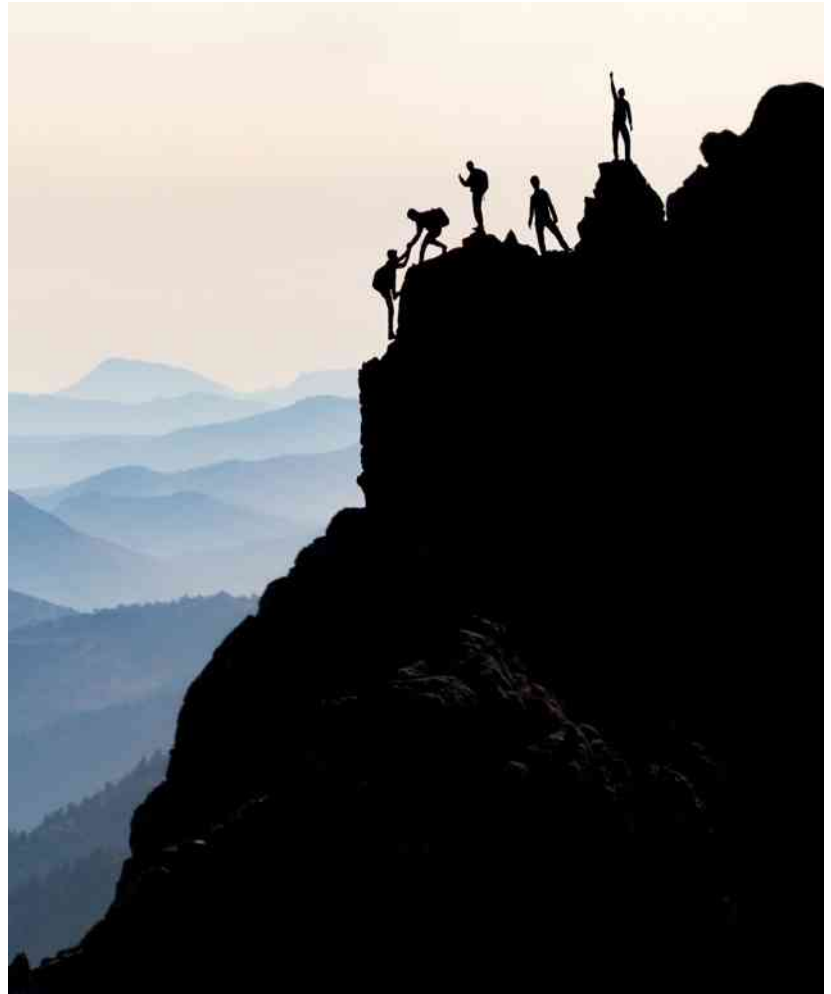
Compared to those in the lowest quartile, people working in companies in the top quartile of trust are:

76%
more engaged

50%
more productive

50%
more likely to stay

Source: Zak, Paul J., *Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies*, 2017



Welche ersten Ideen haben Sie zu dieser Frage:

Was mache ich ab morgen anders, um Vertrauen und psychologische Sicherheit in meinem Team zu stärken?

Bevor Sie den Raum verlassen oder zum nächsten Meeting gehen:

Verabreden Sie jetzt einen 15-minütigen Termin mit sich selbst, um die Frage gründlich zu beantworten.

Schreiben Sie es jetzt in Ihren Kalender!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

