

„Ich kenne kein Unternehmen, in dem psychologische Sicherheit herrscht“

Sie dient als Basis vieler New-Work-Konzepte: die psychologische Sicherheit. Was genau der Begriff bedeutet und wie diese Art der Sicherheit hergestellt werden kann, erklärt Coach Birgit Schumacher.



25. September 2023 – von **Lena Onderka**



Birgit Schumacher ist Coach und Expertin für psychologische Sicherheit. (Foto: privat)

Personalwirtschaft: Frau Schumacher, die meisten New-Work-Methoden funktionieren laut deren Entwicklerinnen und Entwicklern nur, wenn sich die Mitarbeitenden psychologisch sicher fühlen. Doch was genau ist psychologische Sicherheit?

Birgit Schumacher: Damit wird ein subjektiver körperlicher und mentaler Zustand bezeichnet, in dem wir uns in unserer Umgebung wohlfühlen und uns keiner Gefahr ausgesetzt sehen. Auf Verhaltensebene kann man beobachten: Wenn sich Menschen psychologisch sicher fühlen, geben sie sich so, wie sie sind. Sie fürchten keine negativen Konsequenzen ihrer Handlungen und passen ihr Verhalten deshalb nicht strategisch an ihre Umgebung an. Vielmehr zeigen sie sich in ihrer wahren Natur und machen sich damit auch ein Stück weit verletzbar.

Sie sagen, psychologische Sicherheit ist subjektiv. Es gibt also nicht die eine Blaupause, die man als Arbeitgeber über sein Unternehmen legen kann und mit der sich alle Mitarbeitenden psychologisch sicher fühlen?

Nein, die gibt es nicht. Man muss sich als Führungskraft und HR dem Thema sehr individuell nähern. Wir haben als Menschen alle unterschiedliche Erfahrungen gemacht, die bestimmen, wie breit unser sogenanntes Stresstoleranzfenster ist – wann wir also meinen, einer Gefahr ausgesetzt zu sein und Angst zu bekommen – ein Zustand, der das Gegenteil von psychologischer Sicherheit ist.

Was bedeutet das jetzt für Arbeitgeber? Wie können sie begünstigen, dass sich so viele ihrer Mitarbeitenden psychologisch sicher fühlen, wie möglich?

Wer psychologische Sicherheit im Unternehmen kreieren möchte, muss erst einmal schauen: Was für Typen von Menschen gibt es hier? Wenn Sie sich beispielsweise die Belegschaft in einem Versicherungskonzern und die in einem Start-up anschauen, dann werden Sie zu einer hohen Wahrscheinlichkeit auf ganz andere Typen treffen.

Inwiefern?

Meiner Beobachtung nach sind Start-up-Mitarbeitende meist risikofreudiger als beispielsweise Menschen, die im Versicherungskonzern arbeiten. Sie sind meist stressresistenter in Bezug auf die Themen „sicherer **Arbeitsplatz**“ oder „finanzielle Sicherheit“. Wie groß das Stresstoleranzfenster der Mitarbeitenden ist, kann auch von Bereich zu Bereich und von Individuum zu Individuum unterschiedlich sein.

Angenommen, ich habe mir als Personalerin und Personaler oder Führungskraft einen Überblick verschafft und weiß, wie groß das Stresstoleranzfenster bei meinem jeweiligen Mitarbeiter oder meiner entsprechenden Mitarbeiterin ist. Was kann ich als Nächstes tun, um psychologische Sicherheit herzustellen?

Personalerinnen und Personaler oder Führungskräfte – am besten beide – müssen zunächst sicher sein, dass sie sich selbst in einem Zustand der psychologischen Sicherheit befinden. Dann können sie schauen, welchen Anteil sie daran haben, dass sich ein Team-Mitglied sicher oder unsicher fühlt. Wer als Führungskraft beispielsweise Angst vor Konflikten hat und nicht das kommuniziert, was er oder sie eigentlich sagen möchte, transportiert Unsicherheit in das Team.

Warum?

Menschen spüren auch Dinge, die nicht ausgesprochen werden. In dem Fall zum Beispiel, dass die Führungskraft mit etwas unzufrieden ist. Aber solange es nicht klar kommuniziert wird, wabert es ungeklärt im Raum.

Was sind neben einer gestörten Kommunikation weitere Symptome von psychologischer Unsicherheit?

Ewige Diskussionen, immer wieder aufkommende Konflikte, Projekte, in deren Prozessen es ständig ruckelt. All diese Zustände basieren allerdings zu einem großen Teil auf einer unklaren Kommunikation, die wiederum oftmals dadurch entsteht, dass Menschen gestresst sind. Damit entstehen meist noch größere Missverständnisse.

Wer sich also so gibt, wie er oder sie ist, und die eigenen Ansichten offen kommuniziert, schafft automatisch psychologische Sicherheit?

Ja, doch das ist noch nicht alles. Es muss eine gute Fehlerkultur im Unternehmen herrschen. Die Mitarbeitenden müssen das Gefühl haben, dass sie nichts zu befürchten haben, wenn sie mit einer positiven und wohlwollenden Absicht für das Team und das Unternehmen ihrer Arbeit nachgehen – auch wenn der Weg mal anders als üblich ausfällt.

Was ist, wenn beispielsweise die Chefin wütend ist und diese Emotion klar an ihr Team kommuniziert? Sorgt das nicht für mehr Unsicherheit bei den Mitarbeitenden als für Sicherheit?

Im Optimalfall sollte die Chefin merken, dass sie sich gerade außerhalb ihres Stresstoleranzfensters befindet und sie ihre Worte vermutlich nicht gewaltfrei wählen wird. Dann wäre es gut, wenn sie sich erst an das Team wendet, wenn sie sich beruhigt und Klarheit darüber gewonnen hat, was genau sie so wütend gemacht hat. Das dann so zu kommunizieren, verbunden mit einer anschließenden Bitte, wäre eine Nummer eins mit Sternchen.

Das heißt, eine Führungskraft sollte sich niemals emotional zeigen?

Nein, auch Führungskräfte sind Menschen. Das heißt, es ist auch total okay, wenn eine Führungskraft mal außer sich ist und ihren Gefühlen freien Lauf lässt. Entscheidend ist, wie sie im Nachgang damit umgeht.

Großartig wäre es zum Beispiel, wenn die Chefin danach dem Team erklärt, warum sie so wütend war und sich dafür entschuldigt, wenn sie jemanden mit ihren Worten verletzt hat.

Psychologische Sicherheit scheint ein komplexes Phänomen zu sein, das Menschen nur sehr schwer herstellen können. In wie vielen Unternehmen findet man diesen Zustand Ihrer Beobachtung nach vor?

Ich habe bisher kein Unternehmen kennengelernt, in dem psychologische Sicherheit in den Teams herrscht. Das ist – wie zuvor erwähnt – ja auch nur sehr schwer möglich und erfordert stetige Arbeit an individuellen Beziehungen. Zudem spielen in vielen Unternehmen zu oft Beurteilungen, eine schlechte Fehlerkultur, mangelnde Offenheit und strategisches Verhalten untereinander eine große Rolle. Alles Dinge, die verhindern, dass wir uns auf eine für uns natürliche Art und Weise verhalten.

Warum hindern diese Dinge uns daran, wir selbst zu sein?

Wenn wir beispielsweise beurteilt werden, verhalten wir uns oftmals auf eine Art und Weise, die wir als positiv für unsere Beurteilung einschätzen, aber nicht so, wie wir es natürlicherweise tun würden.

Ist psychologische Sicherheit in Unternehmen damit eine Utopie?

Das würde ich so nicht sagen. Sie ist eher ein hochgestecktes Ziel, das es sich lohnt, zu verfolgen. Denn was wäre, wenn sich Menschen innerhalb eines Teams trauen würden, ihre Meinung zu sagen, abwegige Ideen zu formulieren und Risiken ohne Angst vor Konsequenzen einzugehen? Wir wären wahrscheinlich innovativer, würden unser eigenes Potenzial besser entfalten und zufriedener mit unserer Arbeit sein.



Lena Onderka

Lena Onderka ist redaktionell verantwortlich für den Bereich Employee Experience & Retention – wozu zum Beispiel auch die Themen BGM und Mitarbeiterbefragung gehören. Auch Themen aus den Bereichen Recruiting, Employer Branding und Diversity betreut sie. Zudem ist sie redaktionelle Ansprechpartnerin für den Deutschen Human Resources Summit.