

# Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz

«Hätte ich nur mal was gesagt.» Psychologische Sicherheit bedeutet für Mitarbeiter in Teams und Organisationen, gefahrlos interpersonelle Risiken eingehen zu können, Kritik zu üben, abweichende Meinungen zu äussern, ungewöhnliche Ideen einzubringen und andere um Unterstützung bitten.



Beitrag **Rudolf Wartmann**,  
Consultant HealthCare, Wettingen

Trauen Sie sich, an Ihrem Arbeitsplatz Kritik zu üben und abweichende Meinungen zu äussern? Passiert es oft, dass Ihre Arbeitskollegen ungewöhnliche Ideen einbringen oder andere um Unterstützung bitten? Herzlichen Glückwunsch, dann arbeiten Sie an einem Ort, an dem es psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz gibt. Psychologische Sicherheit ist einer der zentralen Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team und führt zu Kreativität, Innovation und Produktivität.

## Was ist psychologische Sicherheit?

Es ist die gemeinsame Überzeugung, sich in einer Umgebung zu befinden, in der zwischenmenschliche Risiken eingegangen werden können. Eine Umgebung, in der man Hilfe erbitten, Fehler zugeben oder ein Projekt kritisieren

kann. Nicht gemeint ist eine Wohlfühlumgebung, in der sich alle dauernd auf die Schulter klopfen (Amy Edmondson).

Jedoch gibt es in vielen Unternehmen eine Atmosphäre voller negativer Energie, Unzufriedenheit, Miss-trauen usw. Was sind die Auswirkungen? Gute Leistungen der Mitarbeiter:innen nehmen kontinuierlich ab, sie beschweren sich oft, haben innerlich gekündigt oder verlassen das Unternehmen. Eine hohe Fluktuationsrate ist ein ernstzunehmendes Warnsignal. Wichtige Gründe sind mangelnde Anerkennung, fehlendes Lob und keine Fehlerkultur. Ängste werden geschürt, und es gibt eine autokratische Hierarchie. Unternehmensziele und -werte existieren nicht oder werden schlecht kommuniziert. Rivalitäten zwischen Führungskräften finden auf allen Hierarchieebenen statt.

## Wie erreicht man eine psychologische Sicherheit?

«Mit Akzeptanz!» Das Top-Management von Unternehmen erkennt leider oft erst spät, dass es ein Problem mit seiner Kultur gibt. Die Mitarbeitenden merken es oft viel schneller, wenn die offiziellen Werte und Leitbilder nicht mehr mit der Kultur übereinstimmen, in der sie gerne leben und arbeiten möchten. Wichtig ist die Ursachenforschung, man muss zuerst aufspüren, was schief läuft. Leider sind oft Führungskräfte nicht sehr empfindsam, wenn es darum geht, Gefühle der Mitarbeitenden und kulturelle Hindernisse zu verstehen. Dafür gibt es einen einfachen Weg: Die Mitarbeitenden fragen, idealerweise in direkten Gesprächen. In Fokusgruppen können sich Mitarbeitende treffen, um die wichtigsten Probleme zu analysieren und zu diskutieren. Dieser Veränderungsprozess trägt dazu bei, Vertrauen und Engagement aufzubauen. Ziel ist: Jedes Mitglied fühlt sich gehört und gesehen und kann ohne Bedenken vor negativen Konsequenzen seine Meinung äussern.



**«Psychologische Sicherheit ist die gemeinsame Überzeugung, sich in einer Umgebung zu befinden, in der zwischenmenschliche Risiken eingegangen werden können.»**

#### **Wie entsteht psychologische Sicherheit in Teams?**

- Sich offen äussern, d.h., die eigene Meinung äussern können
- Jede:r spricht gleich viel
- Um Hilfe nachsuchen; das gemeinsame «Wir» in einem Team aufbauen
- Soziale Empathie muss vorhanden sein
- Aus Fehlern lernen. Fehler klar offenlegen und besprechen
- Individuelle Stärken, Talente und Fähigkeiten werden geschätzt
- Gegenseitige Wertschätzung bereitet den Boden vor für die psychologische Sicherheit
- Psychologische Sicherheit muss bei jedem Einzelnen geschehen

sulm.ch/23/h1

Quellen: Psychologische Sicherheit; Ina Goller und Tanja Lauffer; Springer-Gabler Verlag 2018.  
THINK AGAIN; Die Kraft des flexiblen Denkens von Adam Grant; Piper Verlag 2022. ●

## **Sécurité psychologique sur le lieu de travail**

«La sécurité psychologique est la conviction partagée de se trouver dans un environnement où les risques interpersonnels peuvent être pris.»

Osez-vous émettre des critiques et exprimer des opinions divergentes sur votre lieu de travail? Il arrive souvent que vos collègues de travail proposent des idées inhabituelles ou demandent le soutien des autres? Félicitations, vous travaillez dans un endroit où la sécurité psychologique est assurée sur le lieu de travail. La sécurité psychologique est l'un des facteurs-clés d'une collaboration réussie au sein d'une équipe et conduit à la créativité, à l'innovation et à la productivité. Cependant, dans de nombreuses entreprises, il existe une atmosphère pleine d'énergie négative, de mécontentement, de méfiance, etc. Quelles en sont les conséquences? Les bonnes performances des collaborateurs diminuent continuellement, ils se plaignent souvent, ont démissionné intérieurement ou quittent l'entreprise. Comment obtenir une sécurité psychologique? «Avec acceptation!» Il est important de rechercher les causes. Pour cela, il existe un moyen simple: demander aux collaborateurs, idéalement lors d'entretiens directs. L'objectif est le suivant: chaque membre se sent écouté et vu et peut exprimer son opinion sans craindre de conséquences négatives. ●