



Psychologische Sicherheit

Was unterscheidet normale Teams von Hochleistungsteams? Warum liegt die Effektivität einiger Teams signifikant über der von anderen Teams? Google ging dieser Frage zwei Jahre lang mit 180 Teams nach. Im Ergebnis stellte Google fest, dass es auf die Akteure innerhalb eines Teams weniger ankommt als auf ihre Interaktion. Hierbei stach ein Aspekt besonders hervor: psychologische Sicherheit. Sie bestimmte, wie offen die Teammitglieder waren, Unsicherheit und Unvollkommenheit untereinander zu teilen.

Von Ralf Lethmate

Klassischerweise wird die Teamzusammensetzung über sich ergänzende Leistungsniveaus und ähnliche Persönlichkeitsprofile der Teammitglieder entschieden. Der Blick richtet sich auf den Einzelnen. Auch eine Berücksichtigung der Team-Player-Fähigkeit fokussiert auf den Einzelnen. Sie wirkt sich zwar positiv auf die Interaktion des Teams aus, bleibt aber ein Blick auf den Einzelnen. In einer größeren Studie [reWork2015] fand Google heraus, dass die erfolgreichsten Teams 5 Eigenschaften teilten.

- **Psychologische Sicherheit:** „Wenn ich in unserem Team einen Fehler mache, wird mir das nicht vorgeworfen.“
- **Verlässlichkeit:** „Wenn meine Teamkollegen sagen, dass sie etwas tun werden, ziehen sie es durch.“
- **Struktur und Klarheit:** „Unser Team verfügt über einen effektiven Entscheidungsprozess.“
- **Bedeutung:** „Die Arbeit, die ich für unser Team tue, ist für mich von Bedeutung.“
- **Auswirkung:** „Ich verstehe, wie die Arbeit unseres Teams zu den Zielen der Organisation beiträgt.“

Die größte Überraschung der Studie war in zweierlei Hinsicht der Aspekt der psychologischen Sicherheit. Zum einen, weil sie darüber entschied, ob ein Team mehr ist als die Summe seiner Mitglieder und zum anderen, weil sie in ihrer Tragweite die weiteren vier Eigenschaften übertraf.

Psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit beschreibt das Maß der Sicherheit, die Teammitglieder empfinden, unangenehme Wahrheiten auszusprechen, Fehler einzugehen und untereinander Verletzlichkeit und Unsicherheiten zu zeigen.

Sie beschreibt also eine von Vertrauen geprägte, positive Arbeitsatmosphäre, in der Teammitglieder sie selbst und offen sein dürfen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen [Edmonton1999]. Man könnte annehmen, psychologische Sicherheit messe sich an Team-Harmonie, Sicherheit am Arbeitsplatz, lockerer Organisationskultur oder am Grad persönlicher Selbstoffenbarung.

Es sind vielmehr die folgenden drei Aspekte [Zahno-Pelrine2019]:

- Verletzlichkeit zeigen,
- Vertrauen schenken und
- Verantwortung übernehmen.

Verletzlichkeit

Verletzlichkeit zeigen zu dürfen ist die Voraussetzung dafür, dass Aufgaben nicht nur abgearbeitet werden, sondern dass Lösungen vom Kundennutzen her ersonnen werden können. Zu weit hergeholt? Nein, denn dazu gehört beispielsweise, im Plenum zugeben zu können, eine Aufgabe nicht verstanden zu haben und (möglicherweise erneut) ►



Abb. 1: Psychologisch sicher fühlt sich, wer aus freien Stücken Vertrauen schenken, Verletzlichkeit zeigen und Verantwortung übernehmen kann.

um Klärung zu bitten. In einer vertrauensvollen Atmosphäre ist dies ohne Gesichtsverlust möglich und führt auf lange Sicht zu besseren Ergebnissen und effektiveren Prozessen. Verletzlichkeit ist eng verbunden mit Scham („Ich bin zu dumm/nicht gut genug“) und Scham ist der primäre Grund für die Ablehnung hocheffektiver agiler Praktiken wie Pair-Programming und Co-Location.

Studien von Brené Brown [Brown2010] belegen, dass Menschen zwei unterschiedliche Strategien verfolgen, mit Verletzlichkeit umzugehen. Die einen behalten unangenehme, schamvolle Erlebnisse für sich, die anderen öffnen sich gegenüber vertrauensvollen Personen und/oder sind im Stande, Selbstmitgefühl zu praktizieren. Die erste Strategie ist durch ein Selbstbild persönlicher Unzulänglichkeit geprägt und verfolgt eine Taktik des Ausmerzens oder Ignorierens der *Unzulänglichkeit*. Dies begünstigt aber auf Dauer Isolation und Depression.

Die zweite Strategie ist durch ein Selbstbild der *Unvollkommenheit* geprägt („Ich bin genug und es ist ok, dass ich Schwächen habe“) und verfolgt das Einladen von Mitgefühl, was zu Vertrauen und Verbundenheit führt. Sie erfordert Mut [Lethmate2020].

Vertrauen

Vertrauen beschreibt den schmalen Grad zwischen den eigenen Hoffnungen und Ängsten.

Wer Vertrauen schenkt muss sicher gehen können, nicht enttäuscht zu werden. Wer umgekehrt Vertrauen geschenkt bekommt, muss sicher gehen können, die Kompetenzen zu haben oder zu erlangen, äußeren Erwartungen gerecht zu werden. Vertrauen geschenkt zu bekommen gilt als eine der effektivsten Triebfedern persönlichen Wachstums.

Vertrauen fängt bei einem selbst an. Es ist die Arbeit an der eigenen Glaubwürdigkeit, die sich für andere am Charakter (Integrität und klare Absichten) und an den Kompetenzen (Fähigkeiten und Track Record) abliest.

Sich gegenseitig zu vertrauen führt zu Verbundenheit, Vertrauen im Team führt zu Alignment, Vertrauen im Markt führt zu Reputation, Vertrauen in der Gesellschaft führt zu gesellschaftlicher Relevanz. Dies sind die fünf Wellen der Glaubwürdigkeit [Covey2006], die alle diese eine gemeinsame Ursache haben: die eigene Glaubwürdigkeit.

Verantwortung

Verantwortung zu übernehmen ist befähigte (Kompetenz), absichtsvolle (Intention), freiwillige (Autonomie) und von der Sache überzeugte Eigeninitiative (Purpose). Fehlende Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen ist eine der größten Herausforderungen selbstorganisierter Teams und Organisationen. Sie manifestiert sich in langen Durchlaufzeiten der Arbeit, unklaren Verantwortlichkeiten in den Rollen, inkonsistenten Prozessen, Ping-Pong-artig hin und her springenden Aufgaben und beschränkten Zugangsberechtigungen. Die Problematik verstärkt sich bei Komponenten-Teams, d. h. bei Teams mit hoher Abhängigkeit untereinander. Häufig wird

Verantwortung mit Verpflichtung verwechselt. Wer sich verpflichtet fühlt, ist jedoch nicht frei in der Wahl seiner Optionen. Er handelt nicht freiwillig. Verpflichtung ist die reaktive Haltung gegenüber den Erwartungen anderer [Responsibility2020].

Der Weg zur Übernahme von echter, nämlich gefühlter Verantwortung erfolgt über Klarheit, Kontrolle und Kompetenz. Mitarbeiter haben Klarheit über die Absichten ihrer Mission und sind mit ausreichend Kompetenz und Kontrolle ausgestattet, die Mission zum Erfolg zu führen [Marquet2015].

Problematisch ist also, wenn Verantwortung aufgrund von Unklarheit und Inkompetenz nicht übernommen werden kann: In psychologisch sicheren Umgebungen kann diese Unsicherheit offen ausgesprochen werden (s. Verletzlichkeit oben).

Wie kann psychologische Sicherheit erlangt werden?

Die Frage ist, wie Verletzlichkeit gezeigt, Vertrauen gewonnen und Verantwortung übernommen werden kann. Alle drei beginnen bei einem selbst. Sie sind Gegenstand von Selbstführung, die z. B. in unseren CAL Schulungen [Leadership2021] ausführlich erläutert wird. ■

Treten Sie gern mit dem Autor in Verbindung:
ralf.lethmate@it-agile.de

Referenzen

[Brown2010] Brown, Brené: The gifts of imperfection. Hazelden Publishing, 2010.

[Covey2006] Covey, Stephen R., and Rebecca R. Merrill. The speed of trust: The one thing that changes everything. Simon and Schuster, 2006.

[Edmonton1999] Amy Edmondson, Administrative Sci-

ence Quarterly, Vol. 44, No. 2 (Jun.), pp. 350-383, 1999.

[Responsibility2020] Christopher Avery: The Responsibility Process (it-agile Website), 2020. <https://www.it-agile.de/wissen/the-responsibility-process.htm/>, zuletzt aufgerufen 27.1.2021

[reWork2015] <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>, zuletzt aufgerufen 27.1.2021

[ZahnoPelrine2019] Jasmine Zahno & Joseph Pelrine: „A psychologist's approach to enabling psychological safety“, Scrum Gathering Vienna, 2019.

[Leadership2021] <https://www.it-agile.de/ausbildung/fuehrungskraefte/agile-leadership/>, zuletzt aufgerufen 27.1.2021

[Lethmate2020] Lethmate, Ralf. Verletzlichkeit: Ich schäme mich jetzt schon ... agile review 2/2020

[Marquet2015] Marquet, L. David. Turn the ship around!: A true story of building leaders by breaking the rules. Penguin UK, 2015



RALF
LETHMATE

Ralf Lethmate wurde 1972 geboren; ist promovierter Physiker und studierte in Münster, Köln, Edinburgh, Lyon und Hamburg. Als Produktentwickler lernte Ralf seit 2002 zunächst klassisches Projektmanagement in KMUs und internationalen Konzernen kennen. Mit der Zeit entfachten aber Scrum und Kanban seine Begeisterung für agile Praktiken. Er ist ausgebildeter Change Manager und schließt seither mit Herzblut zwischenmenschliche und produktbezogene Feedback-Schleifen.