

Selbstverständlich fehlbar

Psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktor für High Performing Teams

Amy Edmondson erforscht seit über 20 Jahren Faktoren, die Teams zu Hochleistungen befähigen. Ein Teil ihrer Forschung konzentriert sich auf die grenzüberschreitende Bildung von Teams innerhalb und zwischen Organisationen in einem dynamischen Umfeld. Wie können Führungskräfte die nötige organisatorische Agilität erzeugen, um in einem sich schnell entwickelnden, herausfordernden und unsicheren industriellen Kontext Erfolg zu haben?

ZOE: Sie beschäftigen sich seit mehr als 20 Jahren mit High Performing Teams. Was braucht man, um ein solches Hochleistungsteam aufzubauen?

Edmondson: Drei Faktoren sind wesentlich zum Erfolg: Vollständige Klarheit des Ziels, die richtige Teamzusammensetzung und ein guter Prozess.

In erster Linie ist es wichtig, im Hinblick auf das Ziel zu fragen: Warum und wofür stellen wir ein Team zusammen? Worin besteht der spezifische Bedarf oder das Problem, das gelöst werden muss? Als Zweites müssen Personen identifiziert werden, die das richtige Anforderungsprofil und die geeignete Expertise haben, um das Problem zu lösen.

An dritter und wichtigster Stelle steht ein guter Prozess. Das ist einfacher gesagt als getan. Er erfordert eine gründliche Reflexion zur Strukturierung der Teamgespräche, Interaktionen und Experimente – kurz gesagt: Teamarbeit sollte als bewusst gesteuerte Unternehmung betrachtet werden, um die Chancen auf die Erreichung der Teamziele durch die effektive Kombination von Mitgliedern, Fähigkeiten und Leistung zu erhöhen. Wenn ein Team hinter den Erwartungen zurückbleibt, liegt das oft daran, dass seine Mitglieder sich nicht ausreichend Gedanken darüber gemacht haben, wie sie den richtigen Prozess und das richtige Klima aufbauen, die es dem Prozess wirklich ermöglichen, sich zu entwickeln.

Der Sinn und Zweck der Bildung von High-Performing-Teams liegt in unserer Überzeugung begründet, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist.

ZOE: Was bedeutet in diesem Zusammenhang Ihr Konzept der psychologischen Sicherheit in der Teamumgebung?

Edmondson: In einer psychologisch sicheren Umgebung fällt es Menschen leicht, sich voll und ganz ins Team einbringen zu können. Sie können ihre Meinung offen äußern, Ideen einbringen und Fragen stellen; sie können Dinge ausprobieren, intelligente Risiken eingehen und Fehler zugeben.

Das klingt eigentlich einfach. Und doch fehlt diese psychologische Sicherheit in Arbeitskontexten häufig. Es ist für Menschen sicherlich ganz natürlich, sich Gedanken darüber zu machen, was andere über sie denken. Wir wünschen uns, in den Augen der anderen gut dazustehen. Doch wenn wir mehr mit unserem Image beschäftigt sind, als die technisch und zwischenmenschlich herausfordernde Arbeit zu erledigen, die eigentlich nötig ist, bleibt das Team wahrscheinlich hinter den Erwartungen zurück.

ZOE: Wie kann eine solche psychologisch sichere Umgebung stabil aufgebaut werden?

Edmondson: Das Führungsverhalten ist hier ausschlaggebend: Damit meine ich keinesfalls nur das Verhalten von Vorstandsvorsitzenden. Ich betone immer die wichtige Rolle des Teamleiterverhaltens. Die Forschung zu diesem Thema ist ziemlich eindeutig – das Verhalten von Personen mit größerem Einfluss, größerer Entscheidungsbefugnis oder höherem Status, an einem beliebigen Arbeitsort, spielt die entscheidende Rolle bei der Beeinflussung des Grades an psychologischer Sicherheit. Das ist einer der Gründe, warum auf der Ebene der psychologischen Sicherheit in fast jeder Organisation substanzielle Unterschiede zwischen Teams existieren. Sie sind eben sehr vom jeweiligen lokalen Führungsverhalten beeinflusst. Doch auch als Nicht-Führungskraft ist das Verhalten von Bedeutung. Durch

unser Handeln beeinflussen wir die psychologische Sicherheit unserer Kollegen und sogar unseres Vorgesetzten.

ZOE: Was können Führungskräfte tun, um die psychologische Sicherheit in einem Team zu stärken?

Edmondson: Drei Punkte zählen: Erstens müssen die Rahmenbedingungen geschaffen werden, indem der Arbeitsauftrag festgelegt wird und überzeugende Argumente dafür angeführt werden, warum die Meinung jedes Einzelnen gefragt ist. Dies schafft die Grundvoraussetzung für psychologische Sicherheit. Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft, ihren Mitarbeitenden nahezubringen, womit sie sich konfrontiert sehen und die Natur ihrer Arbeit zu vermitteln. Wenn Arbeit in einem hohen Maße von gegenseitiger Abhängigkeit, Komplexität oder Unsicherheit geprägt ist, liegt auf der Hand, dass die Beteiligten sich einbringen sollten. Andernfalls könnte das Vorhaben extrem schief laufen.

An einem Arbeitsplatz, der von gegenseitiger Abhängigkeit oder Unsicherheit geprägt ist, müssen sich Führungskräfte für die psychologische Sicherheit interessieren, da sie darauf angewiesen sind, von und auf andere Menschen zu hören. Die Arbeit selbst erfordert von den Beteiligten Offenheit, Transparenz und häufige Kommunikation und die Bereitschaft, das damit verbundene zwischenmenschliche Risiko einzugehen.

Zweitens müssen Führungskräfte proaktiv zur Beteiligung einladen, indem sie gute Fragen stellen. Durch folgende Botschaften oder Fragen signalisiert man den Mitarbeitenden, dass man seine Grenzen kennt: «Ich könnte etwas vergessen haben. Ich brauche eure Mithilfe» oder «Was seht ihr dort? Ich

bin kein Experte auf eurem Gebiet und freue mich auf eure Anmerkungen.»

Viele Führungskräfte glauben, dass sie zeigen, offen für Anmerkungen zu sein. Doch das ist nicht das Gleiche wie proaktiv zu sein oder um Unterstützung zu bitten. Die meisten von uns reagieren positiv darauf, wenn sie direkt nach ihrer Meinung gefragt werden.

Drittens ist es wichtig, wertschätzend zu reagieren – besonders auf schlechte Neuigkeiten, Bedenken oder Fragen. Und dabei grundsätzlich positiv zu bleiben, wenn jemand den Mut hat und/oder sich die Mühe macht, das Wort zu ergreifen.

ZOE: Kann man ein bestehendes Team transformieren oder sollte ein solches Team von Grund auf gebaut werden?

Edmondson: Ich denke, man kann ein bestehendes Team transformieren. Dafür ist es hilfreich, die Transformation so offen wie möglich auszusprechen. Ganz gleich, ob wir mit dem richtigen oder dem falschen Fuß aufgestanden sind: Wenn wir danach streben, herausragende Arbeit in dieses eine Projekt zu stecken, dann werden wir Herz und Verstand aller gewinnen müssen. Führungskräfte sollten sich deshalb an den folgenden Sätzen orientieren: «Ich schlage vor, wir beginnen die Transformation mit euren Gedanken dazu, wie es bei uns läuft und wo ihr uns gerne sehen würdet.»

ZOE: Wie erkenne ich, dass mein Team exzellente Leistungen erbringt?

Edmondson: Die Mitglieder tauschen ihre Ideen aus und legen Ergebnisse offen, die weniger gut als erhofft sind. Sie holen Feedback ein, teilen Informationen und fragen nach Hilfe. Sie tauschen proaktiv Meinungen und Vermutungen aus, weil sie versuchen, Schwierigkeiten im Projekt auf den Grund zu gehen.

ZOE: Können Team und Führungskräfte durch Coaching in ihrem Erfolg unterstützt werden?

Edmondson: Coaches können als objektive Beobachter funktionaler und weniger funktionaler Dynamiken in einem Team eine entscheidende Rolle spielen. Dabei können sie zwei wichtige Dinge beitragen: Zum einen können sie wichtige Muster beobachten. Weder Teammitglied, Chef noch Teil eines Support-Netztes zu sein, ermöglicht Coaches und Trainern Offenheit in ihren Beobachtungen und somit eine klare Objektivität.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der Organisationsentwicklung.

Amy C. Edmondson – Biografie

Amy C. Edmondson ist Novartis Professorin für Leadership und Management an der Harvard Business School. Seit 20 Jahren erforscht sie, welche Charakteristika Hochleistungsteams auszeichnen. Im Fokus ihrer Forschung steht die grenzüberschreitende Bildung von Teams innerhalb und zwischen Organisationen sowie die Frage, wie Führungskräfte komplexe Kooperationen ermöglichen können, welche die Voraussetzung für Durchführung und Innovation in einer dynamischen Umgebung sind. In den frühen 80er-Jahren arbeitete sie als leitende Ingenieurin für den amerikanischen Architekten und Erfinder Richard Buckminster Fuller. Edmondson schloss ihre Promotion in Organizational Behavior, ihren AM in Psychologie, und ihren AB in Engineering und Design an der Harvard University ab.

(Erklärung: AM/AB – Harvard spezifische akademische Grade innerhalb des AM/AB-Programms)