

Psychologische Sicherheit – EIN WETTBEWERBSVORTEIL?

Wie wichtig ist psychologische Sicherheit im Unternehmen und in Teams? Gibt es diese in Zeiten grosser Belastungen und stetiger Veränderungen überhaupt noch? Wie erziele ich sie? Und was gewinne ich, wenn ich zu dieser Investition bereit bin?



Jörg Neumann,
Geschäftsführer
NeumannZanetti &
Partner, Meggen

Seit 2020 führen mehr und mehr Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durch. So sollen die Zufriedenheit gemessen und der Handlungsbedarf erkannt werden: ein guter Plan! Liegen die Ergebnisse dann vor, hapert es vielerorts mit der Umsetzung. Zu wenig Energie fliesst ins Multiplizieren von Stärken – negative Entwicklungen stehen im Fokus. Das ist nicht nur schade, sondern hemmt auch die Kommunikationsfreude sowie die Entwicklung von Lösungen. Für diese «Schwächen» muss ja jemand verantwortlich sein. Wer ruft da schon gern als Erster «Hier!»? Übrigens wird der Aspekt der psychologischen Sicherheit in vielen Befragungen nur indirekt erfasst – auch das ist schade.

Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich, dass sie sich bei ihrem Arbeitgeber und am Arbeitsplatz sicher fühlen. Sicher im Sinn von gut aufgehoben und fair behandelt. Solche Erwartungen stehen oft auf dem Prüfstand, beispielsweise wenn Veränderungen anstehen. Dann ist es wichtig, wie und wann Teams davon erfahren. Wer eingebunden wird, empfindet Veränderungen wie Entwicklungen – und fühlt sich dabei sicher. Tragisch, wie oft und leichtfertig beim Kommunizieren von Veränderungen gegen diese einfachen Zusammenhänge verstossen wird. Ein Wunder ist das nicht, denn viele Firmen tun sich schwer, eine kulturelle Weiterentwicklung anzustossen. Die einen sind noch zu erfolgsverwöhnt, anderen fehlt es an personeller Kontinuität und wieder andere Firmen wissen schlicht nicht, wie man das anpackt.





Wer psychologische Sicherheit im Team oder im Unternehmen fördern will, hat dafür gute Gründe. Das Gewinnen und Weiterentwickeln geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt längst als Erfolgsfaktor für Produktivität – wichtiger geht es also nicht. Und es gibt viele Gelegenheiten dazu: Ihre wertschätzende, lösungsorientierte und kontinuierliche Führungsarbeit ist nämlich geeignet, psychologische Sicherheit zu festigen.

- Formulieren Sie Führungsgrundsätze, die wirklich gelten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen wissen, worauf bei Ihrer Art zu führen, Verlass ist.
- Erklären Sie, warum Ihre Führungskräfte trotzdem Freiraum haben, ihren eigenen Führungsstil umzusetzen – authentisch und glaubwürdig.
- Besprechen Sie mit Ihrem Team, was Sie erwarten und was das Team von Ihnen erwartet. Berechenbarkeit ist ein Schlüssel für psychologische Sicherheit – übrigens auch für Team Spirit.
- Vereinbaren Sie im Führungsteam, wie Sie Veränderungen und Entscheidungen kommunizieren – und was Sie tun, wenn einige wenige, die rücksichtslos vorgehen, Schaden anrichten.
- Bieten Sie Vorgehensweisen an, wenn Konflikte viel Energie rauben. Das Ausbilden von Konfliktlotsen oder das Arbeiten mit Mediatoren machen sich bezahlt.
- Arbeiten Sie im ganzen Team und auf allen Stufen mit Ressourcen-Jokern, also mit Zeitfenstern für «Tiefe Themen», für Gespräche, für gemeinsame Reflexion. Es ist allerhöchste Zeit für innovative Antworten im Umgang mit dem Dauerdruck.

Beeinflussen Sie somit das, was Sie beeinflussen können – und dazu zählt Ihre Führungskultur eindeutig. So ernten Sie Zufriedenheit, Engagement und mit der Zeit Loyalität – und damit die Aussicht, Teams wirklich entwickeln zu können. In diesem Sinn wird psychologische Sicherheit zum echten Wettbewerbsvorteil. Gedeihen wird sie vor allem in den Unternehmen, in denen die gemeinsame Führungskultur zum Tagesgeschäft zählt. ◇

Strassenverkehr, die ultimative Herausforderung für die soziale Intelligenz