



Gesucht: sozialer Klebstoff

Hybrides Arbeiten hat die Spielregeln für Teamdynamik verändert. Was in Präsenz funktioniert, versagt im digitalen Raum häufig. Psychologische Sicherheit wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor – aber sie entsteht nicht automatisch durch Videokonferenzen und Slack-Channels. Worauf Führungskräfte achten müssen.

F

„Fehlende psychologische Sicherheit ist der Pain Point Nummer eins in vielen Teams“, sagt Karin Volbracht, Coach aus Hamburg über ihre Erfahrung in verschiedenen Großunternehmen. Und dabei ist das Konstrukt der psychologischen Sicherheit ein wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit von Teams – gerade in virtuellen Welten.

Psychologische Sicherheit und Virtualitätsparadox

Unbeabsichtigt erforschte Professorin Ina Goller, Leitung EMBA Innovation & Business Creation an der Fachhochschule Bern, die Nebenwirkungen des mobilen Arbeitens auf Teams, als sie ein Forschungsprojekt begann und die Coronapandemie ausbrach, sodass die untersuchten 50 Teams auf einmal im Homeoffice saßen. Die Forschungsergebnisse fasst sie als „Virtualitätsparadox“ zusammen: Das hybride Arbeiten wirkt sich negativ auf die psychologische Sicherheit aus, aber eine hohe psychologische Sicherheit verbessert das hybride Arbeiten. „Daher ist es wichtig, in psychologische Sicherheit zu investieren, wenn das Team hybrid arbeitet“, fasst Goller zusammen.

Konzept der psychologischen Sicherheit

„Unter psychologischer Sicherheit kann Unterschiedliches verstanden werden“, räumt Professor Michael Krämer ein, emeritierter Professor der FH Münster und Vorsitzender der Sektion Aus-, Fort- und Weiterbildung im Berufsverband deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP). „Gemeint ist in der Regel, dass Menschen eher bereit sind, sich einzubringen, wenn ein Klima der Offenheit herrscht und sie keine Ablehnung fürchten.“ Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass paradoxerweise in Gruppen mit einer höheren Sicherheit mehr Fehler auftreten. So paradox wie es im ersten Moment erscheint, ist es aber gar nicht. Die simple Erklärung ist: „Psychologische Sicherheit produziert keine Fehler, sondern deckt sie auf, sie werden eher zugegeben“, erklärt Krämer.

Psychologische Sicherheit als Fachbegriff geht auf die Harvard-Professorin Amy Edmondson zurück, die dieses Konzept 1999 vorstellte. In Deutschland ist das Dev-Org-Institut im Odenwald offizieller Partner für Edmondsons Methode. Harald Mans-

mann von Dev Org erklärt, dass es bei psychologischer Sicherheit im Team darum gehe, wie die Menschen miteinander umgehen, was sie voneinander denken, aber nicht offen sagen. Um psychologische Sicherheit zu messen, entwickelte sein Institut einen Teamscan mit sieben Fragen, die anonym gestellt werden. Die Ergebnisse werden nicht allein der Führungskraft, sondern dem gesamten Team präsentiert und hinterfragt: Was müssen wir verändern, um beim nächsten Teamscan ein besseres Ergebnis zu haben? Beim Arbeiten in mehreren Räumen, Gebäuden, an unterschiedlichen Standorten oder auf verschiedenen Kontinenten werde es zunehmend schwieriger, für sozialen Zusammenhalt zu sorgen. Wie kann es trotzdem gelingen? Mansmann setzt auf vier Elemente: Kommunikation, Transparenz, Autonomie in der Gruppe und Retrospektion. „Letztere ist ein Gamechanger, sie ändert das Teamverhalten und damit die Performance“, betont er.

Selbstbeobachtung schulen

Die Selbstwahrnehmung eines Teams ist dabei nicht immer realistisch. Mansmann gibt ein Beispiel: „Eine Werkstudentin aus dem Iran wurde als gut integriert angesehen. Doch auf Nachfrage zeigte sich, dass man zwar ihr zuliebe Englisch sprach, sich aber noch nie privat mit ihr unterhalten hatte.“ Daher fühlte sich die Iranerin ausgeschlossen, obwohl alle glaubten, sie zu inkludieren. „Ein Teamscan zeigt den Elefanten im Raum, den jeder spürt, aber nicht anspricht“, erläutert Mansmann.

Führungskräfte gefragt

Harald Mansmanns Erfahrung nach benötigen gerade die Führungskräfte, die sich für besonders empathisch halten, ein Coaching. „Viele sind nicht in der Lage, sich selbst korrekt einzuschätzen. Ein Coaching in psychologischer Sicherheit schult die Selbstbeobachtung.“

Auch Ina Goller sieht Führungskräfte in der Pflicht, ihre Rolle zu verändern, weg vom starken Anführer hin zu einem primus inter pares. „Teamleiter haben mir nach Trainings gesagt, dass sie sich dann nicht mehr so allein fühlen.“ Denn wenn sie eher als Mitglied des Teams denn als „Chef“ gesehen werden, können sie auch ihre menschliche Seite eher zeigen. Aus Gollers Sicht sind häufige, kurze Trainings nachhaltiger als einmalige, längere, weshalb sie auf so genannte Mikrointerventionen setzt, Übungen von einer Viertelstunde zur Verbesserung des Zusammenhalts im Team.

Emotionen ernst nehmen

Die Hamburger Teamentwicklerin und Coach Karin Volbracht hat einen eigenen Test entwickelt zur Messung von psychologischer Sicherheit, denn sie wollte ein praxisnahes Instrument für den Unternehmensalltag. Sie befasst sich auch mit den neurologischen Grundlagen psychologischer Sicherheit: Was bereitet Stress? Wann entsteht Angst? „Wenn unser Reptilienhirn mit Angstsignalen auf eine Situation reagiert, können wir oft nicht mehr klar denken“, verdeutlicht sie. Ihr Rat an Führungskräfte: „Nehmen Sie Emotionen ernst.“ Apathie und Angst tragen nicht



CHARLOTTE SCHMITZ hat durch die Recherche ihre eigenen Teamerfahrungen reflektiert. Psychologische Sicherheit macht den Unterschied.

dazu bei, etwas zu lernen oder zu leisten. Denn ein eingeschüchterter Mitarbeitender übernimmt keine Verantwortung.

In hybriden Teams sollte mehr Zeit für Kommunikation eingeplant werden als bei gemeinsamem Arbeiten in Präsenz, rät Volbracht, denn für sie ist psychologische Sicherheit der soziale Klebstoff in Teams. Sie empfiehlt Teamleitern, viele Eins-zu-eins-Gespräche einzuplanen, zu virtuellen Kaffeerunden einzuladen oder sich jede Woche einen anderen Feedbackpartner zu suchen. Online-Tools wie Slack bringen bereits Möglichkeiten mit, den sozialen Klebstoff zu stärken, etwa „Donut-Runden“, also gemeinsame Pausen, um einen virtuellen Donut zu essen – als Ersatz für Treffen in Präsenz in der Kaffeeküche.

Volbracht sieht Führungskräfte in einer Sandwichposition. Selbst wenn sie im eigenen Team eine hohe psychologische Sicherheit fördern, kann es sein, dass sie in Meetings mit Gleichgestellten oder dem Vorstand unter Druck geraten. „Solche Führungskräfte stehen unter Stress, dürfen ihn aber nicht nach unten weitergeben“, fasst sie zusammen. Sie rechnet damit, dass sich die Führungskultur in Unternehmen mit einem Generationenwechsel allmählich ändern wird. Ihrer Erfahrung nach bringen viele jüngere Mitarbeitende eine hohe Kommunikationsfähigkeit mit und sind sehr offen für Feedback. Einen Wandel erwartet sie auch durch den Einfluss der „Kollegin KI“. Das Zusammenspiel von künstlicher Intelligenz und Menschen erfordere neue Anpassungen. „Wenn diese Umstellung mit Angst verbunden ist, funktioniert sie nicht“, warnt die Beraterin.

Sicherheitskultur der Nuklearindustrie

Professor Oliver Sträter, Fachgebietsleiter Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Kassel, bringt Berufserfahrung aus Bereichen mit, in denen Sicherheit unabdingbar ist: Atomindustrie und Flugsicherung. Nun könnte man annehmen, dass dort Befehl und Gehorsam großgeschrieben werden. Doch so einfach ist es nicht: „Gerade hier ist es ausschlaggebend, dass die Führungskette zwar hierarchisch ist, aber Sicherheit gibt“, betont Sträter. „In der Nuklearindustrie spricht man von einer Sicherheitskultur.“ Er nennt das Beispiel der Hierarchie im Cockpit eines Flugzeugs: Während früher der Kapitän alleine das Sagen hatte, ist der erste Offizier heute ausdrücklich befugt, offen zu äußern, wenn er Fehler bemerkt. „Ohne psychologische Sicherheit gibt es keine resiliente Organisation“, fasst Sträter zusammen.

In guten Organisationen sind 360-Grad-Umfragen zur Beurteilung von Führungskräften üblich. „Nur wenn Führungskräfte die Bedeutung der psychologischen Sicherheit verstehen, gibt es ein offenes Unternehmen“, erklärt Oliver Sträter. „In einem archaischen System muss ich mich nicht wundern, wenn Druck von oben nach unten durchgereicht wird, statt ihn zu managen.“ Stattdessen sollten Teamleiter Zielvorgaben so einbringen, dass alle Teammitglieder wissen, welche Rolle sie haben, – und dass das gesamte Team verantwortlich ist, wenn die Ziele nicht erreicht werden.

Umdenken gefordert

Beim mobilen Arbeiten sei zwar schwerer festzustellen, ob und wann jemand tätig ist. Doch Sträter fordert ein Umdenken: Untersuchungen hätten erbracht, dass die Arbeit zuhause sogar produktiver ist. „Wenn man mit einem Problem nicht weiterkommt, spült man Teller und schon fällt einem eine Lösung ein.“ Sträter plädiert dafür, dass rein fachliche Arbeiten im Homeoffice erledigt werden. Die gemeinsame Zeit im Büro solle dem Teambuilding und komplexen Problemlösungen vorbehalten sein. „Die Flexibilität des hybriden Arbeitens müssen Arbeitgeber und auch Gewerkschaften erst lernen“, betont Sträter, „denn die jüngere Generation fordert sie ein.“

„Das klassische Arbeitsumfeld im Büro entspricht nicht mehr der Arbeitsweise der Menschen“, erklärt auch Professorin Johanna Catharina Bath von der Fakultät NXT Nachhaltigkeit und Technologie der Hochschule Reutlingen sowie Gründerin

der Talentista GmbH, die beim Umsetzen von mobilen Arbeitsformen berät. Sie sagt: „Kein Büro der Welt kann beim Thema individuelles Wohlfühlen mit dem Zuhause mithalten.“ Daher sollten Unternehmen nicht versuchen, eine solche Atmosphäre künstlich zu imitieren, sondern das bieten, was es im Homeoffice nicht gibt: Kollaboration, informeller Austausch, Diskussionen. Ihrer Meinung nach sind die modernen Büros immer noch zu groß und würden nicht benötigt. „Hauptfunktion des Büros ist heute ein Ort der Begegnung“, hebt sie hervor.

Authentisches Vorleben

Für Führungskräfte heißt das konkret, sich um möglichst viele direkte Kontakte zu einzelnen Mitarbeitenden zu kümmern. Denn in Videokonferenzen mit dem gesamten Team gehen Einzelne schnell unter. Non-verbale Signale sind schwer zu erkennen. Daher sollten herkömmliche Arbeitsformen wie wöchentliche Teammeetings hinterfragt werden. Stattdessen böten sich kurze Check-ins an, auch mit Einzelnen oder Teilen des Teams. „Wir transferieren bisher das, was wir kennen, in die Onlinewelt“, kritisiert Bath. Sie zweifelt daran, dass Jüngere mit dem hybriden Arbeiten besser zurechtkommen als Ältere. „Nur weil jemand gut mit Online-Apps umgehen kann, heißt es nicht, dass er zu strukturiertem Wissenserwerb, Selbstmanagement und Aufgabenpriorisierung fähig ist.“ Um in einer Welt des hybriden Arbeitens psychologische Sicherheit zu schaffen, müssten Führungskräfte durch eigenes Handeln ein authentisches Vorbild sein. „Chefs, die jedes Wochenende Mails versenden, signalisieren, dass eine 24/7-Kollaboration erwartet wird“, moniert Bath. Stattdessen solle der Vorgesetzte ehrlich sagen: „Ich mache heute früher Schluss und hole meine Kinder ab.“



Fünf Tipps für gelungene Meetings

- Moderationsrolle rotieren lassen
- Offene Fragen stellen: „Welche Sichtweisen haben wir dazu noch nicht gehört?“ – „Was übersehe ich?“ – „Was wären Alternativen?“
- Zuhören, zuhören, zuhören
- Positive Resonanz senden, auch bei kritischen Beiträgen
- Aufrichtig sein: „Das weiß ich nicht.“ – „Das habe ich falsch eingeschätzt.“

Idee: Volbracht

Führungskräfte als Animateure

Unterschätzt habe man den Verlust des semi-privaten Austauschs durch die Onlinekollaboration. Fragen nach Wetter, Hobby oder Familie werden nicht mehr nebenbei gestellt, wenn man sich nicht persönlich trifft. Führungskräfte müssten daher laut Bath eine „Animateurrolle“ übernehmen, um Raum zu geben für eine solche Beziehungspflege, auch in Onlinemeetings. Denn sie trage wesentlich zur psychologischen Sicherheit im Team bei.

Bath hat ein Paradox beobachtet: Während der Chef vermutet, dass Markus im Homeoffice herumtrödelt, verlässt er sich ganz selbstverständlich darauf, dass Vidal im Büro in Indien seine Arbeitslast treu abarbeitet – denn genau hier sparen Unternehmen dann doch oft am persönlichen Austausch, um Reisekosten zu vermeiden. Bei globalen Teams wird also meist von vornherein angenommen, dass sie remote reibungslos funktionieren. Bath rät Führungskräften, in solchen Situationen möglichst viel Zeit und Energie darin zu investieren, sich mit den einzelnen Teammitgliedern auszutauschen, auch einzeln, um sicherzustellen, dass sich alle einig sind, welche Ziele angestrebt werden und wie diese zu erreichen sind – auch über kulturelle Unterschiede hinweg.