



A&O-Psychologie und die Krise (6)

Psychologische Sicherheit als Ressource für die virtuelle Führung leistungsstarker Teams

Die Herausforderungen der anhaltenden Covid 19 Pandemie beschleunigen weiterhin die Digitalisierung. Das damit einhergehende rasante Veränderungstempo von Arbeitsformen bedingt auch Besonderheiten in der Führung: Nicht nur die „digitale Fitness“ entscheidet über Unternehmenserfolge, sondern auch Faktoren, die besonders unter virtueller Führung zu beachten sind. Aber was genau macht nun virtuell geführte Teams erfolgreich?

Begriffsklärung

Als gute Unterstützung für virtuell geführte Teams hat sich das Etablieren einer Kultur von **Vertrauen** und **Psychologischer Sicherheit** erwiesen. Diese beiden Begriffe sollten allerdings nicht miteinander verwechselt werden: Laut Edmondson ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal, dass Vertrauen nur in der Beziehung zwischen zwei Menschen bestehen kann. Es handelt sich um den Glauben einer Person an eine andere. Vertrauen beinhaltet demnach auch immer das Risiko¹, dass das Gegenüber eine Verhaltensalternative auswählt, die für die vertrauende Person mit negativen Konsequenzen verknüpft ist. Weiters beschreibt Vertrauen, wie eine Person eine andere sieht².

Das Konstrukt der **Psychologischen Sicherheit** hat die Gruppennorm als Bezugspunkt und beschreibt die geteilte Wahrnehmung der Mitglieder eines Teams, zwischenmenschliche Risiken eingehen oder abweichende Meinungen vertreten zu können, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen³. Niemand vom Team wird demnach für eine konstruktiv-kritische Stellungnahme zurückgewiesen, ausgeschlossen oder sanktioniert, es kann angstfrei, ohne Scham bzw. Ausgrenzung agiert werden (z. B. beim Besprechen eines Problems, beim Ansprechen schwieriger Themen, beim Ersuchen um Unterstützung aus dem Team). Weiters beschreibt die psychologische Sicherheit wie Teammitglieder meinen, von anderen Teammitgliedern wahrgenommen zu werden².

Hohe Teamleistung erzielen

Psychologische Sicherheit ist mit vielen wünschenswerten Verhaltensweisen innerhalb von Teams verbunden und ein wichtiger Prädiktor für Lernen im Team sowie Verbundenheit mit dem Team und Team-Leistung sowie bessere Kommunikation und Einstellung zur Teamarbeit¹. Erleben Menschen ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit in ihrem Team, sind sie eher bereit, sensible und erfolgskritische Informationen miteinander zu teilen. Außerdem experimentieren sie eher mit neuen bzw. unkonventionellen Lösungsversuchen und gehen dabei auch Risiken auf zwischenmenschlicher Ebene ein.

Psychologische Sicherheit verspüren Teammitglieder genau dann, wenn sie Akzeptanz von ihrem Team fühlen. Es bedarf einer Umgebung, in der man „den Mund aufmacht“ und nicht einer Wohlfühlumgebung, in welcher alle ständig einander auf die Schulter klopfen. Auch zeigt die Forschung, dass die Psychologische Sicherheit einen großen Teil zur Leistungsstärke von Teams beiträgt und die Teamfluktuation reduziert⁴. Weiters schweigen motivierte Teammitglieder häufig aus Furcht vor Negativbeurteilungen. Selbst dann, wenn sie erkannt haben, wie man das System positiv verändern könnte^{5,6}. Hingegen denken Teammitglieder unter dem Gefühl von Psychologischer Sicherheit beim Einbringen von Ideen und Meinungen wesentlich weniger über potenzielle negative Konsequenzen nach⁷.

Innovative (virtuelle) Teams aufbauen

Die Voraussetzung für Innovation ist, dass sich die Mitglieder eines Teams trauen, bestehende Lösungen und damit den Status Quo kritisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Wie Studien mit unterschiedlichen Arten von Teams zeigen, gibt es positive Zusammenhänge zwischen Psychologischer Sicherheit und

- Lernen im Team³,
- Lernen aus Fehlern im Team⁸,
- verbesserter Informationsverarbeitung* im Team⁹
- sowie proaktivem Verhalten¹⁰,
- Team-Innovation¹¹
- und Bindung an das Team**⁹.

Nach Edmondson³ stellt die Psychologische Sicherheit eine besonders wichtige Basis bei Teams dar, deren Mitglieder eine hohe Abhängigkeit voneinander aufweisen und die bei der Erledigung ihrer Aufgaben aufgrund fehlender Routinen mit großer Ungewissheit konfrontiert sind. Das betrifft ebenso Teams unter virtueller Führung wie auch Teams, die an der Entwicklung neuartiger Lösungen arbeiten. Auch Teams, die für den gemeinsamen Erfolg sensible Informationen miteinander teilen müssen (z.B. OP-Teams in Krankenhäusern, Militär- und Polizei-Einsatzkommandos,...) profitieren von einem psychologisch sicheren Arbeitsumfeld. Bei agil oder selbst-organisiert arbeitenden Teams, wie z. B. in der Software-Entwicklung stellt ein hohes Maß an Psychologischer Sicherheit zugleich ein hohes Maß an Selbstreflexion über das Funktionieren des Teams sowie eine stark ausgeprägte Fehlerkultur sicher³.

Die zentralen Bedingungen für ein sicheres und vertrauensvolles Arbeitsklima, die das Teilen erfolgskritischer Informationen und kollektives Lernen im Team begünstigen, sind u. a.:

- Die Teammitglieder können ohne Angst vor Ablehnung sprechen, z. B. auch über schwierige Themen und Probleme. Informelle, häufige und spontane Gespräche erleichtern dies.
- Unter einer guten Fehlerkultur gibt es keinerlei Vorhaltungen beim Auftreten von Fehlern, die Teil des Lernprozesses sind.
- Voraussetzung ist eine kollegiale Grundhaltung.
- Andere Teammitglieder um Unterstützung zu bitten ist erwünscht und einfach.
- Besondere Fähigkeiten und Begabungen werden bei der Zusammenarbeit im Team geschätzt...

Somit eignet sich das Konstrukt Psychologische Sicherheit auch zur Organisationsdiagnostik (z. B. PsySafety-Check)¹².

Zu den Problemen, mit denen virtuelle Teams konfrontiert sind, zählen:

- Die plötzlich geringere Häufigkeit von Gesprächen,

- die weniger spontan und informell sind,
- wobei sich die Teammitglieder isoliert und unterschätzt fühlen.

Der versteckte „Kitt“ guter Teams, nämlich unterstützende Faktoren wie Vertrauen und zwischenmenschliche Beziehungen, fallen demnach bei virtuellen Teams weg¹. Deshalb ist für das optimale Funktionieren virtueller Teams wichtig, dass Unternehmenskulturen geschaffen werden, in welchen auch künftig Wissen und Innovation gedeihen. Das gelingt, wenn sich Menschen sicher, geschätzt und aufgehoben fühlen. Können sich Talente nicht frei äußern, werden sie vergeudet! Deshalb soll jede freie Meinungsäußerung von Ideen willkommen sein (auch, wenn nicht jede Idee dabei gut ist), und jegliche Art von Engagement soll gefördert werden.

Psychologische Sicherheit als Führungsaufgabe

Das Kultivieren von Psychologischer Sicherheit kann unter Berücksichtigung der folgenden Faktoren gelingen:

1. Das Annehmen von Herausforderungen im virtuellen Team,
2. den Menschen sehen und
3. die Spielregeln besprechen.

Die Entwicklung Psychologischer Sicherheit bedarf zwischenmenschlicher Vorhersehbarkeit. Zum Einander-Kennenlernen braucht es ebenso Zeit und Umsicht wie bei den weiteren Enablern „connecting as a human being - den Menschen hinter dem Bildschirm sehen“ mit seinem Leben auch außerhalb davon - und „die Spielregeln diskutieren“, die eine ausgewogene Kommunikation und Vertrauensbildung zwischen Teammitgliedern fördern. Je früher sich ein Team damit auseinandersetzt, desto eher wird es sein volles Potenzial entfalten und seine Leistung steigern. Unterstützung bietet weiters eine konstruktive, neugierig machende Grundhaltung, die davon ausgeht, dass man gemeinsam die richtigen Lösungen findet¹.

1. Spezifische Herausforderungen annehmen

Zu diesen zählen bei der virtuellen Arbeit, dass die täglichen Prozesse (z. B. Kolleginnen bzw. Kollegen virtuell um Hilfe bitten) mehr Zeit und Mühe erfordern. Gründe dafür sind¹:

4. Um nicht inkompetent zu wirken versucht man eher, Probleme alleine zu lösen
5. Hilfe holen dauert länger, wenn der Helfer nicht vor Ort ist
6. Eine asymmetrische Kommunikation zwischen Teammitgliedern schließt Kollegen und Kolleginnen aus.

Menschen haben die Tendenz, schnell mit ein oder zwei Kollegen bzw. Kolleginnen in Verbindung zu treten, mit denen sie Ähnlichkeiten teilen und folglich öfter bzw. informeller kommunizieren. Hierdurch können Asymmetrien in der Kommunikation entstehen, wodurch sich allerdings andere Teammitglieder ausgeschlossen fühlen. Das erweist sich in virtuellen Teams als besonders kritisch, da die Kommunikation im virtuellen Team formeller gestaltet ist: Hier fallen spontan und/oder zufällige Gespräche zwischen Teammitgliedern, wie sie in anwesenden Teams die Regel sind, weg. Für „ausgeschlossene“ Teammitglieder wird es zusehends schwieriger, an die enger verbundenen Kolleginnen und Kollegen heranzukommen. Das hindert auch den Wissensaustausch innerhalb der Gruppe und die virtuelle Psychologische Sicherheit, was wieder die Teamleistung beeinträchtigt¹. Hier sollte man gegensteuern.

2. *Den Menschen sehen*

Es ist weiters wichtig, sich um das Wohlergehen seiner Teammitglieder zu kümmern, Interesse zu bekunden und ein gemeinsames Verständnis zu erreichen, wie man gemeinsame Kommunikationstools nutzt:

- Einzelgespräche begünstigen eine persönlichere und tiefere Gesprächsebene,
- langfristig fühlen sich Teammitglieder besser verstanden und geschätzt,
- Arbeitsmoral und Motivation nehmen zu
- sowie der Austausch persönlicher Daten.

Auch sollen Ziele und Verantwortlichkeiten gemeinsam vereinbart werden: Was jede Person beiträgt und an wen man sich mit Spezialfragen wenden kann.

Im virtuellen Bereich ist unsere Fähigkeit, zwischenmenschliche Daten zu verarbeiten durch Einflüsse wie Hintergrundgeräusche, wackelige Internetverbindungen und unsere kurze Aufmerksamkeitsspanne drastisch reduziert. Deshalb sind virtuelle Teambuilding-Aktivitäten wie z. B. gemeinsames Problemlösen im Escape-Room hilfreich, um gemeinsam neue Erfahrungen zu schaffen¹.

3. *Die Spielregeln besprechen*

Hier geht es um das Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses dafür, wie das Team zusammenarbeiten möchte (Interaktionsregeln und Verhaltensnormen, z. B. wie lange wir auf eine E-Mail-Antwort warten sollen, bevor wir eine Erinnerung senden.). Auch das bedarf einiger Zeit. In einer virtuellen Umgebung ist Kommunikation der Schlüssel zum Schaffen von Struktur (z. B. ist sicherzustellen, dass sich alle Teammitglieder mit einer Entscheidung bzw. einem Tool wohlfühlen).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Psychologische Sicherheit ein wichtiger Prädiktor für Lernen im Team sowie Verbundenheit mit dem Team und Teamleistung ist und somit eine unerlässliche Basis für agile Unternehmensformen, Führung und neue Arbeitsformen darstellt. Dies gilt auch für die virtuelle Zusammenarbeit. Diese unterscheidet sich allerdings von der Präsenzarbeit dadurch, dass man beim Bilden von Teams einige Faktoren beachten muss. Denn man kann sich nicht darauf verlassen, dass Psychologische Sicherheit im Laufe der Zeit von selbst entsteht. Beachtet man die Besonderheiten der virtuellen Teamarbeit, kann Psychologische Sicherheit durch ein sicheres und vertrauensvolles Arbeitsklima Beschäftigten und Führungskräften das Vertrauen geben, dass sie Talente entfesseln und Arbeitsumgebungen schaffen, die Organisationen und ihren Menschen zum Erfolg verhelfen.

Mag.^a Ulrike Amon-Glassl
Fachabteilung A&O-Psychologie, GkPP
arbeit@gkpp.at
www.gkpp.at

* Unter Informationsverarbeitung ist die synergistische Diskussion, Verarbeitung und Integration von unterschiedlichen Informationen, Wissenshintergründen und Erfahrungen der Teammitglieder zu verstehen¹³.

** Die Stärke der Identifikation mit dem Team ist ein Indikator für die Bindung der Mitglieder an das Team. Identifikation mit dem Team beschreibt, inwiefern sich die Teammitglieder als Teil der Gruppe fühlen¹⁴.

Literatur:

- 1 Lechner, A. & Mortlock, J. T. (2021). How to create psychological safety in virtual teams: [https://www.academia.edu/45705449/How to create psychological safety in virtual teams](https://www.academia.edu/45705449/How_to_create_psychological_safety_in_virtual_teams) , Zugriff am 18.06.2021
- 2 Edmondson, A.C. (2003). "Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams". In West, Michael A.; Tjosvold, Dean; Smith, Ken G. *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. New York: Wiley.
- 3 Edmondson, A. C. (2020). Die angstfreie Organisation. München: Franz Vahlen.
- 4 Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- 5 Detert, J. R.; Edmondson, A. C. (2011). Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-censorship at Work. *Academy of Management Journal*. 54, 3, 461–488.
- 6 Towler, A. (2018). Dem Geheimnis der psychologischen Sicherheit auf der Spur: Was sagen die Forschungsergebnisse? <https://www.ckju.net/de/blog/dem-geheimnis-der-psychologischen-sicherheit-auf-der-spur-was-sagen-die-forschungsergebnisse/28092> Zugriff am 12.06.2021
- 7 Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 44 (2): 350–383.
- 8 Carmeli, A. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x> Zugriff am 3.6.2021
- 9 Frazier, M. L., Fainshmimidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vranceva, V. (2016). Psychological Safety: Meta-Analytic Review and Extension: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/peps.12183> Zugriff am 3.6.2021
- 10 Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety: <https://doi.org/10.1037/a0015848> Zugriff am 3.6.2021
- 11 Hülsheger, U.; Anderson, N. & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19702361/> Zugriff am 3.6.2021
- 12 Fischer, J. A., & Hüttermann, H. (2020). PsySafety-Check (PS-C): Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams: https://www.researchgate.net/profile/Hendrik-Huettermann/publication/341014855_PsySafety-Check_PS-C_Fragebogen_zur_Messung_psychologischer_Sicherheit_in_Teams/links/5eb13d62a6fdcc7050a99942/PsySafety-Check-PS-C-Fragebogen-zur-Messung-psychologischer-Sicherheit-in-Teams.pdf Zugriff am 15.6.2021

13 Van Knippenberg, D.; De Dreu C. K. W. & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda: <https://leeds-faculty.colorado.edu/dahe7472/dvk%202004.pdf> Zugriff am 30.5.2021

14 Mael, F.A. & Tetrick, L. (1992). Identifying Organizational Identification: https://www.researchgate.net/publication/247727867_Identifying_Organizational_Identification Zugriff am 30.5.2021