



*Auf dem Weg zu einer
besseren Arbeitswelt!*

Arbeitsergebnisse - Gruppe 1

von Anne Angenvoort, Joachim Maier,
Karolin Helbig, Karen Krogel und Tanja Laufer



Aufgabenstellung & Ergebnisse der Gruppenarbeit

Die Teilnehmenden wurden gebeten, sich in die Lage eines/r externen Berater:in bzw. Organisationsentwickler:in zu versetzen, der/die beauftragt wurde, mit dem Team des folgenden Szenarios zu arbeiten, um die Psychologische Sicherheit im Team zu stärken. Bevor die Zusammenarbeit startet, soll ein kompletter Begleitungsprozess mit konkreten Schritten skizziert werden. Für die Erarbeitung und Annäherung an den Fall wurden den Teilnehmenden folgende Fragestellungen mitgegeben:

Welche Stolperfallen siehst du bei der Arbeit an der psychologischen Sicherheit mit diesem Team?

- Worauf würdest du den Fokus setzen?
- Wie würde die erste Sitzung/ der erste Kontakt konkret aussehen?
- Wie würdest du die beteiligten Personen für den Prozess begeistern?
- Wie kannst du die betroffene Führungskraft angemessen einbinden?

Szenario 1: Sachbearbeitung in der Kommunalverwaltung

Kontext: In der Kommunalverwaltung arbeitet ein Team von zehn Sachbearbeiter:innen unter der Leitung von Frau Müller. Das Team bearbeitet Anträge und Anfragen der Bürger und ist für die Verwaltung von Dienstleistungen zuständig. Mithilfe eines Fragebogens wurde die psychologische Sicherheit im Team ermittelt. Die Ergebnisse zeigen, dass die psychologische Sicherheit im Team insgesamt eher niedrig ist, insbesondere im Vergleich zu anderen Teams in der Abteilung.

Situation im Team: Die Umfrageergebnisse offenbaren eine stark abweichende Wahrnehmung der psychologischen Sicherheit innerhalb des Teams. Einige Mitarbeiter:innen empfinden eine sehr hohe psychologische Sicherheit und fühlen sich wohl dabei, ihre Meinungen und Ideen offen zu äußern. Andere hingegen trauen sich überhaupt nicht, sich offen zu äußern und halten sich zurück, aus Angst vor negativen Konsequenzen oder Missbilligung. Diese Diskrepanz führt zu Spannungen und Unzufriedenheit im Team.

Konkrete Verhaltensweisen:

Mitarbeiter:innen (4 Personen) mit hoher psychologischer Sicherheit: Diese Teammitglieder sind in Meetings und Workshops aktiv und beteiligen sich häufig an Diskussionen. Sie äußern ihre Ideen und Bedenken frei und ohne Angst vor Konsequenzen. In Workshops zum Thema reagieren sie jedoch oft ablehnend und desinteressiert, wenn es um die Verbesserung der Teamdynamik geht, da sie selbst keine Probleme sehen.



Mitarbeiter:innen (4 Personen) mit niedriger psychologischer Sicherheit: Diese Mitarbeiter:innen sind in Meetings oft still und zurückhaltend. Sie vermeiden es, ihre Meinungen zu äußern oder Fragen zu stellen, aus Angst, kritisiert oder abgewiesen zu werden. Sie beobachten die Reaktionen der Führungskraft und der Kolleg:innen genau und ziehen sich bei Anzeichen von Missbilligung noch weiter zurück. Bei der Verteilung von Servicezeiten oder anderen Aufgaben äußern sie sich selten, selbst wenn sie unzufrieden sind, und lassen stattdessen ihre Unzufriedenheit im Stillen wachsen.

Die zwei problematischen Mitarbeiter:innen: Diese beiden Personen sind bekannt dafür, dass sie eine positive Dynamik im Team unterbinden. Sie zeigen bei Fehlern oder Anzeichen von Schwäche ihr Missfallen offen, sowohl verbal als auch nonverbal. Dies äußert sich in abfälligen Kommentaren, Augenrollen und herablassendem Verhalten. Ihre dominante und kritische Art führt dazu, dass andere Teammitglieder Angst haben, sich zu äußern oder Fehler zuzugeben.

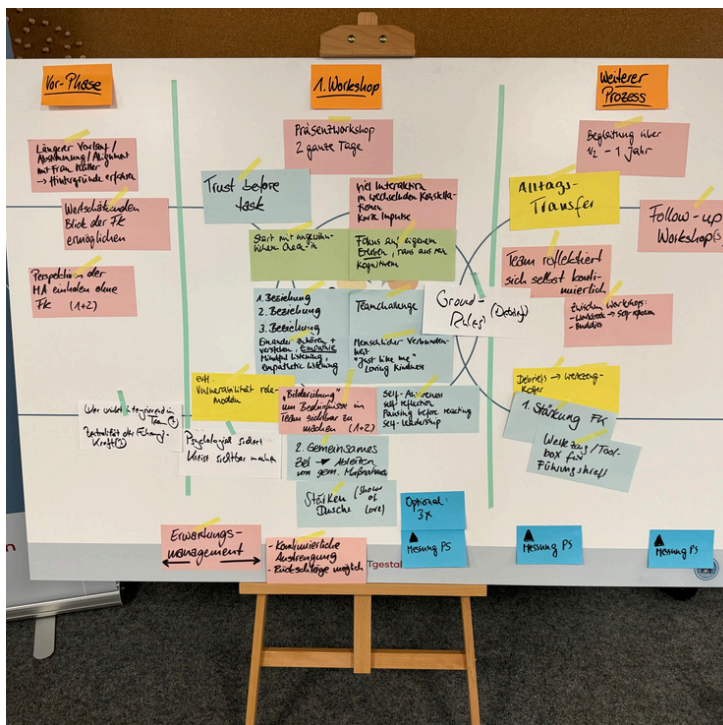
Führungskraft: Frau Müller erkennt die Probleme im Team und möchte die psychologische Sicherheit verbessern. Sie hat bereits mehrere Ansätze ausprobiert, wie z.B. offene Gespräche und Teambuilding-Workshops, um das Teamklima zu verbessern. Allerdings stoßen ihre Bemühungen bei den beiden problematischen Mitarbeiter:innen auf Widerstand, und sie erhält keine Unterstützung von der übergeordneten Führungsebene. Frau Müller fühlt sich oft allein gelassen und frustriert, da sie keine nennenswerten Fortschritte erzielt.

Generationskonflikte: Innerhalb des Teams kommt es regelmäßig zu Konflikten zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter:innen, vor allem in Bezug auf die Arbeitseinstellung und die Nutzung von Homeoffice-Optionen. Jüngere Mitarbeiter:innen schätzen die Flexibilität des Homeoffice und die Nutzung moderner Technologien, während ältere Kolleg:innen eher an traditionellen Arbeitsweisen festhalten und diese Veränderungen skeptisch sehen. Diese Konflikte verschärfen die ohnehin angespannte Atmosphäre im Team.



Gesamter Begleitprozess

Die Gruppe erarbeitete folgende visuelle Darstellung für den Begleitprozess und die konkreten Schritte, die im Folgenden näher erläutert werden sollen:



Die Gruppe war sich einig darin, dass für die Erreichung einer echten Veränderung bei der schwierigen Ausgangssituation eine langfristige Begleitung (6-12 Monate) des Teams notwendig wäre.

Den Begleitprozess unterteilte die Gruppe daher in eine „Vor-Phase“, den konkreten ersten zweitägigen Präsenz-Workshop und den Folgeprozess auf. Die einzelnen Prozess-Elemente sollen im Folgenden näher beschrieben werden:

1. Vor-Phase:

Der Großteil der Gruppe empfand es als wichtig, zu Beginn des Prozesses eine intensive Abstimmung mit der Führungskraft (Frau Müller) einzuplanen, um weitere Informationen und die Hintergründe der Situation im Team zu erfahren. Es wurde innerhalb der Gruppe allerdings auch darauf hingewiesen, dass jegliche individuelle Beschreibung der Situation durch eine Person letztendlich auch lediglich eine Perspektive von vielen darstellt und sich die objektive Einschätzung im eigentlichen Arbeiten mit dem Team ergeben wird. Gleiches gilt für die Durchführung von Einzel-Interviews mit einzelnen Team-Mitglieder:innen im Vorfeld, um verschiedene Perspektiven einzuholen. Hier gilt es abzuwägen.

Aufgrund der Ausgangssituation, nämlich einer durch die Umfrage festgestellten stark abweichenden Wahrnehmung der psychologischen Sicherheit innerhalb des Teams, kann es zudem hilfreich sein, im Vorfeld und in der Arbeit Anhaltspunkte dafür zu finden, wer im Team eine integrierende Rolle einnimmt.

Einig waren sich die Gruppen-Teilnehmenden darin, dass eines der Kern-Ziele des Prozesses auch darin bestehen sollte, Frau Müller in ihrer Position als Führungskraft zu stärken. Sie selbst ist bereits von dem Konzept der Psychologischen Sicherheit überzeugt. Ziel sollte also sein, sie mit konkreten Methoden und Handwerkszeugen auszustatten, um selbstbewusst und gestärkt im Alltag die Psychologische Sicherheit ihres Teams zu stärken.

2. Zwei-tägiger Präsenz-Workshop

Die Gruppe empfiehlt für die erste konkrete, praktische Arbeits-Session mit dem gesamten Team einen zwei-tägigen Präsenz-Workshop. Für die praktische Ausgestaltung könnten sich laut des Teams folgende Aspekte eignen:

- viel Interaktion in wechselnden Konstellationen,
- kurze Impulse,
- Start mit ungewöhnlichem Check-In, Fokus auf eigenem Erleben, raus aus dem rein Kognitivem
- „Beziehung, Beziehung, Beziehung“ -> „Trust before Task“
- Einander zuhören, verstehen, Empathie, (z.B. mithilfe von Übungen wie Mindful Listening, Empathetic Listening)
- Durchführung von Team challenges, in denen sich jede/r einbringen kann
- Übungen zum Thema Menschliche Verbundenheit wie z.B. „Just like me“ oder „Loving Kindness“
- Anwendung einer Bilder-Übung, um Bedürfnisse im Team sichtbar zu machen, ggf. die psychologisch sicheren Kreise sichtbar machen (anonymisiert)
- self-awareness, self-reflection, self-leadership
- Durchführung der Übung „Stärken-Dusche“ (auch bekannt als „Warme Dusche“)

Definition eines gemeinsamen Ziels & Maßnahmen

Die Ausgangslage (Die Aufgaben der Team-Mitglieder:innen besteht größtenteils aus Sachbearbeitungs-Tätigkeiten ohne gezwungenermaßen notwendige Kollaboration) lässt zudem darauf schließen, dass das Team sich als solches nicht als Team-Gefüge wahrnimmt. Ein weiterer inhaltlicher Punkt im Workshop könnte daher sein, das Team ein gemeinsames Ziel definieren zulassen und konkrete, gemeinsame Maßnahmen abzuleiten.

Die Rolle der Führungskraft im Workshop

In der Gruppe wurde intensiv diskutiert, welche Rolle die Führungskraft Frau Müller im Workshop einnehmen sollte. Es gab Fürsprecher:innen, entsprechend der Empfehlung des Ursprungskonzepts der Psychologischen Sicherheit, dass Frau Müller sich als Führungskraft verletzlich zeigen sollte, um Vertrauen innerhalb des Teams herzustellen. Auf der anderen Seite gab es auch Teilnehmende, die sich aufgrund der in der Fallbeschreibung erwähnten bisher erfolglosen Bemühungen der Führungskraft dafür aussprachen, dass sich das Zeigen der Verletzlichkeit in diesem Kontext negativ auf den Prozess auswirken könnte. Die Kolleg:innen empfanden es in diesem Kontext als wichtiger, das Auftreten der Führungskraft zu stärken und auch klare Grenzen aufzuziehen im Umgang mit den im Fallbeispiel beschriebenen „problematischen Mitarbeiter:innen“.



3. Folge-Prozess nach dem Workshop

Sicherstellung Alltags-Transfer durch z.B.

- Debriefing der „Ground-Rules“ im Team, die erarbeitet wurden
- Empowerment/Enablement der Führungskraft (Werkzeug-Koffer mit konkreten Anwendungsbeispielen zur Stärkung der Psychologischen Sicherheit im Team zur Selbst-Durchführung)
- Falls möglich, Einsatz eines Workbooks zur Vertiefung vermittelter Inhalte & Stärkung der regelmäßigen Selbst-Reflexion der Team-Mitglieder:innen
- Einsatz eines „Buddy-Prinzips“ für einen regelmäßigen Austausch unterhalb der Team-Mitglieder:innen (hier auch sinnvolle Konstellationen achten, z.B. um den Generationskonflikt aufzugreifen, Paarungen aus Jung/Älter denkbar)
- Je nach Budget-Lage: Durchführung eines Follow-Up Workshops beispielsweise nach 8 Monaten

Wichtige Aspekte über den gesamten Prozess hinweg:

1. Erwartungsmanagement

Die Gruppe empfand es als sehr wichtig, während des gesamten Prozesses ein intensives Erwartungsmanagement mit dem gesamten Team zu betreiben, um diese für die Herausforderung zu sensibilisieren und an ihr Selbstmitgefühl zu appellieren. Konkret soll bei allen Beteiligten ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass diese „Kollektive Arbeit“ eine kontinuierliche Anstrengung darstellt, Rückschläge absolut möglich und im Prozess auch völlig normal sind.

2. Messung der Psychologischen Sicherheit

Es wurde zudem darüber diskutiert in welcher Art und Weise und mit welchen Methoden die Messung der psychologischen Sicherheit im Laufe des Prozesses durchgeführt werden sollte. Als mögliche Tools wurden in der Gruppe der Fragebogen von Amy Edmondson sowie die „Arche“ von Gruppenteilnehmer Joachim Mayer diskutiert. Die Arche als Tool erfasst Psychologische Sicherheit in „Safe Circles“ und macht diese sichtbar. Aufgrund der stark abweichenden Wahrnehmung der psychologischen Sicherheit innerhalb des Teams würde sich die Nutzung dieses Tools insbesondere für das konkrete Fallbeispiel anbieten.



Herausforderungen und Ableitung konkreter Lösungsvorschläge

Herausforderung	Lösungsvorschlag
stark abweichende Wahrnehmung der psychologischen Sicherheit innerhalb des Teams	<p>Hier kann es sinnvoll sein, die psychologische Sicherheit nicht als komplettes „Gruppenphänomen“ zu betrachten, sondern eine interpersonelle Sichtweise heranzuziehen.</p> <p>Hierbei kann das von Dr. Joe Maier entwickelte Tool „Die Arche“ Unterstützung bieten, welches Psychologische Sicherheit in „Safe Circles“ erfasst und sichtbar macht.</p>
Große Spannungen und Unzufriedenheit im Team / Konflikte	<p>Der Fokus sollte in Workshops auf dem „Gemeinsamen Erleben“ liegen. Viel Interaktion in wechselnden Konstellationen und die Erarbeitung von Grundregeln für die Zusammenarbeit können hilfreich sein, um die Sichtbarkeit von Bedürfnissen im Team zu steigern.</p> <p>Der Fokus sollte allgemein auf zwischenmenschlicher Beziehungsarbeit beruhen. Dafür können praktische Übungen zum aktiven Zuhören, Empathie und menschlicher Verbundenheit sinnvoll sein, wie beispielsweise beschrieben im Playbook Psychologische Sicherheit von Karolin Helbig und Minette Norman.</p>
Generationskonflikte innerhalb des Teams	<p>In diesem Fall bietet sich die Integration eines „Buddy Systems“ an, mit generationenübergreifenden Konstellationen.</p>



Herausforderung

**Aufgaben im Team sind
schwerpunktmäßig Sachbearbeitung**
ohne gezwungenermaßen notwendige
Kollaboration

Verunsicherte Führungskraft, die ggf.
schon Vieles versucht hat und
grundsätzlich vom Konzept der
Psychologischen Sicherheit überzeugt
ist

Lösungsvorschlag

Hier empfiehlt es sich, das Team
gemeinsame Ziele entwickeln zu lassen.
Die einzelnen Teammitglieder:innen
sollten befähigt werden, den eigenen
Tätigkeitsbereich beispielsweise im
Hinblick auf Effizienz aktiv
weiterzuentwickeln zu können.

Individuelle Stärkung der Führungskraft
durch Vermittlung konkreter
„Handwerkszeuge & Tools“.

Ggf. Rolle/ Auftreten/ Verletzlichkeit
genauer anschauen und abwägen.





*Auf dem Weg zu einer
besseren Arbeitswelt!*

Arbeitsergebnisse - Gruppe 2

von Achim Freyer, Ina Goller, Sarah Stephany
und Michael May



Aufgabenstellung & Ergebnisse der Gruppenarbeit

Die Teilnehmenden wurden gebeten, sich in die Lage eines/r externen Berater:in bzw. Organisationsentwickler:in zu versetzen, der/die beauftragt wurde, mit dem Team des folgenden Szenarios zu arbeiten, um die psychologische Sicherheit im Team zu stärken. Bevor die Zusammenarbeit startet, soll ein kompletter Begleitungsprozess mit konkreten Schritten skizziert werden. Für die Erarbeitung und Annäherung an den Fall wurden den Teilnehmenden folgende Fragestellungen mitgegeben:

- Welche Stolperfallen siehst du bei der Arbeit an der psychologischen Sicherheit mit diesem Team?
- Worauf würdest du den Fokus setzen?
- Wie würde die erste Sitzung/ der erste Kontakt konkret aussehen?
- Wie würdest du die beteiligten Personen für den Prozess begeistern?
- Wie kannst du die betroffene Führungskraft angemessen einbinden?

Szenario 1: Führungsteam im deutschen Mittelstand

Kontext: In einem mittelständischen Produktionsunternehmen besteht das Führungsteam aus der Geschäftsführung, fünf Abteilungsleitungen und drei Stabsstellen. Das Unternehmen ist bekannt für seine hochwertigen Produkte und effizienten Produktionsprozesse. Der Geschäftsführer, Herr Schmidt, führt das Unternehmen seit vielen Jahren und legt großen Wert auf harte Zahlen und Ergebnisse.

Situation im Team: Innerhalb des Führungsteams gibt es unterschiedliche Meinungen zur Bedeutung der psychologischen Sicherheit. Die Abteilungsleitungen sehen die Notwendigkeit, an der psychologischen Sicherheit zu arbeiten, um die Zusammenarbeit und die Innovationskraft zu verbessern. Herr Schmidt hält solche „weichen Themen“ jedoch für Nonsense und ist überzeugt, dass die psychologische Sicherheit im Unternehmen auf einem akzeptablen Niveau ist. Er glaubt, dass Befragungen nur dazu dienen, „Dampf abzulassen“ und dass die Mitarbeiter:innen ohnehin so antworten, wie es erwartet wird. Trotz der skeptischen Haltung des Geschäftsführers haben die Abteilungsleitungen eine externe Beratung angefragt, um an der Situation zu arbeiten. Die Stabsstellen hingegen wollen im Grunde ihre Ruhe haben und im Idealfall nicht über Herausforderungen im Team sprechen.



Konkrete Verhaltensweisen:

Geschäftsführer (Herr Schmidt): Herr Schmidt zeigt seine Abneigung gegenüber dem Thema psychologische Sicherheit deutlich. In Meetings äußert er sich abfällig über die Notwendigkeit solcher Maßnahmen und betont, dass die Produktivität und Effizienz wichtiger sind. Er hält sich aus den Diskussionen über die Verbesserung des Arbeitsklimas heraus und signalisiert, dass er diese Bemühungen nicht unterstützt. Sein Verhalten führt dazu, dass Mitarbeiter:innen, die Bedenken äußern wollen, sich zurückhalten, um nicht in Ungnade zu fallen.

Abteilungsleitungen: Die fünf Abteilungsleiter:innen sind sich einig, dass die psychologische Sicherheit verbessert werden muss. Sie unterstützen die externe Beratung und nehmen aktiv an entsprechenden Workshops und Schulungen teil. In ihren Teams fördern sie offene Kommunikation und ermutigen Mitarbeiter:innen, ihre Meinungen und Bedenken zu äußern. Einige von ihnen haben jedoch Schwierigkeiten, ihre Mitarbeiter:innen zu überzeugen, da diese die ablehnende Haltung des Geschäftsführers kennen und fürchten.

Stabsstellen: Die drei Stabsstellenmitarbeiter:innen möchten ihre Ruhe haben und meiden Diskussionen über psychologische Sicherheit. Sie nehmen an den Meetings teil, bleiben jedoch meist still und vermeiden es, ihre Meinungen oder Bedenken zu äußern. Wenn das Thema zur Sprache kommt, wechseln sie oft das Thema oder bleiben vage in ihren Aussagen. Sie haben kein Interesse daran, aktiv zur Verbesserung der Teamdynamik beizutragen.

Externe Beratung: Die externen Berater:innen, die von den Abteilungsleiter:innen engagiert wurden, sollen versuchen, das Thema psychologische Sicherheit trotz der Widerstände voranzubringen. Sie haben den Auftrag für das Thema zu sensibilisieren und praktische Maßnahmen zur Verbesserung der psychologischen Sicherheit zu entwickeln. Es ist im Prozess mit einer passiven oder sogar ablehnenden Haltung des Geschäftsführers und der Stabsstellen zu rechnen.



Gesamter Begleitprozess

Die Gruppe erarbeitete folgende visuelle Darstellung für den Begleitprozess und die konkreten Schritte, die im Folgenden näher erläutert werden sollen:



Stolperfallen:

Die Gruppe war sich darin einig, dass die zentrale Stellschraube für den Erfolg der Arbeit an der psychologischen Sicherheit in diesem „Team“ in der Überzeugung der Geschäftsführung liegt. Dessen bestehende ablehnende Haltung kann das komplette Projekt zum Scheitern bringen, weshalb ein gewisses Commitment von seiner Seite die Grundvoraussetzung für die Arbeit an dem Thema ist.

Die Gefahr ist zudem groß, dass – im Falle eines Misserfolgs – das Thema auch langfristig für die komplette Organisation „verbrannt“ wäre. Demnach ist der Druck für kurzfristige und spürbare Erfolge in diesem Kontext besonders hoch.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass sich die bestehenden Meinungsverschiedenheiten und Einstellungen zur Notwendigkeit der Arbeit an der psychologischen Sicherheit zu echten Zerwürfnissen zwischen Einzelpersonen oder Personengruppen manifestieren. Hier besteht die Notwendigkeit, die Personen auf dem jeweiligen Stand abzuholen und mitzunehmen.

Diese unterschiedliche Einschätzung zur Notwendigkeit basiert möglicherweise auf einem stark divergierenden Verständnis davon, was psychologische Sicherheit ist und welche Folgen es hat, wenn diese auch nur von einigen Mitarbeiter:innen auf niedrigem Niveau wahrgenommen wird. Die Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit an der psychologischen Sicherheit muss daher erst einmal durch einen einheitlichen und gezielten Wissenstransfer sichergestellt werden.

Anschließend dürfte es auch deutlich leichter sein, alle Personen für einen entsprechenden Prozess zu begeistern.

Ausgangspunkt & Überzeugung des Geschäftsführers:

Als sinnvollsten Startpunkt für den Prozess sieht die Gruppe einen Sondierungstermin mit den Abteilungsleiter:innen. Hierbei soll in der Rolle als externer Dienstleister bzw. externe Dienstleisterin vor dem Austausch mit der Geschäftsführung ein Eindruck von den bestehenden Schmerzpunkten gewonnen werden. Hierbei wird kritisch hinterfragt, warum die Abteilungsleiter:innen einen entsprechenden Prozess überhaupt anstreben wollen. Außerdem sollen Informationen gesammelt werden, auf welche Druckpunkte der Geschäftsführer positiv reagiert, um die entsprechende Kommunikation angemessen vorbereiten zu können.

Anschließend kommt es dann erst zu einem echten Auftragsklärungsgespräch (Pitch) mit dem Geschäftsführer (und möglicherweise von ein bis zwei vertrauten Personen aus dem direkten Umfeld): In diesem Pitch-Gespräch sollten der Fokus von Berater:innen und Abteilungsleiter:innen vorrangig auf Zahlen, Daten und Fakten liegen und die wirtschaftlichen Vorteile einer erfolgreichen Arbeit an der psychologischen Sicherheit klar und nachvollziehbar dargelegt werden.

In der Arbeitsgruppe wurde in diesem Kontext sehr ausführlich darüber diskutiert, ob der Begriff „Psychologische Sicherheit“ zu diesem frühen Zeitpunkt überhaupt schon fallen sollte, oder ob man hier eher allgemeiner von Teamentwicklung auf Führungsebene sprechen sollte. Der Begriff wird insbesondere auf den oberen Führungsebenen häufig als „weichgespült“ abgetan und kann sofort eine ablehnende Haltung auslösen. Daher wäre die Empfehlung hier, diesen erst im späteren Verlauf des Diskurses einzuspielen, wenn die Vorteile bereits auf dem Tisch liegen.

Demnach geht es in diesem ersten Schritt darum, vorrangig über die positive Wirkung von psychologischer Sicherheit zu sprechen.

Entsprechende Studien zum wirtschaftlichen Mehrwert von psychologischer Sicherheit gibt es inzwischen in ausreichender Menge und Qualität, um hier eine überzeugende Zusammenstellung vorzunehmen.

Auch eine Beispielrechnung auf Basis der aktuellen Unternehmenszahlen wäre denkbar und mehrwertstiftend: Ein konkreter Vorschlag wäre hier z.B. der Fokus auf Fehlzeiten, insbesondere aber auf motivationsbedingte Fehlzeiten, welche sich beispielsweise in häufigen Kurzzeiterkrankungen zeigen. Entsprechende Veröffentlichungen bieten brauchbare Zahlen (hierzu können Ina und Michael angesprochen werden), welche dann auf den jeweiligen Unternehmenskontext angepasst und in einen finanziellen Mehrwert in Euro umgerechnet werden können.

Um den Geschäftsführer tatsächlich auf seinem Kompetenzgebiet zu überzeugen, bieten sich folgende typischen Kernthemen und Argumentationsketten an:

- Steigende Innovationsfähigkeit
- Maßnahmen zur Effizienzsteigerung
- Ausbau von Wettbewerbsvorteilen



Möglicherweise wird es in dieser Phase nicht einmal möglich sein, eine Folie unterzubringen, sodass mit anschaulichen Beispielen und deutlichen Zahlen gearbeitet werden muss.

Wir versuchen hierbei eine „offene Tür“ der Geschäftsführung zu nutzen, anstatt zu versuchen, die verbarrikadierte Tür „Psychologische Sicherheit“ aufzustoßen. Das Minimalziel sollte hierbei sein, zumindest die Akzeptanz der Geschäftsführung zu erreichen, dass an dem Thema irgendwo in der Organisation gearbeitet wird.

Beste Variante: Start im Führungsteam mit überzeugtem Geschäftsführer

Sollte es gelingen, die Geschäftsführung von dem Thema vollends zu überzeugen, ist eine Bearbeitung auf mehreren Ebenen möglich:

Durch Seminare und Workshops können zunächst das Wissen über das Konstrukt in der Organisation auf einen einheitlichen Stand gebracht und die bestehenden Vorurteile („Kuschelkurs“ etc.) abgebaut werden. Bei dieser flächendeckenden Bearbeitung macht eine regelmäßige Review der Teilprojekte und ein Blick auf die Kennzahlen Sinn, um den Geschäftsführer „an Bord“ zu halten.

Gleichzeitig wäre es voraussichtlich besonders erfolgreich, eine enge beratende Begleitung des Führungsteams anzustreben. Diese würden dann mit hoher Wahrscheinlichkeit die eigenen positiven Erfahrungen über die eigene Führungsarbeit automatisch in die Organisation tragen.

Für konkrete Beispiele zum Ablauf einer solchen Begleitung lohnt sich ein Blick in die Literatur von Ina und oder auch Carolin. Die Gruppe hat sich darauf verständigt, dass hier bei allen anwesenden Personen ausreichend Wissen und Erfahrung vorliegt.

Alternative Variante: Start in „Pionierteams“

Sollte es nicht gelingen, die Geschäftsführung vollkommen vom Mehrwert der Arbeit an der psychologischen Sicherheit auf der oberen Führungsebene zu überzeugen, wäre ein anderes Vorgehen anzustreben: Es ist dann das Minimalziel, bei der Geschäftsführung eine grundlegende Akzeptanz für das Thema zu erreichen und auf eine Art „Neutralitätsvereinbarung“ mit dieser zu erarbeiten. Dies ist die Grundvoraussetzung für eine weitere Arbeit in der Organisation, ohne größere störende Einflussnahmen „von oben“.

Anschließend verabschieden wir uns komplett von der flächendeckenden Umsetzung von Seminaren und Trainings. Wir beginnen die Arbeit an der psychologischen Sicherheit an der Basis und man geht aktiv in die Begleitung z.B. von drei Teams auf den unteren hierarchischen Ebenen. Bei der Auswahl ist es dabei sinnvoll, einen Querschnitt von Abteilungen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu wählen. Diese dürfen sich auch bezogen auf die Performance stark unterscheiden - das sollte aber nicht das nach außen getragene Auswahlkriterium sein. Insgesamt möchte man durch die Auswahl vermeiden, nachher dem Vorwurf ausgesetzt zu sein, nur bei stark performanten Teams oder bereits mit kleinen Verbesserungen bei performanceschwachen Teams erfolgreich gewesen zu sein.



Sinnvoll wäre konkret ein schwieriges Team (nicht DAS schwierigste Team oder ein hoffnungsloser Fall), eines mit einer „Key-Funktion“ in der Unternehmung und eines, was bezogen auf das Thema, schon recht weit ist.

Die Arbeit beschränkt sich hierbei auf die Abteilungsleitungen und die jeweiligen Mitarbeitenden. Die Ergebnisse werden nur bezogen auf die angestrebten Verbesserungen bei bestimmten Kennzahlen (z.B. Verbesserungen beim Bradford-Faktor in den begleiteten Abteilungen) nach oben in Richtung der Geschäftsführung getragen. In regelmäßigen Projektreviews werden Stolperfallen offen angesprochen und der Erfolg nachgehalten.

Für die Arbeit mit den Teams gibt verschiedene Herangehensweisen:

- Enge Begleitung der Teams in ihren (z.B. monatlich stattfindenden) Teammeetings und konkrete Arbeit an den dort vorkommenden Verhaltensweisen und Methoden: Hier werden typischerweise die Dinge eingeführt, die in agilen Arbeitsweisen bereits in den Frameworks verankert sind: von Check-Ins (die über Wochen immer persönlicher werden), über die Einführung von Feedbackschleifen in laufenden Prozessen und die selbstorganisierte Einführung neuer Regelungen bis hin zu ausgiebigen Retrospektiven.
- Start mit einer Messung und Umsetzung von konkreten Übungssequenzen (z.B. aus Inas Forschungsprojekt). Ein üblicher Modus sind hierbei drei wöchentlichen Übungen und eine anschließende Retrospektive im Rahmen eines Teamworkshops in der vierten Woche. Hier wird dann gemeinsam über die gemachten Erfahrungen reflektiert.

Insgesamt braucht es eine radikale Akzeptanz für die jeweiligen Begebenheiten: Entscheidet man sich z.B. für die Bottom-Up-Variante, dann sollte nicht plötzlich versucht werden, den Geschäftsführer doch noch einmal zu überzeugen. Außerdem sollte es eine Klarheit darüber geben, was unter den gegebenen Umständen überhaupt erreicht werden kann.



Herausforderungen und Ableitung konkreter Lösungsvorschläge

Herausforderung	Lösungsvorschlag
<p data-bbox="207 705 734 817">Ablehnende Haltung der Geschäftsführung gegenüber dem Thema</p>	<p data-bbox="829 392 1404 1131">Die Überzeugungsargumentation sollte bei ablehnender Haltung im Kompetenzbereich der jeweiligen Personengruppe ansetzen: Auf Geschäftsführungsebene ist das meist klar basierend auf Zahlen, Daten und Fakten sowie auf wirtschaftlichen Argumentationen: z.B. die Auswirkungen eines verbesserten Bradford-Faktors (in Euro umgerechnet) auf die Unternehmensperformance: Hier hilft der Übertrag von Studienergebnissen auf das jeweilige Unternehmen. Die Begrifflichkeit „Psychologische Sicherheit“ sollte hierbei möglicherweise noch vermieden werden.</p>
<p data-bbox="207 1512 734 1646">Überzeugung der übergeordneten Führungsebene bzw. der Geschäftsführung gelingt nicht</p>	<p data-bbox="829 1209 1404 1948">In diesem Fall macht es Sinn, auf der untersten hierarchischen Ebene mit einer Auswahl von „Pionierteams“ aus unterschiedlichen Bereichen zu starten und konkret an der psychologischen Sicherheit zu arbeiten. Hier kann dann – bei Erfolg – innerhalb des Unternehmens überzeugendes Zahlenmaterial generiert werden, was dann an die obere Führungsebene weitergespielt werden kann. Grundvoraussetzung für diesen Prozess ist eine Neutralitätsvereinbarung mit der Geschäftsführung bzw. der übergeordneten Führungsebene, um eine störungsfreie Arbeit an dem Thema zu gewährleisten.</p>

Herausforderung

Arbeit in den Teams ohne zeitaufwendige und ressourcenintensive „Trainings und Workshops“

Unsicherheit, welcher Ansatz verfolgt werden soll: Start im Führungsteam oder in Pionierteams bzw. Arbeit mit Teams oder offene Trainings

Lösungsvorschlag

Zwei Varianten:

1. Enge Begleitung der Teams bei ihren (z.B. monatlichen) Regelmeetings und Integration von Methoden und Ansätzen zur Steigerung der psychologischen Sicherheit. Hier kann sich unter anderem im Werkzeugkasten der agilen Frameworks bedient werden.
2. Bereitstellung von selbstdurchführbaren wöchentlichen Übungssequenzen über drei Wochen und anschließende Begleitung einer ausführlichen Retrospektive zu den Erfahrungen der Teams oder Abteilungen mit den jeweiligen Übungen.

Im Falle einer überzeugten obersten Führungsebene wäre die konkrete Arbeit mit diesen im Fokus stehenden Führungskräften der Arbeit mit den Pionierteams (Bottom-Up-Ansatz) aufgrund der enormen Strahlkraft dieser Führungsteams vorzuziehen.

Tendenziell ist die konkrete Arbeit mit Teams, die dann ihre Erfahrungen in die Organisation tragen, nachhaltiger und erfolgreicher als allgemeine Trainings und Workshops zum Thema. Letztere können aber ein guter Start für eine flächendeckende Einführung sein, um Vorurteile abzubauen und Wissen zum Thema im Unternehmen zu verankern.

