



15.8.2023: Benjamin Ruppel / Agile Leadership, Agile Methoden, Wirtschaft & Management

Vertrauensvolles Miteinander: Und wie psychologisch sicher ist Ihr Team ...?

Wie Sie als Führungskraft die Leistungsfähigkeit Ihres agilen Teams erhöhen können
In der heutigen komplexen und dynamischen Arbeitswelt spielt die effektive Zusammenarbeit von Mitarbeitern eine immer bedeutendere Rolle. Meist liegt hierbei relevantes fachliches als auch prozessbezogenes Wissen bei unterschiedlichen Personen verteilt. Der Austausch sowie die Berücksichtigung aller Informationen wären die Voraussetzung, um bestmögliche Entscheidungen treffen zu können.

Häufig kommt es allerdings vor, dass die entsprechenden Personen relevante Informationen nicht in die Gespräche einbringen und somit kein optimaler Wissensaustausch stattfinden kann. Als Führungskraft können Sie dies über psychologische Sicherheit jedoch positiv beeinflussen und dadurch die Leistungsfähigkeit Ihres agilen Teams maßgeblich erhöhen.

Welche Folgen hat mangelnder Informationsaustausch?

Untersuchungen haben gezeigt, dass es negative Auswirkungen hat, wenn in der Zusammenarbeit und in Entscheidungssituationen nicht alle relevanten Informationen der Teammitglieder untereinander geteilt werden. Stehen diese nämlich nicht zur Verfügung, kann nicht die beste Entscheidung getroffen oder die beste Lösung für ein Problem gefunden werden. Es überrascht daher nicht, dass sich in Meta-Analysen (Zusammenfassung der Ergebnisse einer Vielzahl an Studien) ein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des Informationsaustausches in einem Team und der Leistung des Teams zeigt.¹

Das heißt, je weniger Informationen am Arbeitsplatz geteilt werden, desto geringer ist die Leistung eines Teams. Wenn hingegen Informationen und Expertenwissen untereinander

ausgetauscht werden, kann ein Team effizienter und erfolgreicher zusammenarbeiten und sein eigentliches Leistungspotenzial besser ausschöpfen.

Wissen ist Macht!

Francis Bacon

Wissen scheint also tatsächlich Macht zu sein. Doch welche Aspekte tragen dazu bei, dass sich diese Macht in einem Team auch wirklich entfalten kann?

Psychologische Sicherheit und ihre Rolle im Team

Haben Sie sich schon einmal nicht getraut, eine Idee oder einen Gedankengang zu teilen, weil Sie befürchtet haben, dass andere Sie nicht ernst nehmen oder gar negativ bewerten könnten? Dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie in dieser Runde keine hohe psychologische Sicherheit gespürt haben. Denn psychologische Sicherheit bedeutet, das Gefühl zu haben, vor den Konsequenzen zwischenmenschlicher Risiken (zum Beispiel Zurückweisung) sicher zu sein – auch am Arbeitsplatz.

Psychologische Sicherheit beschreibt das Gefühl der Teammitglieder, dass sie sich zeigen und verhalten können, ohne Angst vor negativen zwischenmenschlichen Folgen wie Peinlichkeit, Ablehnung oder Geringschätzung haben zu müssen.

Hat die psychologische Sicherheit in einem Team nun auch Auswirkungen auf den Informations- und Wissensaustausch? Die Antwort lautet: Ja, das hat sie! In vielen Studien zeigten sich Effekte vom Ausmaß der psychologischen Sicherheit auf das Teilen von Informationen² – denn sie trägt maßgeblich dazu bei, ob Teammitglieder das Gefühl haben, durch ihre Äußerungen Ablehnung oder Zurückweisung erleben zu müssen.

Insbesondere in Konfliktsituationen, in denen Meinungsverschiedenheiten zu bestimmten Aufgaben aufeinandertreffen, kann psychologische Sicherheit als ein Puffer wirken und die konstruktiven Effekte von Diskussionen verstärken. Zusätzlich trägt sie positiv zum Teamklima und dem Vertrauen im Team bei, so dass Wissen und Ideen unter den Teammitgliedern schon ganz freiwillig lieber geteilt werden.

Je höher die psychologische Sicherheit in einem Team, desto mehr Informationsaustausch findet statt.

Wie können Sie psychologische Sicherheit im Team fördern?

Im Folgenden finden Sie konkrete Tipps, wie Sie als Führungskraft die psychologische Sicherheit in Ihrem Team erhöhen und eine gute Basis für mehr Informationsaustausch schaffen können:

1. Wertschätzung: Grundlage für psychologische Sicherheit im Team ist Wertschätzung, zu der Sie als Führungskraft maßgeblich beitragen können. Drücken Sie als Führungskraft daher regelmäßig Ihre Dankbarkeit und Ihr Vertrauen in das Team aus, zum Beispiel indem Sie Ihre Teammitglieder regelmäßig für getane Arbeit loben und Ihnen in der Aufgabenbearbeitung ausreichend Freiraum und Autonomie gewähren. Seien Sie unterstützend, wenn Sie wahrnehmen, dass Ihre Teammitglieder Hilfe benötigen.

2. Proaktive Ermutigung: Ermutigen Sie aktiv zum Informationsaustausch im Team. Zum einen sollten Sie hierbei wertschätzend darauf eingehen, wenn Ihre Teammitglieder eigene Ideen, Meinungen und Gedanken mitteilen. Dies zeigt ihnen, dass ihre Beiträge anerkannt und erwünscht sind. Zum anderen können Sie auch durch Partizipation und direktes Nachfragen das Teilen von Gedanken anregen und in Ihrer Vorbildfunktion als Führungskraft eigenes Wissen mit Ihren Teammitgliedern teilen.

3. Positive Fehlerkultur: Reden Sie offen über Fehler und machen Sie sie nicht zu einem Tabuthema. Wenn Schwierigkeiten und Fehler versteckt werden, hindert das die Vertrauensbildung im Team. Wenn Sie hingegen offen und ehrlich – auch über eigene – Fehler sprechen, vermittelt das Ihren Teammitgliedern, dass Sie bei Fehlern weniger Angst vor persönlichen Konsequenzen haben müssen, und das schafft dadurch ein höheres Gefühl von psychologischer Sicherheit.

4. Feedback: Fördern Sie ein vertrauensvolles Teamklima durch einen positiven Umgang mit Feedback. Gutes und wertschätzendes Feedback zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass es als Ich-Botschaft die eigene Wahrnehmung widerspiegelt und die Formulierungen sich auf konkrete Verhaltensweisen beziehen.

5. Soziale Beziehungen: Gute soziale Beziehungen spielen ebenfalls eine große Rolle für Psychologische Sicherheit und das Teilen von Informationen. Achten Sie daher darauf, dass Ihre Teammitglieder neben der Arbeit beispielsweise bei zusätzlichen sozialen Events auch Gelegenheiten haben, persönlichen und informellen Austausch zu pflegen und Beziehungen stärken zu können.

6. Teamgefühl: Wenn Teams neu zusammengestellt werden, herrscht meist noch größere Unsicherheit unter den Teammitgliedern. Um die psychologische Sicherheit hier zu erhöhen, bietet es sich daher an, bestenfalls noch vor dem Start der eigentlichen Projektarbeit Teambuildings durchzuführen. Wichtig ist, dass Sie später dazustößende neue Teammitglieder ebenfalls gut in das bereits bestehende Team integrieren.

Fazit

Wissen und Informationen werden am Arbeitsplatz häufig nicht ausreichend geteilt, was dazu führt, dass Aufgaben nicht optimal bewältigt und Entscheidungen nicht bestmöglich getroffen werden. Dadurch zeigen Teams mit geringerem Informationsaustausch eine geringere Leistung. Ein bedeutender Einflussfaktor und gleichzeitig eine wichtige Grundlage für Informationsaustausch am Arbeitsplatz ist die psychologische Sicherheit in Teams.

Als Führungskraft können Sie einen großen Teil dazu beitragen, dass sie in Ihrem Team erhöht wird. Dies kann beispielsweise geschehen durch die Förderung eines wertschätzenden Umgangs, regelmäßige Teambuildings zur Entwicklung positiver Beziehungen und aktives Ermutigen zum offenen Teilen von Gedanken und Ideen im Team. Nutzen Sie die Möglichkeit, als einflussreicher Katalysator für psychologische Sicherheit und Informationsaustausch in Ihrem

Team zu wirken – und helfen Sie dadurch Ihrem Team, sein Leistungspotenzial besser auszuschöpfen!

Quellen:

¹ Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535–546.

<https://doi.org/10.1037/a0013773>

² Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vranceva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.

<https://doi.org/10.1111/peps.12183>



Benjamin Ruppel

Agile Leadership, Agile Methoden, Wirtschaft & Management

10 Artikel · 14390 Follower