

Donnerstagsrunde von Juventus wittlin stauffer zum Thema  
«Psychologische Sicherheit»

# Innovationsgeist stärken statt Treten am Ort, Mut schöpfen statt Angst schüren

Es war ein besonders eindrückliches Referat, das Eva Zwicker, Schulleiterin Juventus wittlin stauffer, anlässlich der jüngsten Donnerstagsrunde hielt. Weil es den Kern der Wahrheit voll traf und viele beachtenswerte Vorschläge für den täglichen Berufsalltag lieferte.

Eva Zwicker präsentierte die Ergebnisse ihrer Masterarbeit und zeigte, wie Organisationen und Führungskräfte psychologische Sicherheit gezielt fördern können, damit ihre Mitarbeitenden eine Fülle innovativer Ideen entwickeln und diese auch aktiv und engagiert teilen.

## Aristoteles: «Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile»

Das Konzept der psychologischen Sicherheit basiert auf einer Analyse der Harvard Psychologin Amy C. Edmonson. In den 1990er Jahren untersuchte sie die Zusammenarbeit von Teams in Spitälern, um einen Bezug zur Fehlerquote herzustellen. Entgegen ihrer Vermutung resultierte aus den Umfragen, dass die vermeintlich «guten Teams» eine höhere Fehlerquote auswie-

sen. Es stellte sich aber heraus, dass die «guten Teams» die Fehler tatsächlich kommunizierten und die «schlechten Teams» die Fehler vertuschten, denn – so Edmonson – «es ist eine alte Binsenwahrheit, dass schlechte Nachrichten in der Hierarchie nicht nach oben wandern. Wir fanden heraus, dass sich die Menschen so sehr auf die Seite der Vorsicht am Arbeitsplatz verirren, dass sie routinemässig auch grossartige Ideen – und nicht nur schlechte Nachrichten – zurückhalten.»

Vor diesem Hintergrund gab Eva Zwicker dem voll gefüllten Auditorium verschiedene Empfehlungen an die Hand, wie sie das Konzept der psychologischen Sicherheit in ihre Teams tragen können. Zentral sind hier – wie so oft – die Führungspersonen. Vor allem das mittlere Kader hat einen grossen Einfluss auf die Teamkulturen. Idealerweise

sollte man sich beim Recruiting deshalb immer für empathische Personen entscheiden und nicht die Fachkompetenz in den Mittelpunkt stellen. Denn wenn die Führungspersonen es schaffen, statt der weit verbreiteten «I know it all»- eine «I learn it all»-Haltung einzunehmen, ist der Weg zur psychologischen Sicherheit für Mitarbeitende so gut wie gesichert. Eva Zwicker fasste dies in den Begriff der «Humbleness» zusammen, die eine der zentralsten Eigenschaften für Führungspersonen ist, die es aus ihrer Sicht zu erreichen gilt, damit das Ganze – das ganze Team – eben weit mehr als die Summe seiner Teile wird.

## Mut schöpfen und kommunizieren

«Während der Industrialisierung waren Fließbandarbeit und klare Prozessabläufe vorherr-





Eva Zwicker betont: «Wenn psychologische Sicherheit im Team besteht, können Mitarbeitende mutig sein und tolle Vorschläge einbringen.»

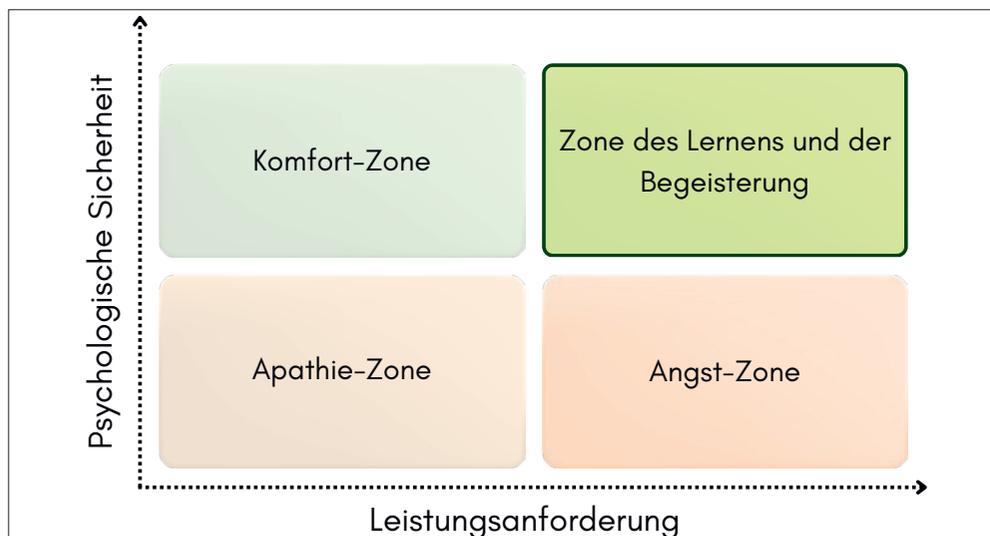
schend», erinnerte Eva Zwicker, «Etwas zu hinterfragen oder Ideen einzubringen war unerwünscht. Zusammenarbeit war eher unwichtig, da es Prozesse zu befolgen galt. Über Jahrzehnte hinweg haben wir auch mit unserem Schulsystem «genormtes Menschenmaterial» geformt, indem wir Fakten vermittelten und deren Reproduktion prüften, um den Anforderungen der Wirtschaft mit standardisierten Arbeitsbeschreibungen zu entsprechen. Das Ziel lautete: Alle sollen der Norm entsprechen und fleissig die Vorgaben erfüllen, eher Schwächen ausgleichen als Stärken zeigen. Davon müssen wir abkehren. Mitarbeitende sollen mutig sein und tolle Vorschläge einbringen. Wenn psychologische Sicherheit im Team besteht, werden die Ideen auch auf fruchtbaren Boden fallen.» Zuversicht ist am Platz, denn Innovation kann als Motor wirken. «Die KI übernimmt einfache und komplizierte Aufgaben, folglich gewinnen typische menschliche Qualitäten wie Zusammenarbeit, Hinterfragen, Zuhören und Kreativität in der gemeinsamen Lösungsfindung an Bedeutung», unterstrich Eva Zwicker. «Um diese Kompetenzen wieder in den Mittelpunkt zu stellen, müssen sichere Arbeitsumgebungen gestaltet werden, in welchen Neugier gefördert und ausgelebt werden kann. Soziale Sicherheit in Gruppen ist jedoch die ultimative Basis für die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und gemeinsamer Werte.»

### Viel mehr als Vertrauen

Psychologische Sicherheit ist nachhaltig und prägt eine erfolgreiche Zukunft. Die Überzeugung der Teammitglieder, dass jederzeit kritische Fragen, Bedenken und Ideen geäußert werden

können, ohne deswegen formelle oder informelle Konsequenzen zu erleiden, ist entscheidend. «Somit fühlen sich die Teammitglieder wohl und sind bereit, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, sprich ihrer Authentizität den Vorrang vor der Angst vor zwischenmenschlichen Risiken zu geben», brachte es die Referentin auf den Punkt. Daher ist psychologische Sicherheit auch mehr als Vertrauen, das meist zwischen zwei Personen beruht, sie ist die Voraussetzung erstklassiger Zusammenarbeit und Geburtsstätte für ein weit-aus besseres Teamwork, das natürlich auch Patienten und betreuten Menschen sehr zugute





Für den Teamerfolg entscheidend ist es, die Zone des Lernens und der Begeisterung dank psychologischer Sicherheit zu erreichen. (Quelle: Psychologische Sicherheit und Leistungsstandards / in Anlehnung an Edmondson (2020, S. 16))

kommt. Eva Zwicker: «Es ist signifikant, Freiraum zu lassen und Dinge auszuprobieren, ohne Konsequenzen fürchten zu müssen.»

Dazu ist es von grosser Bedeutung, dass Teams in die Zone des Lernens und der Begeisterung kommen. Weder die Apathie-, noch die Komfort- und schon gar nicht die Angst-Zone sind sinnvolle Alternativen wie die entsprechende Abbildung von Edmondson deutlich zeigt. Während die erste Zone Gleichgültigkeit schafft, die zweite übermässige Harmonie, doch ohne Herausforderungen, und die dritte Angstzustände und

die Unmöglichkeit für proaktives Mitwirken und Entwickeln von Ideen, blühen in der Zone des Lernens und der Begeisterung echte Zusammenarbeit und Innovationsgeist so richtig auf.

**Alle Teammitglieder haben Einfluss**

Eva Zwicker präsentierte eine wichtige These: «Die Teams sollten dahingehend unterstützt werden, dass sie sich aus eigener Kraft weiterentwickeln können. Dabei helfen neben Trainings und Teamworkshops insbesondere Mikro-Interventionen zur Verhaltensänderung von Individu-

en und Teams. Auch können gemeinsamer Erfolg und Stolz sehr verbindend wirken.» Dazu sagten die Vordenker der psychologischen Sicherheit, es gelte «herausfordernde Leistungsstandards zu definieren, damit Mitarbeitende gefordert werden und für ein Gefühl der Sicherheit zu sorgen, damit sie den Mut aufbringen, sich mitzuteilen» (Edmondson) bzw. «für gemeinsame Ausrichtung sorgen durch sinnvolle Aufgaben und eine gemeinsame Vision» (Raitner & Kniberg).

Eva Zwicker zog ihr persönliches Fazit: «Das Team muss sich als selbstwirksam und erfolgreich erleben. Dazu braucht es viel Autonomie sowie eine gemeinsame Ausrichtung und Herausforderung. Ein agiles Setting muss dafür nicht die Voraussetzung sein. Die Herausforderung für Führungspersonen ist vielmehr, zwar einen Rahmen abzustecken, jedoch möglichst viel Freiraum zu gewähren und dann die Musse aufzubringen, dass allenfalls Lösungen entstehen, welche die Führungsperson nicht herangezogen hätte. Führungspersonen bleiben natürlich entscheidend. Ebenso wichtig ist aber ein positiver Umgang mit Fehlern im Team, um daraus zu lernen. Darauf haben alle Teammitglieder einen grossen Einfluss.»

**Weitere Informationen**

[www.juventus.ch](http://www.juventus.ch)  
[www.wittlin-stauffer.ch](http://www.wittlin-stauffer.ch)

**Save the date: Die nächste Donnerstagsrunde findet am 18. September, um 18.00 Uhr, in der HWZ statt.**

