

## Science for Work



*Evidenzbasierte Forschung gibt Handlungsempfehlungen für Entscheider in Unternehmen. Wir stellen Ihnen regelmäßig empirische Studien vor und zeigen, was für Ihre berufliche Praxis relevant ist.*

### Die Studie dieser Ausgabe:

Amy Edmondson:  
„Psychological Safety and Learning  
Behavior in Work Teams“, 1999

## Leading Innovation – worauf es wirklich ankommt

*Dr. Eva Bilhuber Galli*

*In Zeiten disruptiver technologischer Entwicklungen sind viele Unternehmen bemüht, ihre Unternehmenskultur auf Innovation zu trimmen. Sie probieren eifrig die Palette der derzeit angebotenen Methoden wie Design Thinking, Scrum oder Holocracy in der Hoffnung, schneller zu lernen als die Konkurrenz. Aber was führt tatsächlich dazu, dass Teams effektiver lernen? Die Studie fand anhand von 51 realen Arbeitsteams heraus, dass es insbesondere auf eine Zutat ankommt: das psychologische Sicherheitsgefühl.*



**Dr. Eva Bilhuber Galli**

*führt seit 2009 ihr Beratungsunternehmen human facts AG in Zürich und St. Gallen mit dem Schwerpunkt Transformation & Multi-Stakeholder Engagement.*

### Was Führungskräfte sich merken sollten

**Keiner will als Idiot dastehen.** Sich als Nichtwissender oder als Kritiker am Status quo im Team zu outen, birgt für Mitarbeiter persönliche Risiken, z.B. befürchten viele, als inkompetent wahrgenommen zu werden oder ihr Gesicht zu verlieren, wenn sie einen Fehler zugeben, auf ihn hinweisen oder um Hilfe bitten. Mehr noch: Viele haben Angst, bei der Bonusverteilung oder bei Beförderungen übergangen zu werden und damit ganz konkrete materielle Einbußen zu erleiden. Das führt in zahlreichen Unternehmen dazu, dass Mitarbeiter aus Gründen des Selbstschutzes Probleme oder Ideen eher zurückhaltend äußern oder gleich ganz verschweigen.

**Reputation-Management ist der größte Feind von Lernen und Innovation.** Solange Mitarbeiter und Führungskräfte einen potenziellen Statusverlust befürchten, werden sie alles daransetzen, das Risiko eines Imageverlusts zu vermeiden, und kein Lernverhalten an den Tag legen. Zum Preis, dass gemeinsam gelernt wird sowie Produkte weiterentwickelt, Innovationen geschaffen oder Schäden von Mensch und Organisation abgewendet werden können. Denn es sind genau diese täglich verpassten Lernmomente, die nicht nur dafür sorgen, dass eine Organisationsentwicklung versäumt wird, nicht selten münden sie auch in Unternehmensskandalen.

**Innovation entsteht dort, wo Mitarbeiter sich sicher sind, nicht als die Dummen zu gelten.** Soll Teamlernen stattfinden, ist „psychologische Sicherheit“, wie Fachleute sie nennen, notwendig. Sie drückt aus, dass man sich im Team „sicher“ fühlen kann, wenn man persönliche Risiken eingeht, etwa indem man auf einen Fehler aufmerksam macht. Konkret bedeutet das, dass niemand im Team blamiert, ausgeschlossen oder dafür sanktioniert wird, wenn er offen Fragen stellt, Befürchtungen, Meinungen, Ideen oder Kritik äußert. Die Studie zeigt eindrücklich, dass es insbesondere ein solches, auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen beruhendes soziales Interaktionsklima ist, das zu effektivem Teamlernen führt, d.h. zu gemeinsamer Diskussion über Fehler und Ideen, zum Bitten um Feedback und Rat von Kunden sowie Kollegen. Und genau dieses Teamlernverhalten ist für eine objektiv messbare, bessere Teamleistung verantwortlich. Egal ob es sich um funktionale, um Produktions- oder um Managementteams handelt, ob Teams bereits seit Jahren oder erst kurz zusammenarbeiten, selbstor-

changeмент!

ganisiert oder von einem Vorgesetzten geführt werden – die psychologische Sicherheit ist durchgängig der erklärende Faktor für bessere Lern- und damit Teamergebnisse. Psychologische Sicherheit vermag sogar einen ungünstigen strukturellen Kontext zu kompensieren, d.h. wenn der Zugang zu notwendigen Ressourcen und Informationen oder Vorgesetztenunterstützung fehlen.

#### **Wichtigster Satz:**

Die Studienergebnisse unterstützen die Annahme, dass ein Klima der „psychologischen Sicherheit“ das Lernverhalten im Team positiv beeinflusst, was wiederum zu einer besseren Teamleistung führt.

#### **Nachdenklichster Satz:**

Wenn ein Team effektiv gemeinsam lernen will – z.B. Planungsdifferenzen identifizieren und entsprechende Anpassungen vornehmen möchte –, dann müssen Teammitglieder gemeinsam Annahmen testen und unterschiedliche Sichtweisen offen austauschen, statt dies hinter vorgehaltener Hand außerhalb des Teams zu tun.

### **Aus Praxissicht weitergedacht**

Wie können Führungskräfte ein soziales Interaktionsklima der psychologischen Sicherheit im Team fördern?

#### **Demonstrieren Sie ein Lerner-Mindset**

Seien Sie selbst Vorbild und Beispiel eines von Neugier beseelten Innovators und Lernalern, indem Sie mehr Fragen stellen als Antworten geben. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter proaktiv nach Feedback und Kritik – auch zu Ihren eigenen Verhaltensweisen. Führen Sie regelmäßige Fortschrittsdiskussionen und leiten Sie Ihr Team an, regelmäßig gemeinsam Bilanz zu ziehen: Was würden wir wieder so machen? Was würden wir aus heutiger Sicht anders machen? Was bedeutet das für andere Projekte oder Arbeiten, an denen wir gerade dran sind? Schlagen Sie grundsätzlich vor, Probleme lösungsorientiert gemeinsam im Team zu besprechen und nicht bilateral. Sorgen Sie dafür, dass ein gemeinsames, kreatives Denken angeregt wird, z.B. mit Fragen wie „Was wäre, wenn ...“ oder „Was würde der größte Kritiker unseres Projekts zu uns sagen?“ Genauso wertvoll ist es, Ihre Mitarbeiter um Rat zu fragen z.B. mit „Was würdet Ihr in meiner Situation tun?“ oder „Was übersehe ich hier? Was habe ich vergessen?“

#### **Kritische Stimmen wertschätzen**

Keiner mag Kritik – egal ob von Kunden, Kollegen, dem Chef oder den Mitarbeitern. Doch sie beinhaltet meistens ein enormes Lernpotenzial. Geäußerte Kritik sollte von Führungskräften konsequent wertschätzt werden. Nur dann werden Mitarbeiter wagen, im Team auf Probleme aufmerksam zu machen. Vermeiden Sie es, Kritik Ihrer Mitarbeiter als lästige Störung oder als persönlichen Angriff abzutun oder sich dagegen zu verteidigen. Lassen Sie auch nicht zu, dass es andere im Team tun. Fragen Sie stattdessen nach, wie Ihre Mitarbeiter zu der Einschätzung kommen, welche Handlungsalternativen oder Problemlösungen sie sehen, die effektiver oder effizienter wären. Mutige Führungskräfte fordern und fördern eine solch kritische Betrachtungsweise im Team. Mit der Frage nach Alternativlösungen lassen sich gleichzeitig auch notorische Nein-Sager oder destruktive Killerphrasen schnell entlarven.

*» Innovation entsteht dort, wo Mitarbeiter sich sicher sind, nicht als die Dummen zu gelten.*

#### **Definieren Sie Arbeit als Lern- und nicht allein als Execution-Problem**

Wenn Sie systematisch psychologische Sicherheit im Team erzeugen wollen, dann sollten Sie Lernen ganz offiziell als Teil der Teamziele und des Teamerfolgs deklarieren. Neben den üblichen Leistungsindikatoren sollten Lernindikatoren einfließen, wie z.B. Verbesserungsideen, Experimente, Pilotprojekte, Prototypen und bearbeitete Kunden- und Kollegenfeedbacks. Rechnen Sie aus, wie viel jeder aufgedeckte Fehler der Organisation an Kosten erspart hat. Schließen Sie in Teamzielen explizit auch Lernziele ein, z.B. dass jeder Mitarbeiter mit einem Kollegen einer anderen Einheit seiner Wahl einmal im Quartal zusammensitzt und darüber reflektiert, wie man die Firma vorwärtsbringen könnte. Egal was dabei rauskommt, es soll in jedem Fall darüber im Team berichtet werden, denn es geht in erster Linie um die Reflexion. Je mehr Lernen zum Teamerfolg dazu gehört, umso mehr reduziert sich die Furcht vor einem Gesichts- und Statusverlust. **cl**