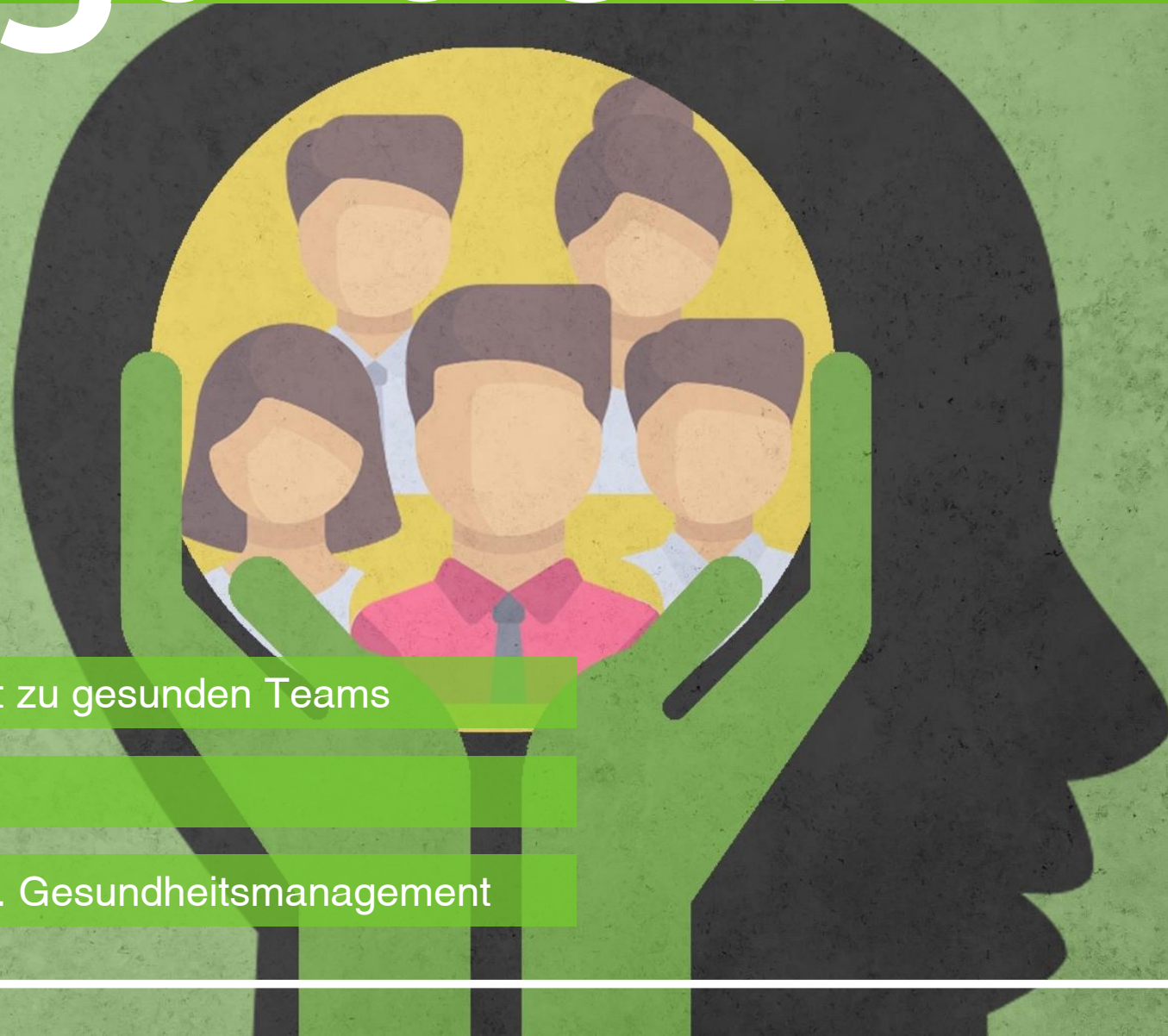


# skillsgarden



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences



Mit Psychologischer Sicherheit zu gesunden Teams

Prof. Dr. Ina Goller

Nationale Tagung für betriebl. Gesundheitsmanagement



# Dr. Ina Goller

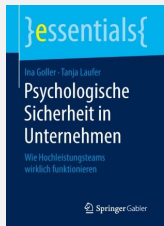


Berner Fachhochschule  
Professorin Innovationsmanagement

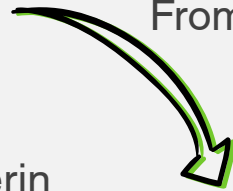


Skillsgarden AG  
Geschäftsleiterin & Gründerin

Buchautorin



From science to skills



Trainerin und Beraterin

Change



Leadership



Team



# Wieso eigentlich Psychologische Sicherheit?



1979

Fokus: Qualitätsmanagement

CRM



2012 – 2016

Fokus: Leistungssteigerung



# Psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktor Nr. 1

## Definition

Die von allen Teammitgliedern geteilte Überzeugung, dass man sich im Team beim Eingehen von interpersonalen Risiken sicher fühlen kann

Amy Edmondson (1999)

Vorbringen eigener  
Ideen, Fragen,  
Zweifel oder Fehler



# Wirkung auf Leistung und mentale Gesundheit



# Psychologische Sicherheit

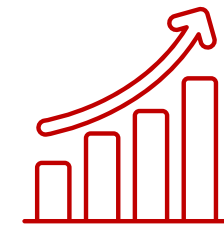
bedeutet *nicht*, dass...



Alle immer nett zueinander sein müssen, sondern dass auch schwierige Themen Platz haben



Fehler akzeptiert werden, sondern dass Fehler als Lernchancen genutzt werden



sie einmal erreicht, für immer bleibt, sondern, dass PS sich immer wieder ändert aufgrund unterschiedlicher Faktoren



# Ja, und...» anstatt »Ja aber«

## Übung



Diskutiert bitte zu zweit das Thema „**Wohin fahren wir gemeinsam in die Ferien**“. Eine Person fängt mit einem Vorschlag an und in der weiteren Diskussion wird immer mit „**Ja, aber...**“ geantwortet.

*2 Minuten*

---

In der zweiten Runde fängt die andere Person mit einem Vorschlag an und in der weiteren Diskussion wird immer mit „**Ja, und...**“ geantwortet.

*2 Minuten*

---

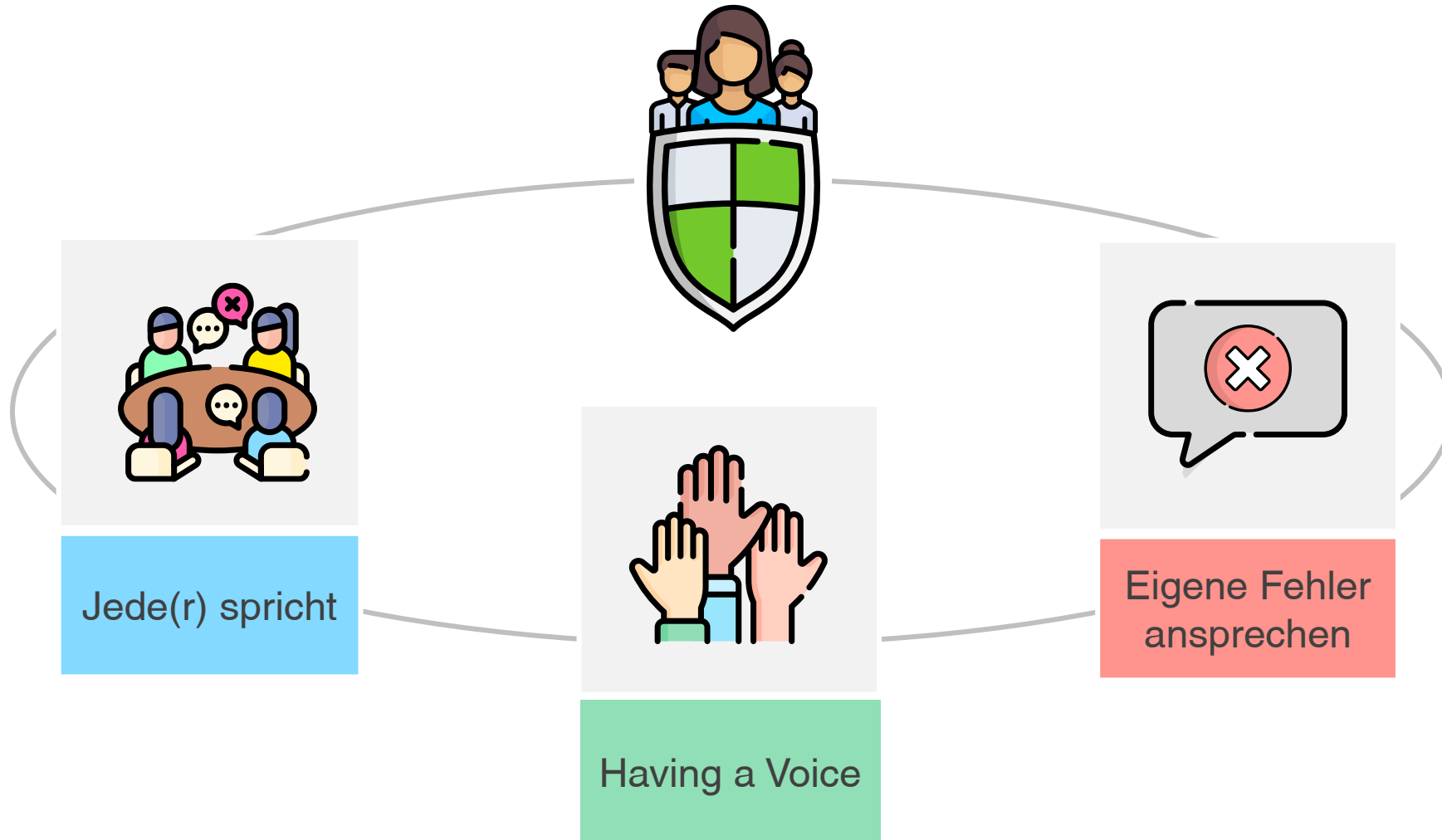
Diskutiert kurz den wahrgenommenen **Unterschied** zwischen den beiden Antwortvarianten.

*2 Minuten*



# Drei beobachtbare und trainierbare Elemente

Mindestanforderungen



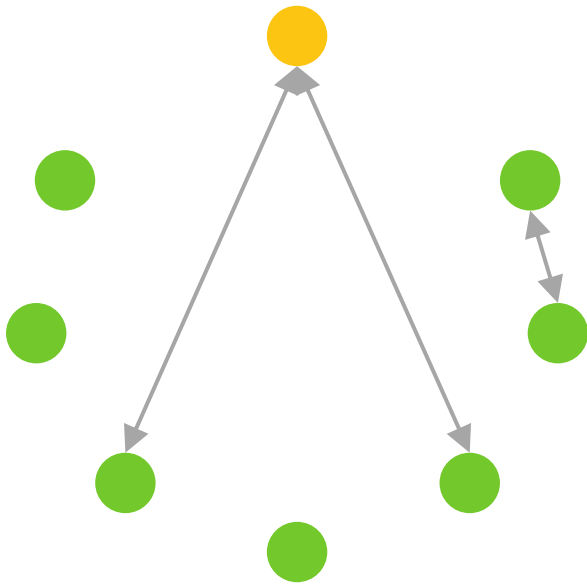
## Jede(r) spricht

Hintergrund, Definition, How to

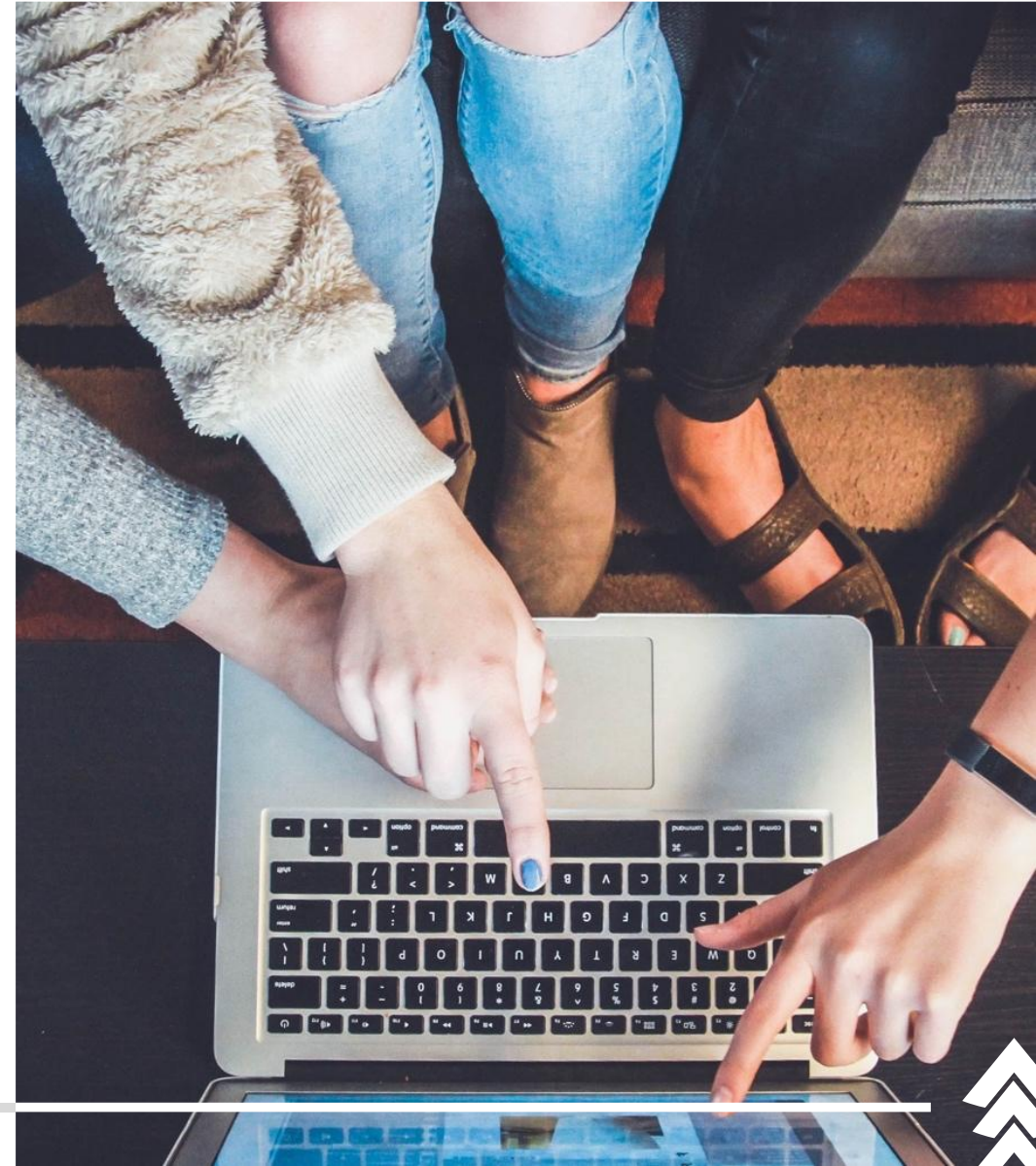
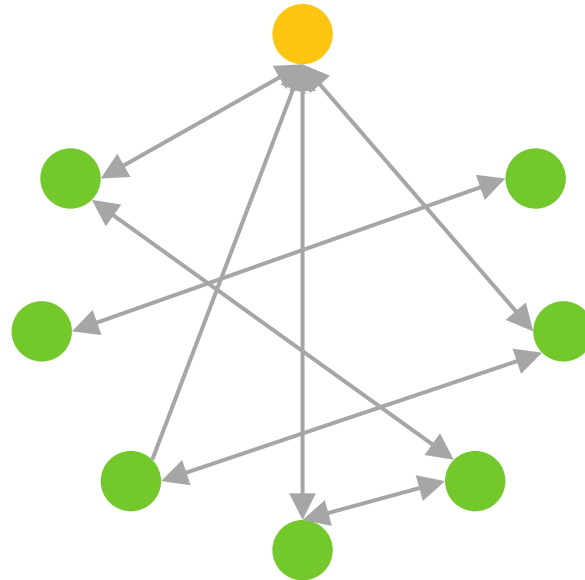


# Jeder spricht bedeutet...

Teambesprechungen ohne  
psychologische Sicherheit



Teambesprechungen mit  
psychologischer Sicherheit



# Jeder spricht

Möglichkeiten in Teammeetings Beteiligung zu erhöhen

Meinungen einholen und Bewertungen der Meinung trennen (nonverbale Signale!)

Klare Erwartungshaltung  
bzgl. Diskussion und Äusserung von Meinungen

Ruhige Personen (im Vorfeld) ansprechen und verdeutlichen, wieso die Meinung wichtig ist

Strichliste führen,  
dann Diskussion darüber und Feedback untereinander

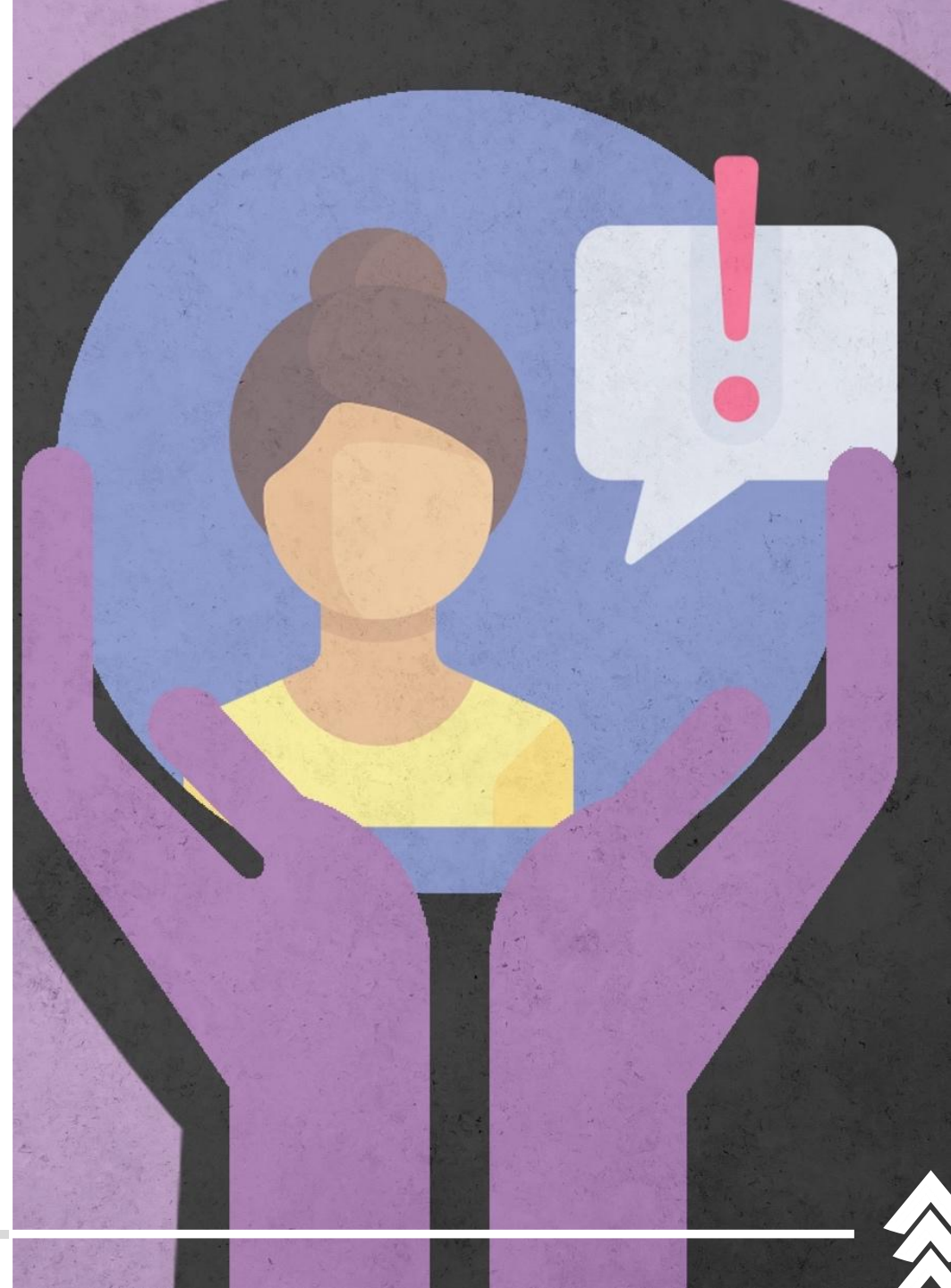
Feedback auf das gewohnte Kommunikationsmuster in der Gruppe geben

Redezeitbegrenzungen setzen mit Erwartung  
(z. B. Jeder äussert sich 1' zu dem Thema)



# Voicing

Hintergrund, Definition, How to



# Definition

## Voicing



Die proaktive, konstruktive Kommunikation von Ideen, Vorschlägen oder Bedenken durch Mitarbeitende an Personen, die in der Lage sind, Verbesserungen oder Veränderungen am Arbeitsprozess einzuleiten.

verbalisiert

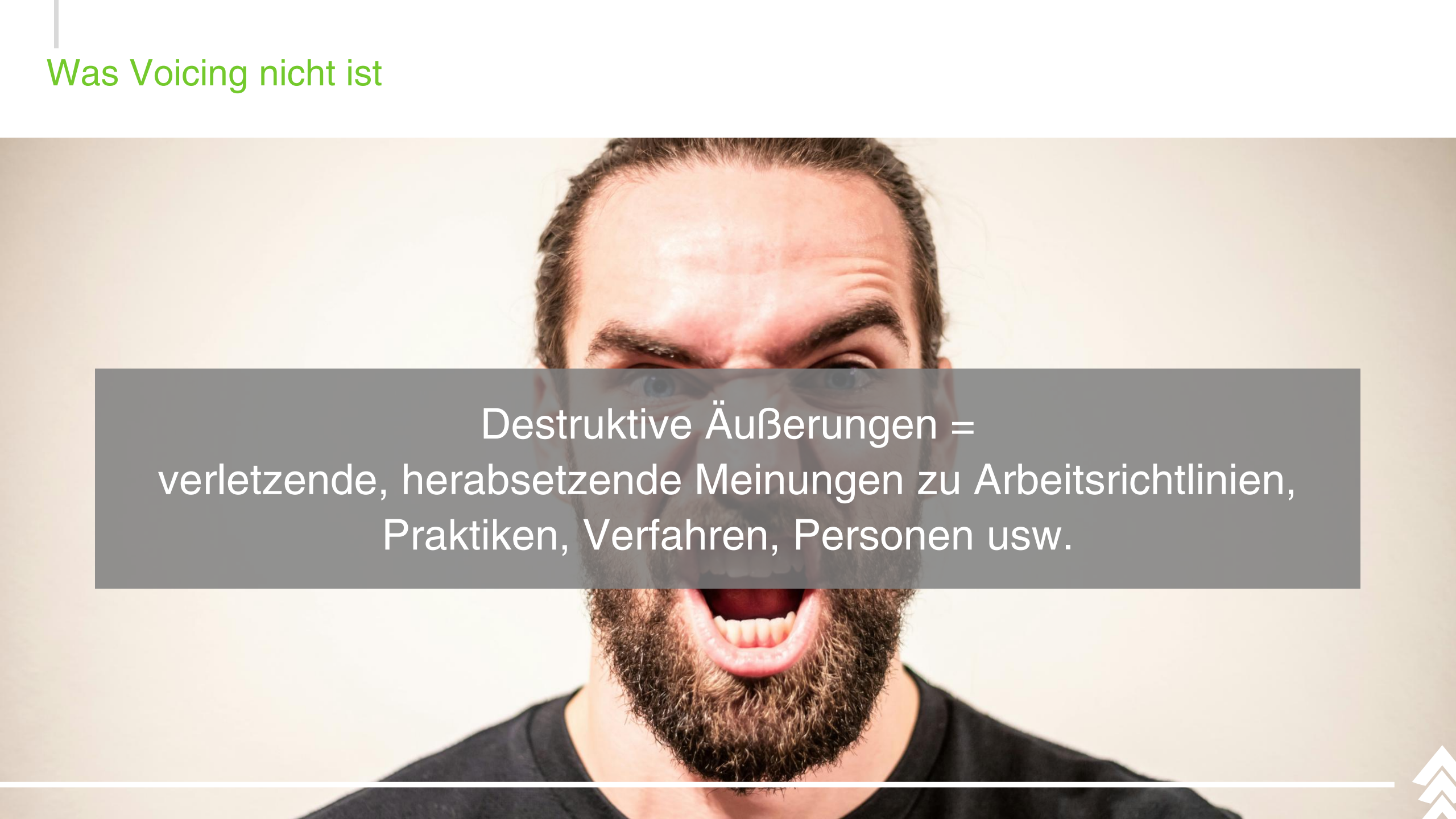
konstruktiv

Veränderungsfokus

organisationsintern



## Was Voicing nicht ist



Destruktive Äußerungen =  
verletzende, herabsetzende Meinungen zu Arbeitsrichtlinien,  
Praktiken, Verfahren, Personen usw.



## Reflexion

Bitte erinnere dich an eine konkrete **Situation der letzten 3-6 Monate**, in der du in deinem Team «deine Stimme nicht erhoben» hast  
(z. B. indem du eine eigenständige Meinung eben nicht vor allen geäußert hast, eine unbequeme Wahrheit oder ein Risiko nicht angesprochen hast)

Wie ging es dir dabei?

*1 Minute*

---

## Austausch in 4er Teams

- Bitte diskutiert (aufbauend auf euren Erfahrungen), welche **Strategien** helfen können, eure Stimme zu erheben
- Es geht darum, in der Diskussion gemeinsam Lösungsoptionen zu finden

*7 Minuten*



# Funktionierendes Voicing geht jeden etwas an

- » **Aktiv zuhören** und echte Aufmerksamkeit schenken
- » **Nachfragen** und somit Interesse an der anderen Perspektive zeigen
- » **Als Verbündete auftreten**, um Stimmen zu verstärken



- » **Klarheit und Relevanz** der Botschaft sicherstellen
- » **Bereitschaft zum Dialog** z.B. durch Fragen signalisieren
- » **Inhalt mit den Zielen der Führungskraft / des Teams verbinden**

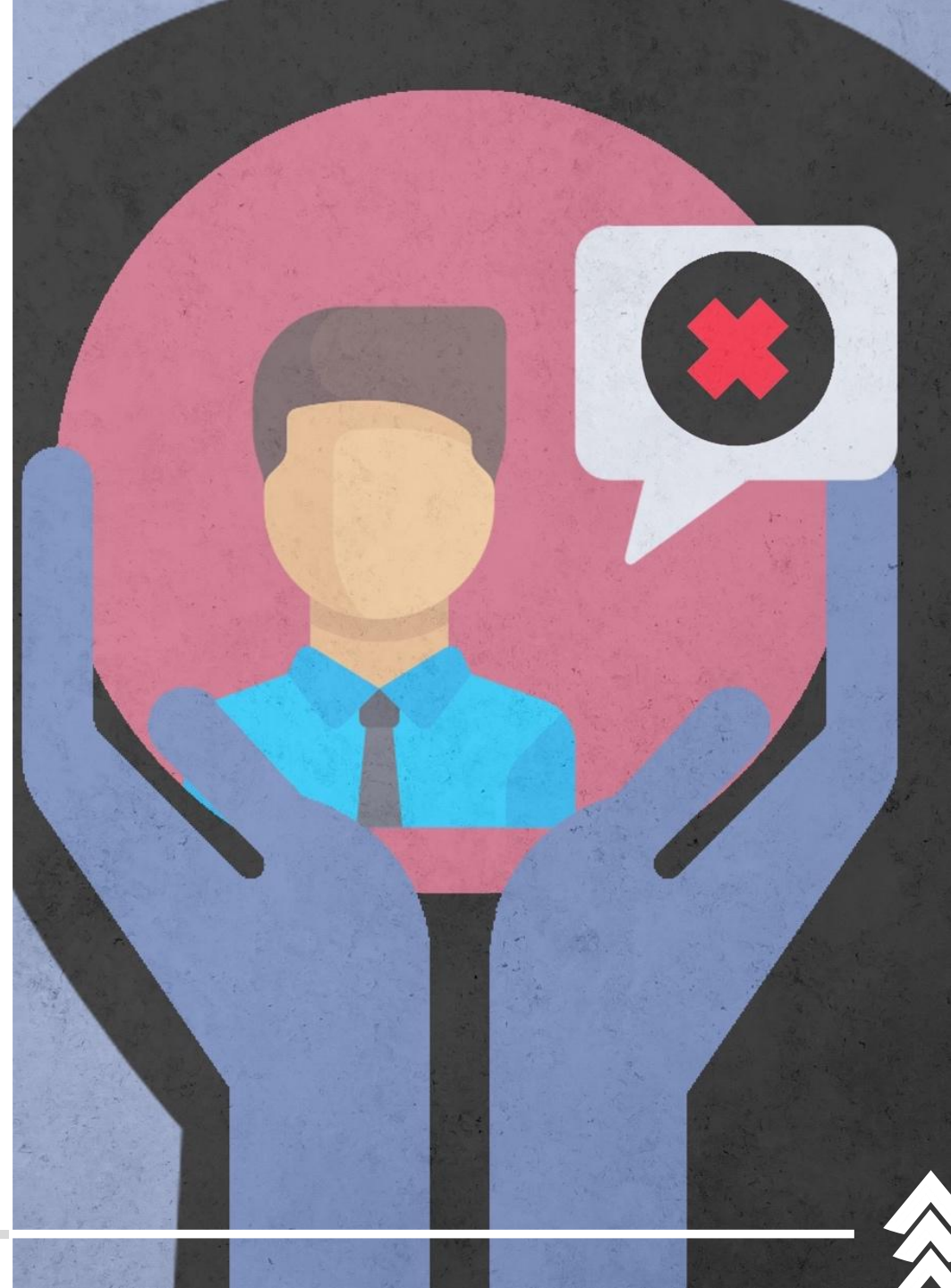


- » **Aktiv Zuhören** und auf nonverbale Signale achten
- » **Wertschätzend reagieren**, auch bei Kritik oder abweichenden Meinungen
- » **Mitarbeiter mit Fragen regelmässig einladen**, ihre Perspektiven einzubringen



# Schwächen, Fehler zugeben

Hintergrund, Definition, How to



## Zwei Bereiche, die Lernen und P.S. fördern

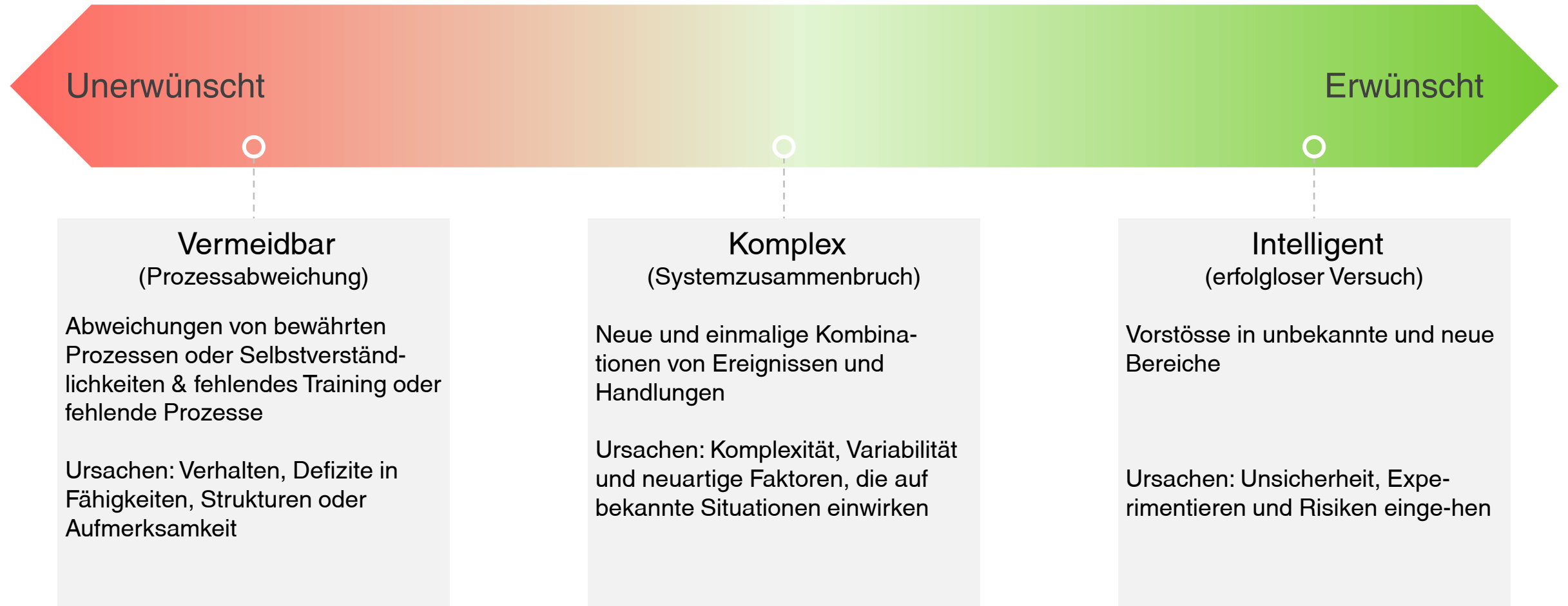


Umgang mit Fehlern

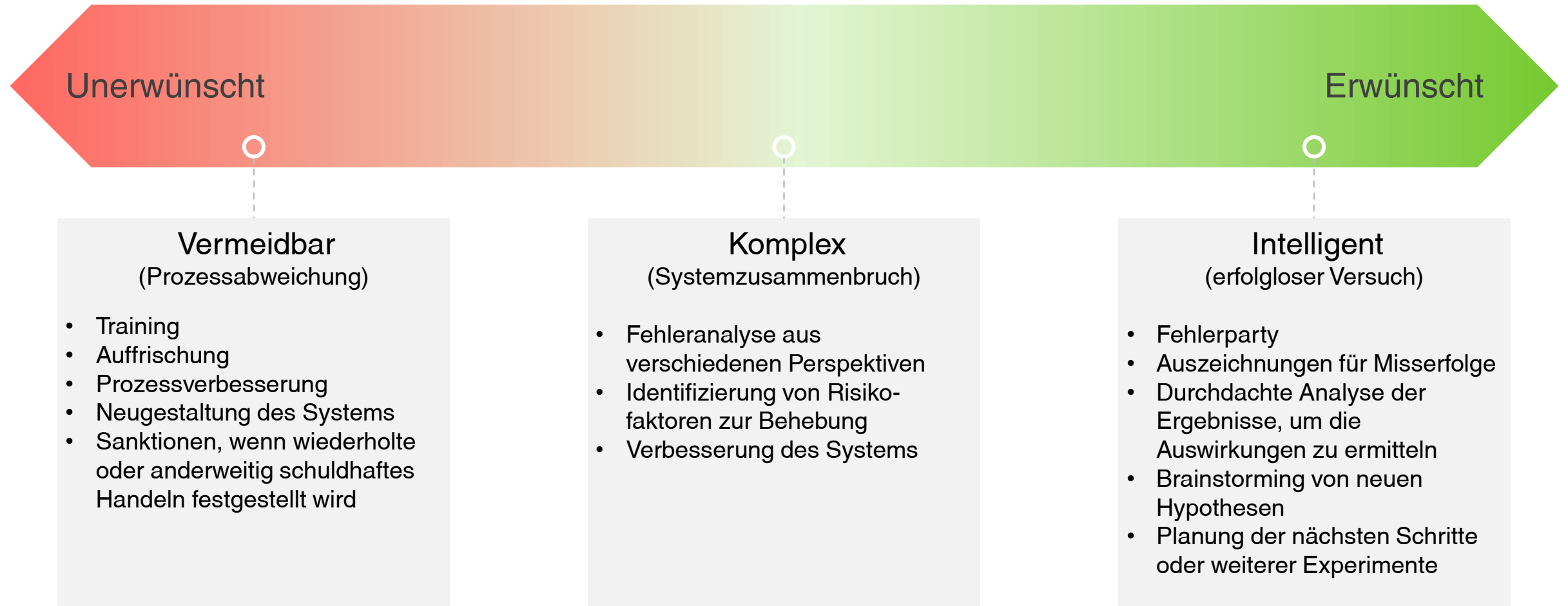


# Erwünschte und unerwünschte Fehler

Vereinfachte Einteilung



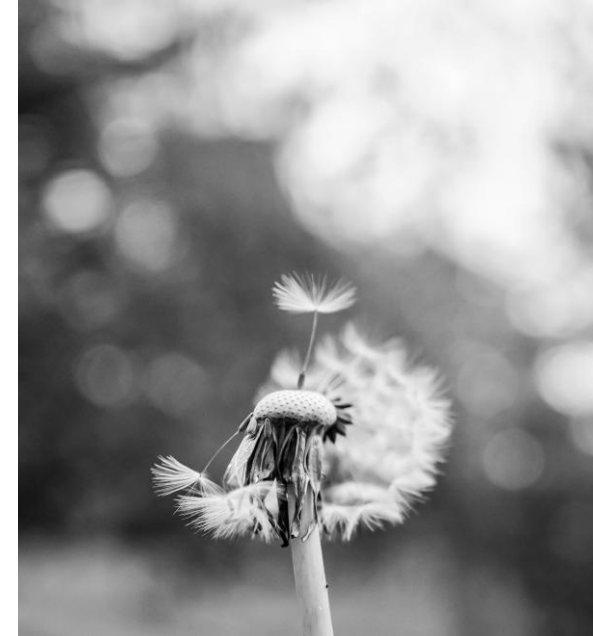
# Konstruktive Reaktionen auf unt. Fehler



## Zwei Bereiche, die Lernen und P.S. fördern



Umgang mit Fehlern



Verletzlichkeiten eingestehen  
und damit leben



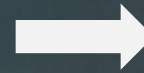


Verhaltensweisen, mit denen Personen versuchen, ein positives Bild bei anderen sicher zu stellen bzw. sich besser darzustellen als sie sind

# Impression-Management

Niemand will wahrgenommen werden als

unwissend



Die Folgen

Es werden keine Fragen gestellt



inkompetent



Fehler und Schwächen werden nicht zugeben



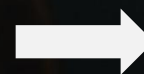
aufdringlich



Es werden keine Ideen eingebracht



negativ



Der Status Quo wird nicht hinterfragt



# Verletzlichkeit (sich selbst) eingestehen

## Übung



Überlege dir, ob es für Dich im **Kontext deines Teams** Themen gibt, bei denen Du Dich besonders verletzlich fühlst oder wo du Impression Management betreibst?

*1 Minute*

---

Suche **ein Thema** aus, über das Du Dich austauschen möchtest. Wähle dafür nicht unbedingt deine grösste Verletzlichkeit aus.

*1 Minute*

---

Tausche dich in Kleingruppen zu deinen ausgewählten Verletzlichkeiten aus.

*7 Minuten*

**Wichtig:** Es geht nur um den Austausch, nicht um Verbesserungen, Ratschläge oder Bewertungen. Zuhören ist die wichtigste Aufgabe der anderen Gruppenmitglieder.



## Gottman und Losada Ratio



Gottman Ratio

Studie mit verheirateten Paaren  
und dem Verhältnis von

Angeboten und Antworten auf  
diese



Losada Ratio

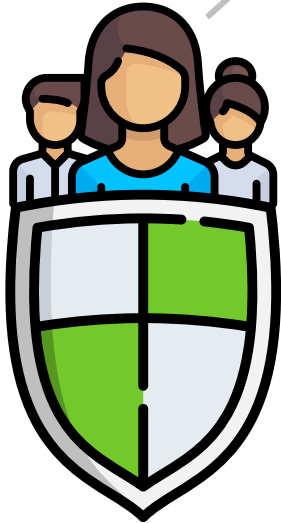
Messungen in Meetings von

positiven und negativen  
Äusserungen



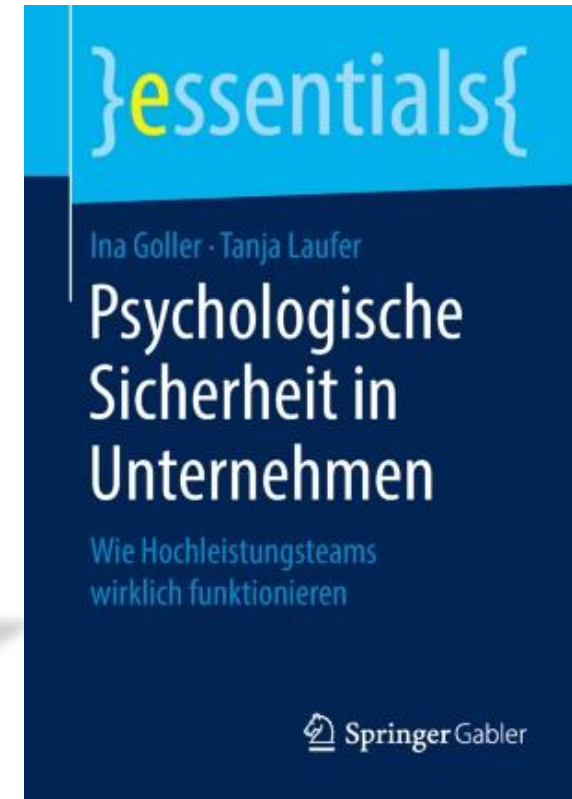
## Abschlussfrage

Was ist die eine Sache, die ich ab morgen tun werde, um die Psychologische Sicherheit in meinem Team zu fördern?



Download auf

» <https://psych-safety.org/>



Der Inhalt dieser Präsentation ist urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung, Änderung, Verbreitung von Informationen oder Daten, insbesondere von Texten, Textteilen, interaktiven Anwendungen oder Bildmaterial - auch auszugsweise - bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der Skillsgarden AG. Wir schätzen die Stellung der Frauen und die der Männer in gleicher Weise. Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit verwenden wir in der Regel die männliche Schreibweise, weisen aber darauf hin, dass wir sowohl die männliche als auch die weibliche Schreibweise meinen und Frauen und Männer in gleicher Weise ansprechen.

Bildmaterial: [www.shutterstock.de](http://www.shutterstock.de) | <https://unsplash.com>



Wir unterstützen Menschen und Organisationen, alle notwendigen Kompetenzen zu erwerben und anzuwenden, um Innovation und Veränderungen mit einer Kultur der psychologischen Sicherheit gestalten zu können.

Skillsgarden AG  
Stadthausstrasse 14  
CH-8400 Winterthur

+41 52 222 53 53  
[www.skillsgarden.ch](http://www.skillsgarden.ch)

