



Speakers Corner

„Psychologische Sicherheit bedeutet nicht Harmonie“



Foto: Olaf Geramanis

Seit zwei Stunden wird bereits diskutiert. Alle kommen zu Wort, niemand wird unterbrochen. Kritik wird vorsichtig formuliert, Zustimmung großzügig verteilt. Und als der Geschäftsführer zum Schluss fragt „Sind wir uns dann einig?“, nicken alle. Drei Wochen später ist nichts passiert. Keine Entscheidung wurde umgesetzt. Kein Projekt hat begonnen. Und niemand fühlt sich verantwortlich.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Dann erleben Sie eines der größten Missverständnisse moderner Führung. Kaum ein Begriff genießt derzeit einen besseren Ruf als Psychologische Sicherheit. Wer sie fördert, gilt als moderne Führungskraft. Kaum ein Leadershipseminar, kaum ein Strategieprozess kommt heute ohne sie aus. Unter ihrem Dach versammeln sich Vertrauen, Fehlerkultur, Wertschätzung, Beteiligung, Respekt und Zugehörigkeit. Doch genau darin liegt die Gefahr. Je mehr ein Begriff alles erklärt, desto weniger erklärt er etwas.

Bitte nicht falsch verstehen: Organisationen brauchen Psychologische Sicherheit. Menschen müssen Kritik äußern, Fehler eingestehen und Zweifel formulieren können, ohne persönliche Abwertung befürchten zu müssen. Der Irrtum beginnt dort, wo aus einer unbestrittenen Voraussetzung für gute Zusammenarbeit das eigentliche Ziel von Führung wird: Plötzlich geht es vor allem darum, dass sich alle gehört

fühlen. Dass niemand übergangen wird. Dass Konflikte möglichst schonend ausgetragen werden. Und dabei gerät leicht aus dem Blick, wofür Organisationen überhaupt existieren. Es gibt sie nicht, damit Menschen sich sicher fühlen oder sich einig sind. Es gibt sie, damit trotz unterschiedlicher Interessen gemeinsam etwas ermöglicht werden kann, das über Einzelinteressen hinausgeht. Damit – in diesem Sinne zielgerichtete – Entscheidungen möglich sind, obwohl der eine dies und die andere jenes will.

Organisationen existieren nicht, damit Menschen sich in ihnen wohlfühlen und sich immer in allem einig sind. Sie existieren, damit *trotz* unterschiedlicher Interessen gemeinsam etwas erschaffen werden kann, das über Einzelinteressen hinausgeht.

Aus gruppendynamischer Sicht ist Psychologische Sicherheit deshalb niemals das Ziel. Sie ist eine notwendige Bedingung, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Sie schafft den Raum, in dem Unterschiede ausgesprochen werden können. Sie ersetzt jedoch weder Verantwortung noch Entscheidung. Genau hier beginnt das, was ich die Harmoniefalle nenne. Je größer das Bemühen wird, niemanden zu verletzen, desto größer wird häufig die Scheu, klare Entscheidungen zu treffen. Aus Beteiligung

wird dann Entscheidungsvermeidung, aus Rücksicht Unverbindlichkeit – und aus Psychologischer Sicherheit eine Harmoniefiktion, in der sich zwar alle beteiligen dürfen, aber immer seltener jemand sagt „Dafür übernehme ich die Verantwortung“.

Es wäre allerdings zu einfach, die Psychologische Sicherheit selbst dafür verantwortlich zu machen. Das wäre weder wissenschaftlich fair noch sachlich richtig. Im Gegenteil: Wer auf die Ursprünge des Konzepts blickt, ent-

deckt eine Idee, die mit Wohlfühlmanagement erstaunlich wenig zu tun hat. Die Organisationsforscherin Amy Edmondson hat mit ihrem Konzept einen der wichtigsten Beiträge zur modernen Organisationsforschung geleistet. Ihr ging es allerdings nie um Harmonie oder eine Wohlfühlatmosphäre. Psychologische Sicherheit sollte Menschen befähigen, zwischenmenschliche Risiken einzugehen: eine unbequeme Frage zu stellen, einen Fehler einzugestehen, der Führungskraft zu

widersprechen, eine unausgereifte Idee zu äußern, kurz: Dinge zu sagen, die schiefgehen könnten. Genau darin lag die Stärke ihres Konzepts. Psychologische Sicherheit sollte Lernen ermöglichen, nicht Harmonie herstellen.

Doch wie so häufig bei erfolgreichen Managementideen hat sich auch bei der Psychologischen Sicherheit die Bedeutung verschoben. Aus einer Voraussetzung fürs Lernen wurde schleichend ein Ideal guter Führung. Plötzlich galt eine Organisation als umso besser, je harmonischer ihre Zusammenarbeit

schiedlichen Perspektiven als Informationsquelle auf, wägt ab, schlägt eine Richtung ein und verwirft bewusst eine andere, um so gemeinsames Handeln möglich zu machen.

Genau *deshalb* produziert jede Entscheidung aber auch zwangsläufig Verlierer: Nicht jeder Vorschlag kann übernommen werden, nicht jedes Interesse kann berücksichtigt, nicht jede Hoffnung erfüllt werden. Das ist schlicht und einfach das Wesen von Organisation: Wer entscheidet, legt sich fest. Wer sich festlegt, schließt Möglichkeiten aus.

dort nicht die Zugehörigkeit gefährdet. Dass Verantwortung nicht hinter Beteiligungsprozessen verschwindet. Dass Konflikte offen ausgetragen und als Informationsquelle genutzt werden. Und dass am Ende klar ist, wer entscheidet und dafür einsteht. Dadurch werden nicht immer alle zufriedengestellt. Aber: Es kann – trotz unterschiedlicher Interessen – gemeinsam gehandelt werden.

Damit verändert sich auch das Verständnis von Führung: Natürlich ist es wichtig, dass sie Gespräche ermöglicht, doch sollte sie sich nicht darin erschöpfen. Denn Organisationen scheitern selten an mangelnder Beteiligung. Sie scheitern an Entscheidungen, für die niemand Verantwortung übernimmt. Heißt, die zentrale Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, sicherzustellen, dass Entscheidungen getroffen werden und Verantwortung dafür übernommen wird. Drei Fragen reichen, um die Qualität von Führung in diesem Sinne zu prüfen. Erstens: Warum beteiligen wir? Tun wir dies, um Perspektiven zu gewinnen oder tun wir es, um Entscheidungen aufzuschieben? Zweitens: Wer entscheidet

Im Ursprung sollte Psychologische Sicherheit Lernen ermöglichen, nicht Harmonie herstellen.

erschien. Kritik wurde vorsichtiger formuliert, Konflikte wurden entschärft, Entscheidungen länger, als es sinnvoll wäre, vorbereitet: Stets sollten möglichst alle gehört werden, sollte sich niemand übergangen fühlen.

Die Nebenwirkung zeigt sich inzwischen in vielen Organisationen: Statt der Konflikte verschwindet einfach nur deren Sichtbarkeit. Es wird nicht mehr offen debattiert, sondern später versteckt gestritten und konspiriert – im Zweiergespräch, auf dem Flur, im Chat nach dem Meeting. Offiziell herrscht Einigkeit, inoffiziell brodeln die Konflikte, weil gegensätzliche Interessen umso stärker weiterwirken. Das Problem dabei: Konflikte an sich gefährden Organisationen nicht, unentschiedene Konflikte aber sehr wohl. Denn solche im Verborgenen ablaufenden Dispute verlieren ihre Funktion: Sie führen nicht mehr zu besseren Entscheidungen.

Psychologische Sicherheit beantwortet eine wichtige Frage: Trauen sich Menschen, ihre Meinung zu sagen? Organisationen müssen jedoch noch eine andere beantworten: Wie entstehen aus unterschiedlichen Perspektiven verbindliche Entscheidungen? Zwischen beiden Fragen liegt ein fundamentaler Unterschied. Die erste erweitert den Wahrnehmungsraum, die zweite schafft Verbindlichkeit. Oder, einfacher: Beteiligung erweitert den Wahrnehmungsraum, Entscheidung reduziert Komplexität. Gebraucht wird beides. Aber nicht beides verfolgt denselben Zweck. Beteiligung macht Unterschiede sichtbar. Entscheidung greift die unter-

Vielleicht liegt genau darin der Grund, dass viele Führungskräfte lieber *noch eine* Feedbackrunde organisieren, *noch einen* Workshop anhängen oder *noch weitere* Perspektiven einholen, bevor sie entscheiden und damit Verantwortung übernehmen. Doch jede aufgeschobene oder gar vermiedene Entscheidung produziert neue Unsicherheit, da niemand Verantwortung übernommen hat.

Statt Psychologischer Sicherheit sollte Arbeitsfähigkeit das Ziel sein. Sie entsteht dort, wo Verantwortung nicht hinter Beteiligungsprozessen verschwindet, wo Konflikte offen ausgetragen und als Informationsquelle genutzt werden. Und wo am Ende klar ist, wer entscheidet und dafür einsteht.

Daher schlage ich vor, dass statt Psychologischer Sicherheit Arbeitsfähigkeit das Ziel sein sollte. Arbeitsfähigkeit entsteht dort, wo Unterschiede ausgesprochen und Entscheidungen getroffen werden und wo die daraus entstehenden Spannungen gemeinsam bearbeitet werden können. Dort, wo Verantwortung übernommen wird. Gruppen, die arbeitsfähig sind, erkennt man daran, dass Widerspruch

bei uns – nicht auf dem Organigramm, sondern tatsächlich? Drittens: Woran erkennen wir eine gute Entscheidung? Daran, dass alle zufrieden sind? Oder daran, dass Klarheit entstanden ist und Verantwortung übernommen wird? Nicht Harmonie macht Organisationen arbeitsfähig, sondern die Fähigkeit, Unterschiede in Entscheidungen zu überführen.

Olaf Geramanis

Der Autor: **Prof. Dr. Olaf Geramanis** ist Dozent am Institut Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtentwicklung an der Hochschule für Soziale Arbeit, die zur Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) gehört. Er ist außerdem als Coach, Supervisor und Organisationsberater sowie Lehr-Trainer für Gruppendynamik tätig. Kontakt: bit.ly/44BCHmX