

**Forum 4b:**

**Psychologische Sicherheit als Schlüsselkomponente menschlichen Miteinanders**

**Wissenschaftliche Hintergründe aus der aktuellen psychologischen Forschung und praxiserprobte Werkzeuge für Führungskräfte, Mediatorinnen und Mediatoren**

**Referentin:**

Sarah Heiligensetzer, Psychologin, Mediatorin und Mediationssupervisorin

**Berichterstatlerin:**

Myriam Gruß, Vorsitzende Richterin am Oberlandesgericht Frankfurt am Main, Güterichterin

Zur Person der Referentin:

**Sarah Heiligensetzer** verfügt als international zertifizierte Mediatorin, Mediationssupervisorin und Psychologin über eine umfassende berufliche und wissenschaftliche Expertise.

Sie studierte Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie in Bamberg, Heidelberg und Paris. Ihre Ausbildung zur international zertifizierten Mediatorin, Mediationssupervisorin und Hybridmediatorin absolvierte sie an der Akademie von Hertel. Zusätzlich kamen umfangreiche Fort- und Weiterbildungen in Mediation, Mediationssupervision, Hybridmediation, Moderation, Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation hinzu. Sie wurde mit dem Best Poster Award for Young Researchers der Visual Science of Art Conference in Triest ausgezeichnet. Sie ist außerdem als Wirtschaftsmediatorin und Arbeitsorganisatorin tätig.

**A. Vorstellungsrunde**

Frau Heiligensetzer startete ihren Workshop mit einer kurzen Vorstellungsrunde, in der wir uns zunächst paarweise zu den Fragen

- Ich bin...und bin beruflich... (Name und Beruf),
- ich wache normalerweise in ... auf (Wohnort) und

- ich bin die Einzige/der Einzige, die/der ... (irgendein Alleinstellungsmerkmal) austauschten und jeder seine Antworten danach allen Teilnehmern mitteilte.

Wir erfuhren im Anschluss, dass diese Vorstellungsrunde bereits der erste Schritt für uns auf dem Weg zur psychologischen Sicherheit in unserer Gruppe war: Durch das kurze Vorstellen haben wir die wichtige Erfahrung gemacht, dass wir in dieser Gruppe über uns sprechen und sogar ein Alleinstellungsmerkmal preisgeben können und damit gehört werden.

## **B. Psychologische Sicherheit**

Ziel der Arbeitsgruppe war zum einen, aus wissenschaftlicher Sicht und aus der Sicht der Praxis den Wert der psychologischen Sicherheit zu verdeutlichen und zum anderen Wege aufzuzeigen, wie wir es schaffen können, in der Mediation psychologische Sicherheit zu etablieren.

Psychologische Sicherheit bedeutet:

- Risiken eingehen, ohne sich in Verlegenheit zu bringen
- Vertrauen
- Offenheit und Transparenz
- gehört werden
- konstruktives Lernen aus Fehler
- entscheidende Rolle der Führungskraft.

Auswirkungen bestehender psychologischer Sicherheit:

- höhere Effektivität
- größere Verbundenheit im Team
- mehr Kreativität und Innovation
- kontinuierliches Lernen wird verstärkt
- der Stresslevel sinkt.

## **C. Psychologische Sicherheit in der Forschung**

Frau Heiligensetzer berichtete zunächst von einem Zufallsbefund in der Forschung: Man hat festgestellt, dass es Teams gibt, in denen bei der Bearbeitung von Aufgaben viel über Fehler gesprochen wurde und Teams, in denen kaum über Fehler gesprochen wurde. Entgegen der Erwartung haben die Teams mit der (scheinbar) höheren Fehlerquote jedoch am Ende bessere Arbeitsergebnisse gezeigt. Man hat festgestellt, dass in den Teams mit mehr Fehlern eine bessere Kommunikation stattfand und damit mehr Transparenz herrschte. Die Teammitglieder konnten so die Erfahrung machen, dass sie trotz der Fehler weiter bestehen konnten und ihnen nicht „der Kopf abgerissen“ wurde. Sie hatten auf diese Weise die Chance, die aufgetretenen Probleme zu besprechen und sie einer besseren und nachhaltigeren Lösung zuzuführen. In dem anderen Team wurde zwar weniger über aufgetretene Fehler gesprochen, deswegen wurden dort aber nicht weniger Fehler gemacht. In dem Team fehlte es an psychologischer Sicherheit und damit an der Möglichkeit zum Austausch über die aufgetretenen Probleme und deren Lösung.

Außerdem hat man festgestellt, dass heterogenen Teams aufgrund deren größerer Vielfältigkeit oft eine bessere Leistung zugeschrieben wird, sie aber aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit in weit größerem Umfang der psychologischen Sicherheit bedürfen als homogene Teams. Für ein gut funktionierendes heterogenes Team ist ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit unabdingbar.

### **1. Projekt Aristoteles von Google**

Google untersuchte in dem Projekt Aristoteles zwei Jahre lang 180 Teams, um herauszufinden, was ein gutes Team ausmacht und warum einige Teams erfolgreicher als andere sind. Die Studie ging der Frage nach, welche Teamdynamiken zu Höchstleistungen führen und welche Eigenschaften besonders effektive Teams auszeichnen.

- a) In einem ersten Schritt hat man untersucht, wie sich Teams nach ihren intellektuellen und sozialen Eigenschaften zusammensetzen (z. B. Uni-Abschluss, Testergebnisse bei der Aufnahme in Unternehmen etc.). Tatsächlich hat sich

gezeigt, dass aufgrund dieser Eigenschaften keine Rückschlüsse auf die Ergebnisse des Teams möglich waren.

- b) In einem zweiten Schritt hat man die zwischenmenschlichen Dynamiken in fünf unterschiedlichen Bereichen untersucht:

Psychologische Sicherheit, Leistungsorientiertheit, Klarheit über Rollen und Prozesse und Ziele, Bedeutsamkeit der Arbeit und Einfluss auf die Organisation.

Man hat festgestellt, dass die psychologische Sicherheit der wichtigste Faktor dafür war, wie erfolgreich ein Team arbeiten konnte. Erst wenn ein hoher Grad an psychologischer Sicherheit gewährleistet war, wirkte sich zum Beispiel auch wieder ein guter Uniabschluss positiv auf die Ergebnisse des Teams aus.

- c) In einem dritten Schritt hat man die Ergebnisse in den Teams mit hoher psychologischer Sicherheit untersucht:

Es hat sich gezeigt, dass sich der Weg der Entscheidungsfindung dort kreativer und innovativer gestaltete, weil sich die Teammitglieder trauten, über den Tellerrand hinaus zu denken („thinking out of the box“). Es herrschte untereinander eine bessere Verbundenheit in der Zusammenarbeit. Das Engagement war insgesamt höher, weil die einzelnen Mitglieder des Teams das Gefühl hatte, gehört zu werden. Der Umgang mit Konflikten war nicht davon geprägt, einen Schuldigen zu suchen; vielmehr war akzeptiert, dass jeder seine Perspektive haben darf.

## 2. Studie der SEB

Die Studie einer skandinavischen Bank (SEB) zur Leistungsverbesserung beschäftigte sich mit der Frage, wie sich psychologische Sicherheit als Schlüsselement im Rahmen der Führungsentwicklung auswirkt. Nach anfänglicher Skepsis und kritischen Stimmen, die meinten, es brauche keines weiteren Wohlfühlinstrumentes, sondern etwas, was die Führungskräfte wirklich besser mache, hat man schließlich 17 Führungskräfte geschult und getestet, welche Auswirkungen sich für die Teams ergeben. Zunächst wurden die Führungskräfte in psychologischer Sicherheit, Zuhören und der

Implementierung dieser strategischen Elemente geschult und dann getestet, wie sich das Erlernete auf die Teams ausgewirkt hat.

Das Ergebnis hat gezeigt, dass die Steigerung der psychologischen Sicherheit in den Teams zu einer Verbesserung der Teamkultur geführt hat, indem es eine offene Fehlerkommunikation gab, mehr Zusammenhalt und Vertrauen und damit ein größeres Wohlbefinden und Engagement. Es zeigten sich bessere Leistungsergebnisse, da der Fokus auf der gemeinsamen Problemlösung lag anstelle auf Schuldzuweisungen; dies führte zu mehr Kreativität und Innovation. In den Entscheidungsprozessen konnten nun alle Perspektiven berücksichtigt werden, was zu einer Steigerung der Effizienz und Qualität der Entscheidungen führte.

#### **D. Psychologische Sicherheit in der Mediation**

Wir haben dann erfahren, wie wir das Element der psychologischen Sicherheit in die Mediation einbringen können.

##### 1. Die vier Stufen der psychologischen Sicherheit nach Timothy Clark

Auf dem Weg zu mehr Vielfalt und Innovation am Arbeitsplatz hat Timothy Clark ein vier-Stufen-Modell entwickelt, das sich auch in der Mediation innerhalb jeder Stufe umsetzen lässt:

- inclusion safety: am Anfang wird jeder Teilnehmer einmal gehört;
- learner safety: nicht mit dem Finger auf Andere zeigen, sondern die Frage stellen, wie wir aus Fehlern lernen können;
- contributor safety: alle können beitragen und lernen;
- challenger safety: die Lösung am Ende noch einmal zusammen dahin überprüfen, ob alles passt.

##### 2. Umsetzung der psychologischen Sicherheit in der Mediation

Die in der Mediation herrschenden Grundprinzipien schaffen bereits psychologische Sicherheit: Die Grundsätze der Allparteilichkeit, der Vertraulichkeit und Transparenz. Gleichzeitig führt die Klarheit der Struktur in der Mediation und die menschliche Zuge-

wandtheit, zum Beispiel durch das emphatische Zuhören, zu psychologischer Sicherheit.

Dazu gehört auch der Perspektivwechsel und das Auflösen des fundamentalen Attributionsfehlers: Wir haben die Tendenz, das Verhalten einer anderen Person mit ihrer Person zu erklären und unser eigenes Verhalten mit einer Situation. Aus der Perspektive unserer eigenen Schuhe sehen wir vor allem die andere Person, nicht ihre Situation. Aus der Perspektive unserer eigenen Schuhe sehen wir vor allem die Situation um uns herum, nicht uns als Person. Erst wenn wir einen Perspektivwechsel vornehmen und in die Schuhe des anderen schlüpfen, sehen wir mehr von der Situation des anderen und können auf uns schauen.

Schließlich muss sich der Mediator bewusst sein, dass jeder Mensch etwas anderes braucht, um sich psychologisch sicher zu fühlen. Er wird sich daher immer wieder fragen müssen, welche Art von Feedback gerade hilfreich ist; den Aspekt der psychologischen Sicherheit sollte der Mediator stets im Hinterkopf haben.

Frankfurt am Main, 29. September 2024