Veronika Dornheim

Psychologische Sicherheit – »Nur wer sich sicher fühlt, kann gut für andere da sein.«

Aktuell taucht das Thema der psychologischen Sicherheit immer wieder an ganz unterschiedlichen Stellen auf. Und es ist gerade im Kita-Kontext wichtig – vor allem weil hier eng zusammengearbeitet wird, oft die ganze Person gefordert ist und das Klientel abhängig vom Gegenüber ist, da es Kinder sind.

Die pädagogische Arbeit lebt von Kommunikation, Reflexion und Teamarbeit. Dabei ist das Arbeitsfeld sehr dynamisch und Entscheidungen müssen schnell getroffen werden. Da kann es im Alltagsstress passieren, dass Bedürfnisse von Kindern übersehen werden oder eine Kollegin barsch aufgefordert wird »endlich in die Puschen zu kommen«.

Nun stellt sich die Frage, ob ich selbst in der Lage bin, die eigene Unachtsamkeit zu reflektieren und Repair-Handlungen[1] durchzuführen oder ob mir meine Kollegin Feedback gibt. Oft braucht es die Unterstützung von außen um gerade in stressigen Situationen eine andere Perspektive zur Verfügung gestellt zu bekommen um sie einnehmen zu können. Doch traut sich meine Kollegin überhaupt, mir Rückmeldung zu geben, mich auf mein unachtsames Verhalten hin zu weisen? Wenn nicht in der aktuellen Situation, dann wenigstens bei einer zeitnahen Gelegenheit?

Traue ich mich, diese Situation als Fallbesprechung in die nächste Teamsitzung mit zu nehmen? Oder habe ich Sorge, unprofessionell zu wirken und durch abwertende Bemerkungen von und vor meinen Kolleg:innen beschämt zu werden?

Was ist psychologische Sicherheit?

Amy C. Edmondson ist im Rahmen einer 1999 veröffentlichten Studie laut eigener Aussage zufällig auf den Zusammenhang gestoßen, »dass die besseren Teams nicht mehr Fehler machten, sondern mehr Fehler berichtet wurden.«[2] Unter »besseren Teams« versteht sie hier bessere Bewertungen in

1 *Repair-Handlungen sind Handlungen, die darauf abzielen, etwas zu reparieren. In diesem Beispiel kann das ein Gespräch mit dem Kind sein, dessen Bedürfnisse nicht gesehen wurden. »Oh je, entschuldige – ich hatte gar nicht mitbekommen, dass … Was würde dir jetzt gut tun?« Dies bringt zum Ausdruck, dass man sich des eigenen Fehlverhaltens bewusst ist, die Beziehung zum Kind aber aufrechterhalten möchte und deutlich macht, dass man es sieht und ernst nimmt.*

2 *Edmondson, Amy C.: Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen; Verlag Franz Vahlen; 2020; S. 9.*

Fragebögen oder qualitativen Interviews der befragten Teams, was unter anderem den respektvollen Umgang, die Zusammenarbeit im Team, das Selbstvertrauen in Bezug auf die Zielerreichung betrifft.

Das beste und das schlechteste Team unterschieden sich bei ihrer Fehlerquote um ein Zehnfaches, wobei das beste Team die höchste Fehlerquote hatte.[3] Die Fehler bezogen sich auf menschliche Fehler, die durch Pflege und ärztliches Personal in einem Krankenhaus gemacht wurden und über die man sprach. Bei den guten Teams hatten alle im Team, egal welche Hierarchieebene, ihre Bedenken geäußert oder Rückfragen gestellt. So konnten Medikamentengaben, pflegerische Tätigkeiten und Therapien schnell überdacht und angepasst werden.

In einer »angstfreien Organisation« (nach Amy C. Edmondson) trauen sich alle (Vorgesetzte wie Mitarbeiter*innen) Kritik zu äußern und eigene Fehler einzugestehen um diese anderen zum Lernen zur Verfügung zu stellen.

Ein Team, das sich psychologisch sicher fühlt, teilt seine Ideen, seine Gedanken und benennt eigene Gefühle. Auch sehen sich die Team-Mitglieder als Lernende, denen Fehler unterlaufen können, ohne dass dies zu Ressentiments führt. Dabei bedeutet das Fehler-machen-Dürfen nicht, dass der Anspruch herabgesetzt wird. Vielmehr werden Fehler so verstanden, dass sie darauf hinweisen, wo es noch Missverständnisse oder Wissenslücken gibt, die man gemeinsam besprechen und aufklären kann.

Diese Sicherheit ermöglicht gemeinsames Wachstum sowie innovatives Denken und erhöht zeitgleich das Gefühl von Verbundenheit, was wiederum Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation hat.

Seit Edmondson wurde und wird weiter an dem Merkmal der psychologischen Sicherheit geforscht. Ein Forschungsergebnis ist, »dass herausfordernde strukturelle Gegebenheiten der Teamarbeit in modernen Organisationen wie wechselnde Aufgaben und Mitglieder, Diversität oder die Teamgröße durch gute Prozessgestaltung kompensiert werden können. Es geht also um die Förderung von positiver Interaktionsqualität und Teamkultur unter den jeweils gegebenen organisationalen Bedingungen.«[4]

Eine positive Teamkultur mit hoher Interaktionsqualität ermöglicht es, dass sich alle (Mitarbeiter*innen wie auch Vorgesetzte) offen einbringen, weil sie eben keine Angst davor haben übergangen oder beschämt zu werden. Es geht weniger um den eigenen »Erfolg« als vielmehr um das große Ganze. Nicht nur »meine Gruppe« hat eine gute Lösung für sich gefunden, um mit herausfordernden Situationen umzugehen, sondern: Ich stelle meine Erfahrungen den anderen zur Verfügung. Im besten Fall befinden wir uns als Team in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess nachdem wir uns entschieden haben, bestimmte Situationen verändern zu wollen.

Was passieren kann, wenn es an psychologischer Sicherheit mangelt und sich Mitarbeiter*innen nicht trauen, auf Risiken oder Fehler hinzuweisen, wurde leider sehr deutlich am

3 *Ebd.; S. 8.*

4 *Bachmann, T.; Bravo, K. Q.: Wie entsteht psychologische Sicherheit und Teamidentifikation? Eine empirische Untersuchung, in: Möller, Heidi (Hrsg.), Organisationsberatung. Supervision. Coaching. Band 28; 3.21; S. 331 f.*

Dieselskandal und am daraus resultierenden Imageverlust von VW oder an der für sieben Menschen tödlichen Explosion der „Challenger“[5].

Auch wenn Kitas keine Raumfähren oder Autos bauen, so haben mangelnde Motivation, fehlendes Feedback oder hoher Absentismus[6] direkte Auswirkungen auf die Kinder in der Einrichtung. Die Kinder in den Kitas sind auf pädagogische Fachkräfte angewiesen, die ihnen zugewandt begegnen, aktiv auf Herausforderungen reagieren, sich gegenseitig unterstützen und gegebenenfalls auch für die Kinder eintreten, wenn eine Kollegin situativ überfordert ist. Herrscht ein Klima, das keinen Raum lässt für neue Ideen oder konstruktive Rückmeldungen, müssen sich alle mit dem Status quo abfinden. Wobei Kinder kaum Möglichkeiten haben, sich »krank zu melden« oder die Kita zu wechseln um einem schlechten Klima zu entgehen.

Dem Niveau der psychologischen Sicherheit auf der Spur

Wie kann ich nun feststellen, wie hoch die psychologische Sicherheit im Team ist?

Ich kann mir über folgende Dinge einen Überblick verschaffen:

- Melden sich bei Besprechungen und Teamsitzungen alle zu Wort?
- Haben alle die Möglichkeit, ihre Gedanken und Meinungen zu äußern?
- Werden neue Ideen eingebracht?
- Wie wird auf konträre Meinungen reagiert?
- Geben wir uns gegenseitig Feedback?
- Welche Fehlerkultur herrscht bei uns?
- Bieten wir uns Unterstützung proaktiv an?
- Gehen wir respektvoll mit Diversität um?

Wenn ich nun auf einzelne oder mehrere Fragen mit Nein antworten musste, lohnt es sich, hier genau hinzuschauen.

Was kann man tun?

Unabhängig davon, ob ich eine Leitungsposition innehabe oder nicht, kann ich meinen Teil beitragen. Denn psychologische Sicherheit ist die Eigenschaft eines Teams.

In einer strukturell klar benannten Führungsposition habe ich eine Schlüsselrolle inne und trage die Verantwortung dafür,

- Transparenz in allen Bereichen zu schaffen, die die Mitarbeiter*innen betreffen
- Zeitfenster zu schaffen, in denen Zeit ist für Reflexion, offenen Austausch und Weiterentwicklung,
- Bedingungen zu schaffen, in denen alle die Gelegenheit bekommen, ihre Ideen und Gedanken zu äußern,
- konsequent darauf zu achten, dass ein wertschätzender Umgang gepflegt wird – auch in dem ich abwertende Äußerungen anspreche und unterbinde,
- mich als ganzen Menschen zu präsentieren, der ebenfalls ein Lernender ist und Fehler macht und daher auf konstruktives Feedback angewiesen ist,
- die unterschiedlichen Kompetenzen der Mitarbeiter*innen als Stärken zu nutzen
- konstruktives Feedback zu geben und den Mitarbeiter*innen so das Gefühl zu vermitteln, dass sie gesehen und geschätzt werden.

Je nachdem wie der kleine Check zur psychologischen Sicherheit für mein Team ausgefallen ist, gilt es, die nächsten Schritte zu planen.

Oft lohnt sich ein konkreter Blick auf die Planung und Ausgestaltung der anstehenden Teamsitzung. Eine Themensammlung im Teamzimmer zum Beispiel ermöglicht es allen Teammitgliedern, ihre Themen anzugeben, und schafft zugleich Transparenz darüber, welche Themen die Leitung einbringen möchte. Auch der Start der Sitzung kann ein Türöffner für gemeinsamen Austausch sein. Gibt es einen kleinen »Check-in« indem sich alle einmal wahrnehmen können? Wenn ich als Leitung mit dem Check-in starte, kann ich die Weichen für den Inhalt stellen. Oder ich stelle eine Frage, die allen die Option, offenlässt ob ein privater oder beruflicher Fokus benannt wird. Zum Beispiel: »Such dir einen Gegenstand aus diesem Zimmer, der sinnbildlich dafür steht, wie du gerade hier bist.«

Eine bewusste Moderation der Teamsitzung kann Vielredner:innen bremsen und ermöglichen, dass auch eher zurückhaltende Mitarbeiter*innen sich explizit zu Themen äußern. Denn alle im Team sind wichtig und alle sollten genau auch das erfahren dürfen. Die Moderatorenrolle kann auch delegiert werden. Hierzu bespreche ich im Team, worauf es bei dieser Rolle ankommt, worauf zu achten ist und dass ich diese wichtige Aufgabe auch meinen Mitarbeiter*innen zutraue.

Auch als Teammitglied ohne Führungsauftrag kann ich Verantwortung für mich und das Team übernehmen, indem ich

- mich aktiv an Meinungsbildungsprozessen beteilige und eigene Gedanken zur Diskussion zur Verfügung stelle,
- pro aktiv Unterstützung anbiete,
- lösungsorientiert Spannungen anspreche,
- eigene Fragestellungen als Fallbesprechung anbiete.

Wie begrüße ich meine Teamkolleg:innen? Nehme ich mir die Zeit, mein Gegenüber ganz bewusst wahrzunehmen?

5 *www.spiegel.de/geschichte/challenger-katastrophe-a-947 020.html; Zugriff: 12.08.2025.*

6 *Absentismus beschreibt motivational bedingte Abwesenheit. Claas Lahmann in: Wie Arbeit glücklich macht und wann man darüber nachdenken sollte, den Job zu wechseln [2024] beziffert mit 50 Prozent den Anteil derer, die aufgrund fehlender Motivation im Krankenstand sind beziehungsweise länger bleiben als gesundheitlich notwendig.*

Ein »Hallo Tim, schön dich zu sehen!« wirkt mit bewusstem Blickkontakt deutlich authentischer als ein »Hallo« im Vorübergehen. Der zeitliche Mehraufwand ist marginal, hat aber eine große Wirkung.

Vielleicht kenne ich auch die Situation, dass in einer Teamsitzung eine Kollegin eine Idee geäußert hat, die in der weiteren Diskussion irgendwie verloren gegangen ist – obwohl ich diese gut fand.

Bei der nächsten Gelegenheit kann ich die Idee würdigen und aufgreifen, indem ich zum Beispiel sage: »Die Idee von Britta vorhin fand ich sehr interessant. Vielleicht können wir nochmal darüber sprechen?«

Fazit

Aus Forschung und Praxis ergibt sich, »psychologische Sicherheit kann nicht einfach verordnet oder erzeugt werden. Die Arbeit daran ist bewusste und aktive Team- und Kulturarbeit.«[7]

Und eine ganz essenzielle! Denn nur wer sich wohlfühlt, kann für andere da sein. Bin ich die ganze Zeit mit mir beschäftigt, habe ich Angst, Fehler zu machen, und darf ich keine Fragen stellen, dann gelingt mir schwerlich ein guter Kontakt zu den mir anvertrauten Kindern. Nur wenn ich weiß, dass wir uns als Team verstehen, indem wir uns gegenseitig stützen, kann ich mich ganz meinem Gegenüber zuwenden.

Veronika Dornheim
Koordination Pädagogische Qualitätsbegleitung & Sprach-Fachberatung beim evKITA

7 *Volbracht, Karin: Psychologische Sicherheit. Die Superkraft erfolgreicher Teams; Haufe Group; 2024; S. 34*