

Förderung der psychologischen Sicherheit in der Hybrid- und Fernarbeit

„Psychologische Sicherheit ist keine einmalige Errungenschaft, sondern eine kontinuierliche Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass sich die Teammitglieder gehört, respektiert und unterstützt fühlen, unabhängig davon, wo sie arbeiten.“



Einleitung

Remote- und Hybridarbeitsplätze bieten eine beispiellose Flexibilität, stellen aber auch einzigartige Herausforderungen dar, insbesondere wenn es um die Sicherstellung der psychologischen Sicherheit geht. Psychologische Sicherheit ist das Fundament, auf dem Vertrauen, Zusammenarbeit und Inklusion aufbauen. In einer virtuellen Umgebung kann das Fehlen von persönlichen Interaktionen das Gefühl der Isolation verstärken, die Kommunikation behindern und die Teammitglieder daran hindern, sich voll und ganz an Diskussionen zu beteiligen. Dieser Leitfaden bietet praktische Strategien zur Minderung dieser Risiken, um sicherzustellen, dass sich die Mitarbeitenden unabhängig von ihrem Standort gehört, geschätzt und einbezogen fühlen.

Das Problem verstehen

Da Unternehmen zunehmend hybride und Remote-Arbeitsmodelle nutzen, wird das Verständnis und die Berücksichtigung der psychologischen Sicherheit immer wichtiger. In traditionellen Büroumgebungen entwickelt sich die psychologische Sicherheit im Laufe der Zeit auf natürliche Weise, wobei spontane Gespräche, informelle Interaktionen und gemeinsam genutzte physische Räume zu stärkeren zwischenmenschlichen Bindungen beitragen. In Remote-Arbeitsumgebungen werden diese organischen Interaktionen jedoch minimiert, und Teams haben oft Schwierigkeiten, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden wohl genug fühlen, ohne Angst vor Verurteilung zwischenmenschliche Risiken einzugehen – wie z. B. das Äußern von Kritik, den Austausch von Ideen oder das Eingeständnis von Fehlern.

Die Umstellung auf Remote-Arbeit hat deutlich gemacht, wie wichtig psychologische Sicherheit für die Aufrechterhaltung leistungstarker Teams ist. Untersuchungen von Lechner und Tobias (2021) zeigen, dass Remote -Teams vor besonderen Herausforderungen stehen, die sich auf ihre psychologische Sicherheit auswirken. Zum Beispiel fühlen sich virtuelle Teammitglieder oft isoliert, abgeschnitten und von informellen Kommunikationsnetzwerken (z. B. Gesprächen auf dem Flur) ausgeschlossen, was zu einem Rückgang des Vertrauens unter Kolleg*innen und einer Schwächung der Zusammenarbeit führen kann. Psychologische Sicherheit bedeutet eine bessere Teamleistung, mehr Innovation und eine geringere Mitarbeiterfluktuation. Ohne psychologische Sicherheit tendieren Teammitglieder dazu, wertvolle Erkenntnisse zurückzuhalten, kein Feedback zu geben oder sich von der Zusammenarbeit abzuwenden, was die Leistungsfähigkeit des Teams einschränkt.

Wie können wir psychologische Sicherheit in hybriden und Remote-Arbeitsumgebungen fördern?

Um psychologische Sicherheit in Remote-Teams aufzubauen und aufrechtzuerhalten, ist es unerlässlich, bewusste, proaktive Strategien zu verfolgen. Hier sind einige Maßnahmen, die Manager*innen und HR-Expert*innen umsetzen können:

-  **Fördern Sie eine offene und transparente Kommunikation**
Remote-Arbeit kann oft zu Kommunikationsabbrüchen führen, da es weniger Möglichkeiten für informellen Austausch gibt. Um dies abzumildern, sollten Remote-Teams regelmäßige Kommunikationsmöglichkeiten einrichten, offene Diskussionen fördern und Möglichkeiten für die Mitarbeitenden schaffen, Gedanken und Feedback auszutauschen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Führungskräfte sollten eine transparente Kommunikation vorleben und Herausforderungen und Fehler anerkennen. Auf diese Weise zeigen sie beispielsweise, dass Verletzlichkeit akzeptabel ist und dass von niemandem erwartet wird, perfekt zu sein. So wird die Angst vor Verurteilung verringert.
-  **Klare Verhaltenserwartungen und Rollen festlegen**
Psychologische Sicherheit gedeiht, wenn die Mitarbeitenden ihre Rollen und Erwartungen klar verstehen. Führungskräfte sollten von Anfang an die Erwartungen an Arbeitsprozesse, Kommunikationspraktiken und Teamverhalten kommunizieren und sicherstellen, dass jeder im Team versteht, wie man miteinander umgeht, welche Verhaltensweisen erwartet werden und wie man Probleme konstruktiv anspricht.
-  **Fördern Sie die Praxis des aktiven Zuhörens**
In virtuellen Treffen, in denen Körpersprache und andere nonverbale Hinweise oft übersehen werden, wird aktives Zuhören noch wichtiger. Ermutigen Sie die Teammitglieder, aufmerksam zuzuhören, durchdacht zu antworten und sicherzustellen, dass jeder die gleichen Möglichkeiten hat, während der Besprechung zu sprechen. Führungskräfte sollten besonders proaktiv sein, wenn es darum geht, ruhigere Teammitglieder einzubinden. Stellen Sie offene Fragen und schaffen Sie Raum für weniger selbstbewusste Teammitglieder, um ihre Perspektiven zu teilen, um sicherzustellen, dass alle Stimmen gehört werden.
-  **Bestärken Sie Ihre Mitarbeitenden, Feedback zu geben und zu erhalten**
Eine Feedbackkultur ist essenziell, um psychologische Sicherheit zu entwickeln. Führungskräfte sollten regelmäßige Feedbackschleifen einrichten, sowohl positive als auch konstruktive. Das Feedback sollte unterstützend und lösungsorientiert gestaltet werden. Es ist wichtig, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden wohl fühlen, wenn sie Feedback erhalten, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Darüber hinaus sollten die Teammitglieder ermutigt werden, sich gegenseitig Feedback zu geben, um eine kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Beziehungen zu fördern.

Welche Rolle spielen Management und Personalabteilung?

Management



- Manager*innen sollten Teammitglieder ermutigen, Bedenken zu äußern, Ideen auszutauschen und um Hilfe zu bitten, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.
- Indem sie Herausforderungen offen anerkennen, um Feedback bitten und persönliche Erfahrungen teilen, können Führungskräfte eine Atmosphäre schaffen, in der Verletzlichkeit als Stärke und nicht als Schwäche angesehen wird.
- Beziehen Sie alle Teammitglieder aktiv ein, insbesondere diejenigen, die in virtuellen Meetings leiser oder weniger sichtbar sind, um sicherzustellen, dass sich jede*r gehört und einbezogen fühlt.
- Bieten Sie regelmäßiges, konstruktives Feedback und überprüfen Sie das Wohlbefinden der Teammitglieder, um Isolation zu verhindern und Vertrauen zu fördern.

Personalabteilung



- Bieten Sie Schulungsprogramme zum Aufbau psychologischer Sicherheit, zur Bewältigung von Herausforderungen bei der Fernarbeit und zur Förderung der Inklusion in virtuellen Teams an.
- Helfen Sie bei der Vermittlung von Konflikten und stellen Sie Instrumente zur Verfügung, um zwischenmenschliche Probleme anzugehen, die in Remote-Arbeitsumgebungen auftreten können, um ein faires und unterstützendes Umfeld zu gewährleisten.
- Dienen Sie als Brücke zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, indem Sie Feedback sammeln und Trends im Zusammenhang mit sozialer Isolation identifizieren.

Schlussfolgerung

Die Entwicklung der psychologischen Sicherheit in Remote-Teams ist unerlässlich, um Zusammenarbeit, Vertrauen und eine leistungsstarke Kultur zu fördern. Durch gezielte Maßnahmen zur Verbesserung von Kommunikation, Inklusion und Verbundenheit können Führungskräfte ein Umfeld schaffen, in dem sich alle Mitarbeitenden wertgeschätzt und selbstbewusst genug fühlen, sich auszudrücken. Psychologische Sicherheit ist keine einmalige Errungenschaft, sondern erfordert kontinuierliches Engagement, um sicherzustellen, dass sich die Teammitglieder gehört, respektiert und unterstützt fühlen, unabhängig davon, wo sie arbeiten.



Weiterführende Literatur

- [Edmondson, A. C. \(1999\). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44\(2\), 350–383.](#)
- [Greenblatt, A. \(2023\). Loneliness Epidemic. CQ Researcher. CQ Press.
https://doi.org/10.4135/cqresrre20230505](#)
- [Lechner, A., & Tobias Mortlock, J. M. \(2021\). How to create psychological safety in virtual teams. Organizational Dynamics, 51\(2\), 100849.
https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849](#)
- [Perry, R. \(2018\). Belonging at work: Everyday actions you can take to cultivate an inclusive organization. PYP Academy Press.](#)