

Karin Lausch

manager magazin  
**Bestseller-  
Autorin**

# Feel Safe. Be Brave.

Wie wir mit  
psychologischer  
Sicherheit besser  
zusammenarbeiten und  
mutiger entscheiden

**HAUFE**

Karin Lausch

# Feel Safe. Be Brave.

Wie wir mit  
psychologischer  
Sicherheit besser  
zusammenarbeiten und  
mutiger entscheiden

HAUFE

# Inhalt

<b>Mut ist nicht bequem</b> . . . . .	7
<b>Alles ist ein Safe Space – nichts ist ein Safe Space</b> . . . . .	13
Sozialer Wahnsinn. . . . .	16
Unsicherheit hat viele Gesichter. . . . .	21
<b>Führung (ist) in der Krise</b> . . . . .	27
Erschöpfungsfaktor Führung . . . . .	28
Die Swifties . . . . .	34
Leichte Führung ist schon schwer genug . . . . .	38
<b>Psychologische Sicherheit</b> . . . . .	45
Wenn ein Gefühl unser Verhalten steuert . . . . .	46
Was psychologische Sicherheit ist . . . . .	48
Die 5 V für psychologische Sicherheit . . . . .	62
<b>Vereinbarung – das Fundament</b> . . . . .	65
Warum wir implizit leben. . . . .	66
Von Erwartungen und Bedürfnissen . . . . .	69
Haltung gibt Halt . . . . .	73
5 Wege für Vereinbarung . . . . .	78
Vereinbart ist versprochen – und wird gebrochen. . . . .	84
<b>Vertrauen – der Aufbau</b> . . . . .	87
Warum Absicherung psychologische Sicherheit schwächt. . . . .	87
Warum Risikobereitschaft psychologische Sicherheit fördert . . . . .	94
5 Wege für Vertrauen . . . . .	101
Wenns schiefgeht . . . . .	105

<b>Verbindung – die Festigung</b> . . . . .	107
Je voller der Kalender, desto leerer das Gespräch . . . . .	108
Alles, was wir geben können . . . . .	114
Bewertung killt Beziehung . . . . .	117
5 Wege für Verbindung. . . . .	123
Trennung . . . . .	130
 <b>Verantwortung – die Entfaltung</b> . . . . .	 135
Die größte Verantwortung ist es, Verantwortung abzugeben . . .	136
Wenn es (noch) nicht klappt . . . . .	140
Wir selbst sind das Vorbild – die Frage ist: wofür? . . . . .	142
5 Wege für Verantwortung . . . . .	145
Nicht alle wollen Verantwortung, oder? . . . . .	148
 <b>Veränderung – die Weiterentwicklung</b> . . . . .	 151
Was ist eigentlich Fake Work? . . . . .	151
Wie Veränderung möglich wird. . . . .	157
Die psychologische Halbwertszeit von Veränderungen . . . . .	161
5 Wege für Veränderung. . . . .	166
Wenn Bewährtes entwertet wird . . . . .	168
 <b>Die psychologisch sichere Umleitung</b> . . . . .	 173
Manchmal wollen wir aus Prinzip nicht. . . . .	174
Manchmal können wir noch nicht . . . . .	176
Umleitungen führen zum Ziel. . . . .	188
 <b>Warum ein echter Safe Space kein Ort ist</b> . . . . .	 191
 <b>Danke</b> . . . . .	 197
<b>Anmerkungen</b> . . . . .	201

# Mut ist nicht bequem

»Ich will sie nicht liebhaben.« Meine Tochter geht noch in die Kita, als sie eines Nachmittags weinend vor mir steht. Sie ist wütend, weil ein anderes Mädchen ihrer Freundin wehgetan hat. Aber das, was sie noch mehr bewegt, ist die Tatsache, dass sie und alle anderen Kinder an diesem Tag versprechen mussten, sich liebzuhaben. Es ist der Versuch des unterbesetzten und verzweifelten Erziehungspersonals, die Situation wieder in den Griff zu bekommen. Das Team ringt um jede Ressource, ist müde und weiß sich nicht anders zu helfen. Störungen – und davon gibt es einige – werden im Keim erstickt, um über die Runden zu kommen. Die Kinder sollen funktionieren und sich mögen. Auch, wenn sie es nicht tun. Mir wird klar: Genau das sind die Momente, in denen wir schon früh lernen, uns anzupassen, um es anderen leichter zu machen. Die Momente, in denen uns beigebracht wird, dass wir unsere eigenen Emotionen und Grenzen ignorieren und den Mund halten sollen.

Und genau da weiß ich, dass ich meiner Tochter vorleben möchte, dass sie niemanden liebhaben muss, sondern laut werden darf, wenn etwas nicht okay ist. Denn wenn wir schon in jungen Jahren glauben, dass zwanghafte Harmonie besser ist als ein ehrlicher Konflikt, übernehmen wir diese Strategie auch als Erwachsene. Wir halten unsere Meinung zurück, ignorieren unsere Bedürfnisse und setzen Masken auf. Und eine Kita ist bei Weitem nicht der einzige Ort, an dem wir all das lernen. Ständig sollen wir freundlich sein, uns benehmen, unsere Emotionen wegregulieren und bloß kein Aufsehen erregen. Denn der störungsfreie Ablauf im System ist wichtiger als das, was wir zu sagen haben. Dieser Glaube ist der Ursprung zwischenmenschlicher Angst.

Meine Kinder sind starke Persönlichkeiten. Sie fordern mich täglich heraus. Wahrscheinlich höre ich deshalb, seit ich Mutter bin, regelmäßig, dass Kinder nur dann bei ihren Eltern so richtig »Grenzen austesten«, ausrasten und »über die Stränge schlagen«, wenn sie sich sicher und bedingungslos akzeptiert und geliebt fühlen. Und da ist viel Wahres dran. Doch ich frage mich: Was sagt es über uns, dass wir uns diese Geschichte immer und immer wieder erzählen? Was sagt es, dass wir uns gegenseitig zu diesem »Beweis guter Erziehung« gratulieren, wenn wir mit unseren Kindern gerade mal wieder eine herausfordernde Phase erleben? Und was sagt es uns, welche Geschichte wir uns nicht erzählen? Meine Kinder berichten mir vor allem von den wichtigen Momenten ihres Tages, ihren Ängsten und ihren geheimsten Gedanken, weil sie sich bedingungslos geliebt und sicher fühlen. Und sie trauen sich mehr. Sie probieren Dinge aus, vor denen sie sonst wahrscheinlich zurückschrecken würden. Warum erzählen wir uns nicht: »Wenn Kinder sich sicher fühlen, dann sind sie unglaublich ehrlich und entdecken mutig die Welt«? Warum tragen wir nur weiter, sie würden aus den Fugen geraten, wenn sie nichts zu fürchten hätten?

In meinem ersten Buch »Trust Me« habe ich gezeigt, dass Vertrauen nichts ist, was andere verdienen oder gewinnen müssen, sondern dass Vertrauen unsere eigenverantwortliche Entscheidung ist, die wir jederzeit treffen können. Und ich beschreibe, warum Vertrauen immer der bessere Weg ist. Doch erst nach der Veröffentlichung hatte ich die bis dahin größte Erkenntnis. Eine, die meinen gesamten Blick auf menschliche Beziehungen verändert hat. Es war die Erkenntnis, dass die meisten Menschen in ihrem tiefsten Inneren zu glauben scheinen, Vertrauen sei der härtere Weg. Die wenigsten würden das so aussprechen, und doch kann ich nicht zählen, wie oft ich gefragt wurde, wann es endlich genug sei mit dem Vertrauen. Wie oft wir vertrauen müssten, bis wir endlich anerkennen dürften, dass es nicht funktioniert. Wann wir endlich sagen dürften: »Ich habe es doch gewusst.« Wie oft man mich fragte: »Wenn wir zu viel vertrauen, machen dann nicht alle nur noch, was sie wollen?« Hinter all diesen Fragen lauerte er jedes Mal,

der Gedanke, dass uns Vertrauen langfristig mehr Schwierigkeiten bereiten würde als latentes Misstrauen. Der Gedanke, dass Menschen es irgendwann ausnutzen würden, wenn sie sich sicher fühlen.

Genauso, wie wir uns über unsere Kinder erzählen, Sicherheit würde zu Eskalation und Grenzüberschreitung führen, so erzählen wir uns das über Erwachsene. Insgeheim haben wir Angst, dass andere außer Kontrolle geraten oder das System sprengen könnten, wenn wir sie lassen. Das wird vor allem bei der Arbeit deutlich. Dort, wo wir im wahren Sinne des Wortes alles tun würden, um den Betrieb am Laufen zu halten. Wir wollen insgeheim verhindern, dass unsere Mitarbeitenden Prozesse hinterfragen, Konflikte ansprechen oder zu viele Fragen stellen. So etwas hält uns auf. Wer will schon eine Kritik zu einem Prozess hören, der gerade fertig entwickelt wurde? Wer möchte, dass eine Entscheidung hinterfragt wird, für die man selbst gekämpft hat? Und wer hat schon Lust darauf, eine total verrückte Idee zu hören, wenn das Meeting gerade zu Ende geht und der nächste Termin wartet? So viel Mut ist unbequem. Denn wir alle müssen leisten und funktionieren. Immerhin stehen wir unter enormem Druck. Und gerade dann fehlt uns die Geduld für Unvorhersehbares und Unbequemes. Doch während wir glauben, uns damit vor Leistungseinbrüchen, Chaos und Unwägbarkeiten zu schützen, ersticken wir jede Möglichkeit für Mut, Innovation und Potenzialentfaltung im Keim.

Ich frage mich: Wenn wir unbewusst einfach nur den Betrieb erhalten möchten und Störungen verhindern wollen, um nicht im Chaos zu enden, sorgen wir dann auch unbewusst dafür, dass Menschen sich gar nicht erst so wohl und sicher fühlen, dass sie Chaos stiften könnten? Wollen wir einfach nicht, dass wir uns wirklich vertrauen, damit niemand außer Kontrolle gerät? Glauben wir, es ist gut, wenn andere vorsichtiger, ja sogar gehorsam sind? Ist das der Grund dafür, dass Menschen sich bei der Arbeit nie ganz sicher fühlen? Weil sie es auch gar nicht sollen? Und sabotieren wir so unsere Zusammenarbeit, noch bevor sie angefangen hat? Indem wir zwischenmenschliche Angst institutionalisieren?

Wer mein erstes Buch gelesen hat, weiß, dass es mich viel Mut gekostet hat, es zu schreiben. Ich hätte niemals gedacht, so etwas noch einmal zu tun und ein zweites Buch in die Welt zu bringen. Meine innere Kritikerin lässt mich auch dieses Mal wieder intensiv daran zweifeln, ob ich dem Projekt gewachsen bin, während ich diese Zeilen verfasse. Aber ich glaube an das Thema dieses Buches und daran, dass es für uns alle, unsere Kinder und unsere Zukunft von enormer Bedeutung ist. Also stelle ich mich meinen Ängsten und schreibe. Nein, Mut ist nicht bequem. Mut ist unbequem. Das spüre ich gerade am eigenen Leib. Und das spüren wir alle jedes Mal, wenn jemand mutig die Stimme erhebt, Nein sagt oder etwas hinterfragt, das wir lieb gewonnen haben. Wir spüren es, wenn jemand uns kritisiert oder den Sinn eines Themas infrage stellt, das uns wichtig ist. Wir spüren es, wenn jemand Zweifel äußert, die uns aufhalten, für Ideen kämpft, die wir absurd finden, oder in den Widerstand geht, obwohl wir unter Zeitdruck stehen.

Es ist womöglich tatsächlich nicht unbedingt der einfachere Weg, wenn wir das Gefühl haben, nichts mehr zurückhalten zu müssen. Vertrauen und das Gefühl von Sicherheit sorgen vielleicht wirklich dafür, dass es anstrengend wird. Möglicherweise werden wir streiten, Gewohntes verwerfen müssen, Fehler entdecken und mit Fragen konfrontiert werden, die wir noch nicht beantworten können. Aber genau das ist es doch, was uns so sehr fehlt. Das, was uns aus dem Alltagstrott und der Ohnmacht herausholt und unser Denken, Fühlen und Handeln bewegt. Das, was zwar den Ablauf stört, aber uns neue Abzweigungen und Wege entdecken lässt. Es ist genau das, wofür es sich zu kämpfen lohnt. Deshalb wird es zu unserer elementaren Aufgabe, uns der zwischenmenschlichen Angst zu stellen. Damit wir uns alle sicher genug fühlen können, um unseren Mut zu entdecken.

Es reicht nicht, »nur« in Vertrauen zu investieren. Vielmehr braucht es eine ernst gemeinte Transformation unseres Miteinanders. Das Entdecken der Kraft einer tief empfundenen Sicherheit im Team, die nicht an Bedingungen oder Gehorsamkeit geknüpft ist. Eine Sicherheit, die nicht auf äußeren Faktoren wie Gehalt, Betriebszugehö-



rigkeit oder Stellenprofilen basiert. Eine, die man nicht kaufen muss, sondern spüren kann. Die einzige, die uns über uns hinauswachsen lässt.

In diesem Buch erfährst du, in welchen Situationen zwischenmenschliche Angst auftritt, welche Folgen sie hat und was wir alle tun können, um die einzige Form von Sicherheit aufzubauen, die wir wirklich selbst in der Hand haben. Und das ist die in und zwischen uns Menschen.

# Alles ist ein Safe Space – nichts ist ein Safe Space

Der Mann, der vor mir steht, ist kreidebleich und völlig verzweifelt. In seiner Not bittet er mich um Hilfe.

»Ich kann auf keinen Fall etwas sagen. Ich habe wirklich Angst.«

Rational betrachtet ist er nicht in Gefahr. Er ist frei, genießt eine Menge Rechte, verfügt über Geld und erfreut sich bester Gesundheit. Er wird weder bedroht, noch ist er auf der Flucht. Es ist nur der Mitarbeiter eines Teams, der sich mir in der Pause eines Workshops anvertraut.

Eben noch schien er gut gelaunt, hat gelacht und sich am Gespräch beteiligt. Doch das war nicht das, was er wirklich fühlte, sondern lediglich das antrainierte Verhalten, das es ihm ermöglichen sollte, gut durch den Arbeitsalltag zu kommen. Denn auch wenn er offensichtlich keiner akuten Gefahr ausgesetzt ist, ist seine Angst real und bedrohlich. Es ist die Angst vor Ausgrenzung, Verurteilung, Isolation und sozialer Bestrafung. Und das in seinem eigenen Team. Wie konnte es so weit kommen?

Jeden Tag versuchen wir, unsere Arbeit zu meistern, während wir uns innerlich oft nicht angenommen, nicht gehört, nicht gesehen und vor allem nicht sicher fühlen. Wir versuchen, uns vor Zurückweisung, Abwertung, Verurteilung und Ausgrenzung zu schützen, indem wir schweigen, Ideen und Kritik zurückhalten, überaus höflich sind oder sagen, was andere hören wollen. Obwohl wir in unseren Teams von außen betrachtet gemeinsam in Sicherheit sind, haben wir innerlich eine Todesangst voreinander.

Diese Angst frisst unsere kognitiven und emotionalen Ressourcen. Sie lässt uns Fehler machen und sie vertuschen, Konflikte meiden und aussitzen, Innovation verpassen und innerlich kündigen. Wer Angst hat, kann weder experimentierfreudig noch innovativ sein. Das wäre viel zu riskant. Egal wo wir herkommen, wo wir arbeiten oder welche Erfahrung uns prägt, wir alle kennen sie, diese Angst unter Menschen. Dabei wünschen wir uns alle insgeheim ein angstfreies Miteinander. Kein Mensch möchte sich fürchten müssen. Wir haben ein natürliches Bedürfnis nach Sicherheit.

Dieser Mann war bereits seit drei Jahren Teil des Teams. Drei Jahre, in denen er aus Angst seine Gefühle und Ideen zurückgehalten hatte. An diesem Tag, in diesem Workshop, hat er sich nach unserem Gespräch das erste Mal mitgeteilt. Er erzählte, dass er in seiner ersten Woche im Team eine Idee eingebracht hatte. Daraufhin hatte die Leiterin des Teams abgewunken und ihm vor allen anderen mit einem Augenzwinkern mitgeteilt, er würde noch früh genug verstehen, wie der Laden laufe, und dann könnten sie noch mal über seine Ideen sprechen. Doch das taten sie nie. Seitdem hatte sich bei ihm eingebrannt, lieber den Mund zu halten. Das Risiko einer erneuten öffentlichen Abwertung war ihm zu groß. Die Teamleitung war erschüttert, denn sie hatte diesen Moment nicht mal mehr in Erinnerung. Doch auch andere Teammitglieder teilten ihre Ideen bis zu diesem Tag kaum. Das Schweigen hatte sich kulturell wie ein unsichtbarer Schleier über sie gelegt. Die wenigsten wussten überhaupt, warum. Dieses Muster hatte sich unbemerkt eingeschlichen und breitgemacht.

Den meisten Menschen geht es täglich so wie diesem Mann. Menschen mit bahnbrechenden Ideen schweigen. Mitarbeitende, die Konflikte erleben, fressen sie in sich hinein. Teammitglieder, die etwas nicht verstanden haben, halten den Mund. Teams, die Fehler gemacht haben, vertuschen sie. Und der Auslöser für all das ist nicht immer ein großes negatives Erlebnis. Oft sind es Kleinigkeiten, die uns zeigen: Unsere Meinung, unsere Ideen und unsere Unvollkommenheit sind nicht erwünscht. Es können sogar Dinge sein, die gar nicht passieren, wie fehlen-

de Wertschätzung oder ausbleibende Gespräche. Wir lernen: Wenn wir stören, machen wir uns angreifbar. Und wer will schon angreifbar sein?

Dort, wo Menschen aus Angst schweigen, werden nicht nur ihre Ideen nicht genutzt, Entwicklung ist so gut wie unmöglich. Es kommt nicht nur zu Fehlern, sondern mitunter sogar zu Katastrophen, die hätten verhindert werden können. Gründe genug, das Schweigen zu beenden. Was wir brauchen, sind echter Mut und die kollektive Bereitschaft, Risiken einzugehen, um uns weiterzuentwickeln.



Ein Mittwoch im Büro, Teammeeting. Wir besprechen eine geplante Reise. Eine vor zwei Monaten gestartete Kollegin hat ein Anliegen: ›Bei Dienstreisen brauche ich bestimmte Rahmenbedingungen, sonst fühle ich mich nicht wohl.‹ Nach kurzer Überraschung war mir sofort klar: Das ist ein sensibler Moment, denn sie hätte genauso gut schweigen können. Aber wie reagieren? Eine Kollegin und ich sagen direkt: ›Danke, dass du das offen teilst. Wir schaffen sofort Rahmenbedingungen, damit du dich bei der Reise wohlfühlst.‹ Was danach spürbar ist: Das ganze Team reagiert mit Respekt – niemand schaut komisch oder hinterfragt das Anliegen der Kollegin. Für mich war das ein echter Moment psychologischer Sicherheit. Dass sie in einem öffentlichen Rahmen nach so kurzer Zeit ein persönliches Anliegen teilt, hat viel damit zu tun, dass wir in unserer Zusammenarbeit bewusst Raum für Menschlichkeit lassen und dass ich als Führungskraft von Anfang an zeige: Hier darf man auch mit seinen Bedürfnissen sichtbar sein.

Isabelle Gardt, Geschäftsführerin OMR

