

## Bridging the Say-Do-Gap

Psychologische Sicherheit:  
Das Geheimnis hinter erfolgreichen Change-Initiativen

Rieke Holzapfel  
Annika Helbing

## Der Mythos erfolgreiche Transformationsprojekte

Wir wollen Offenheit und Transparenz, kommunizieren Informationen aber nur an einen bestimmten Adressatenkreis und mit deutlichem Zeitverzug. Wir wollen Kundenzentrierung, verbringen jedoch die meiste Zeit damit, auf interne Prozesse und Unternehmenspolitik zu schauen. Herausragende Werte und Handlungsprinzipien auf Plakaten zieren die Gänge und Besprechungsräume des Unternehmens, doch im echten Arbeitsalltag sind sie nicht wiederzufinden. Vision, Mission und Purpose Statements, die als Ergebnis der Führungskräfteworkshops versprochen das Unternehmen auf ganz neue Wege zu bringen und nun doch unter einem Stapel von Dokumenten darauf warten, irgendwann nochmal zum Vorschein zu kommen. Erkennen Sie sich in einer dieser Situationen wieder?

All diese Situationen spiegeln das Dilemma wider, dem wir in verschiedenen Lebenssituationen begegnen: Die Kluft zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was wirklich getan wird. Trotz aller Überzeugungen und Ressourcenaufwendungen, die in die Planung und Konzeption von Weiter- und Neuentwicklungen wie Strategien oder Unternehmenskulturen geflossen sind, scheint die Umsetzung im täglichen Arbeitsleben oft zu stagnieren. Dieses Phänomen wird als „Say-Do-Gap“ bezeichnet. Warum stoßen so viele Organisationen trotz klar definierter Ziele immer wieder auf Hindernisse bei der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen?

Forschungsergebnisse zeigen, dass die Antwort auf diese Frage in einer Vielzahl von Faktoren liegt. Einer davon ist die mangelnde Lernbereitschaft der Beteiligten. Aus Angst vor Bestrafung für Fehler oder dem Eindruck der Inkompetenz entsteht Widerstand gegen Veränderungen. „Das haben wir aber schon immer so gemacht und es funktioniert doch – warum sollten wir das ändern?“ ist eine allseits bekannte Ausprägung dieses Widerstandes. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich,

dass diese Symptome auf einen weiteren Faktor zurückzuführen sind: Psychologische Sicherheit.

Psychologische Sicherheit ermöglicht Mitarbeitenden, sich sicher zu fühlen, ihre Meinungen frei zu äußern, Veränderungen vorzuschlagen und Risiken einzugehen. Aufgrund dieser und weiterer Eigenschaften von psychologischer Sicherheit wollen wir uns den Faktor genauer anschauen und beleuchten, wieso es ein Erfolgsfaktor in Transformationsprojekten ist.

### Ohne Psychologische Sicherheit gibt es keine nachhaltigen Veränderungen

Amy Edmondson beschreibt psychologische Sicherheit als die gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass es sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen.<sup>2</sup> Doch was sind zwischenmenschliche Risiken überhaupt? Wer als Kind im Sandkasten nicht gerne das Spielzeug mit den anderen Kindern teilen wollte, hat wahrscheinlich schnell die Auswirkungen zu spüren bekommen: Die Ausgrenzung aus der Gruppe. Zwischenmenschliche Risiken beziehen sich darauf, die Folgen des eigenen Handelns auf die eigene Person und Stellung in der Gruppe zu antizipieren. Dabei wählen wir oft unterbewusst die Handlungen mit dem geringsten Risiko aus. Wann immer Mitarbeitende in Meetings Fragen stellen, Fehler eingestehen oder Prozesse hinterfragen, gehen sie das Risiko ein, dass die Kollegen sie als inkompetent oder arrogant wahrnehmen. Folglich wählt man die Alternative des Schweigens. Dadurch bleibt allerdings eine Möglichkeit des Lernens aus.

Warum ist das vor allem in Transformationsprozessen eine Herausforderung? Veränderungen jeder Art verlangen naturgemäß eine Anpassung des Status Quo, die von der

Bereitschaft der Mitarbeitenden, das Gesagte in die Tat umzusetzen, getragen werden muss. Dies erfordert, dass sich alle für Veränderungen bereit und kompetent fühlen.<sup>7</sup> Sie müssen sich trauen, neue Arbeitsweisen auszuprobieren, mit neuen Programmen zu arbeiten, oder eine neue Funktion auszuüben. Dabei braucht es Zeit, sich auszuprobieren, Fehler zu machen, nach Hilfe zu fragen – so lange bis die Neuerung erfolgreich implementiert und zur Routine geworden ist. Erst dann gilt eine Transformation als erfolgreich.

Ein Arbeitsumfeld, welches durch ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit geprägt wird, schafft es, die Sorgen vor den Folgen auf die eigene Person in den Hintergrund zu stellen.<sup>2</sup> Es entsteht eine vertrauensvolle und respektvolle Atmosphäre im Team, welche die zuvor beschriebenen Lernprozess ermöglicht.<sup>9</sup> Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass psychologische Sicherheit:

1. ... **effektivere Zusammenarbeit fördert**, indem sie eine Atmosphäre schafft, in der Mitarbeitende aktiv mit ihren Kollegen kommunizieren, Wissen austauschen und an konstruktiven Diskussionen teilnehmen.<sup>1</sup> Diese verbesserte Zusammenarbeit trägt zur Steigerung der Produktivität und Effizienz einer Organisation bei, da Prozesse reibungsloser ablaufen und das Potenzial für **kreative Lösungen** optimiert wird.
2. ... **Stress und Ängste** am Arbeitsplatz erheblich **reduziert**.<sup>10</sup> Mitarbeitende machen sich weniger Sorgen über mögliche Konsequenzen von Fehlern oder kritischen Beiträgen.<sup>9</sup> Dies trägt zu einem gesünderen Arbeitsumfeld bei, in dem die Mitarbeitenden motivierter und insgesamt zufriedener sind.<sup>2</sup>
3. ... die **Bereitschaft** beeinflusst, sich auf Lernverhalten wie den Austausch von Informationen, das Bitten um Hilfe oder das Ausprobieren einzulassen.<sup>6</sup> Diese Art des Lernens ist oft mit zwischenmenschlichen Risiken verbunden, da sie im Austausch mit anderen

Personen erfolgt und erfordert, neue Perspektiven vorzubringen.

4. ... **Fehler als Lernoptionen** interpretiert und etabliert.<sup>2</sup> Nur wenn Fehler ohne Angst vor Bestrafung hervorgebracht und konstruktiv diskutiert werden können, werden sie als Chancen zur Verbesserung gesehen und genutzt.<sup>2</sup>

All diese Zusammenhänge zeigen, dass psychologische Sicherheit keine Option, sondern eine notwendige Voraussetzung ist. Sie ist der Schlüssel zur Überwindung der Say-Do-Gap und somit zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen.

### **Psychologische Sicherheit heißt nicht, niedrige Arbeitsstandards zu akzeptieren**

*Bei Wohlfühlatmosphäre denke ich an grünen Tee und Stuhlkreis und alle sprechen über ihre Gefühle. Wo kommen wir da denn hin? Dann arbeitet doch keiner mehr?*

Psychologische Sicherheit ist ein Schlüsselfaktor für ein gesundes und produktives Arbeitsumfeld, wird jedoch oft missverstanden. Manchmal entsteht der falsche Eindruck, dass psychologische Sicherheit einen zu lockeren Ansatz verfolgt, bei dem niedrigere Arbeitsstandards akzeptiert werden. Dies ist jedoch nicht der Fall. Eine Kultur der psychologischen Sicherheit verlangt und fördert höhere Standards für Leistung, Erbringung und Qualität.<sup>2</sup> Es ist wichtig zu verstehen, dass dies nicht bedeutet, allen eine Komfortzone zu bieten, indem Konflikte vermieden werden und niemand Verantwortung übernehmen muss. Im Gegenteil, sie zielt darauf ab, Offenheit und produktive Konflikte zu fördern, um aus verschiedenen Perspektiven zu lernen und innerhalb der Organisation bessere Lösungen zu finden. Auf diese Weise entsteht ein effektives Arbeitsumfeld, ohne dass Mitarbeitende negative Konsequenzen auf ihr Ansehen fürchten müssen.

Laut Edmondson ist es außerdem wichtig zu betonen, dass Mitarbeitende nicht nur hohe psychologische Sicherheit einfordern können, sondern gleichzeitig Motivation und Verantwortung einbringen müssen, um Höchstleistungen zu erzielen.<sup>3</sup> Psychologische Sicherheit und Performance schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern bilden zwei Achsen einer Matrix (siehe Abbildung 1). Wenn eine Arbeitskultur beide Komponenten in hoher Ausprägung vereint, entsteht eine sogenannte „Learning-Zone“, in der sich die Mitarbeitenden psychologisch sicher fühlen und gleichzeitig hoch motiviert sind, Ergebnisse zu erzielen.

Diese Zone wird durch eine Arbeitsumgebung charakterisiert, die mehr Offenheit, mehr Herausforderungen, Respekt, Zusammenarbeit und dadurch mehr Effektivität mit sich bringt.<sup>2</sup> In dieser Zone sind Mitarbeitende in der Lage, innovativ zu sein, aus Fehlern zu lernen und gemeinsam auf den Erfolg des Unternehmens hinzuarbeiten.<sup>8</sup> Dies unterstreicht, wie entscheidend psychologische Sicherheit für eine offene und innovative Unternehmenskultur ist, die bereit für Veränderungen und Entwicklungen ist.<sup>5</sup>



Abbildung 1: Psychologische Sicherheit und Verantwortlichkeit (basierend auf Edmondson, 2012)

## Psychologische Sicherheit ist ein Must-Have, um die Say-Do-Gap zu überbrücken

Um Veränderungsinitiativen erfolgreich umzusetzen und die „Say-Do-Gap“ zu überwinden, stehen zwei wichtige Aufgaben im Fokus: 1) die aktive Gestaltung und Begleitung

der Veränderung und 2) die Schaffung eines Arbeitsumfelds, das die Veränderung wirksam unterstützt.

Die **Ausgestaltung und Implementierung von Transformationsprozessen** sollten nicht nur das Zielbild, sondern auch den Weg dort hin berücksichtigen. Dabei sollte das Bewusstsein dafür herrschen, dass wir immer **mit Menschen** arbeiten und diese an ihrem Standpunkt abholen und mit auf die Reise nehmen müssen. Der Transformations-Ansatz von Batten & Company setzt dafür auf das gemeinsame Erlernen von neuen Verhaltensweisen sowie eine inspirierende Change-Kommunikation. Wir arbeiten entlang der vier Module Mindset Backbone, Visible Actions, Inspiring Communications und Puls der Veränderung. [Hier](#) können Sie mehr über den Transformations-Ansatz erfahren.

Für die **Schaffung des Arbeitsumfeldes** ist psychologische Sicherheit von zentraler Bedeutung. Sie bildet den Rahmen für ein Umfeld, in dem Mitarbeitende bereit sind, die Transformation aktiv zu fördern und sich zu engagieren.

Wenn wir Sie nun davon überzeugen konnten, psychologische Sicherheit in Ihrem Unternehmen auf die Agenda zu nehmen, sollten Sie noch eine Facette berücksichtigen. Die Umsetzung psychologischer Sicherheit kann einen langen Atem erfordern. Damit diese gelingt, ist es wichtig zu verstehen, dass psychologische Sicherheit nicht einfach „eingeführt“ und dann vergessen werden kann. Sie erfordert eine **kontinuierliche Förderung und aktive Implementierung**. Wir schlagen folgende Hebel dafür vor:

- **Top Management und Führungskräfte:** Diese Aspekte spielen eine Schlüsselrolle bei der Schaffung und Umsetzung psychologischer Sicherheit. Es erfordert ein hohes Maß an Engagement sowie die Fähigkeit, anspruchsvolle Standards zu setzen und die Mitarbeitenden zu inspirieren und zu befähigen, diese umzusetzen. Außerdem gilt auch hier, lead by example:

Leben Führungskräfte die Prinzipien von psychologischer Sicherheit vor, ist es wahrscheinlicher, dass Mitarbeitende dieses Verhalten übernehmen.

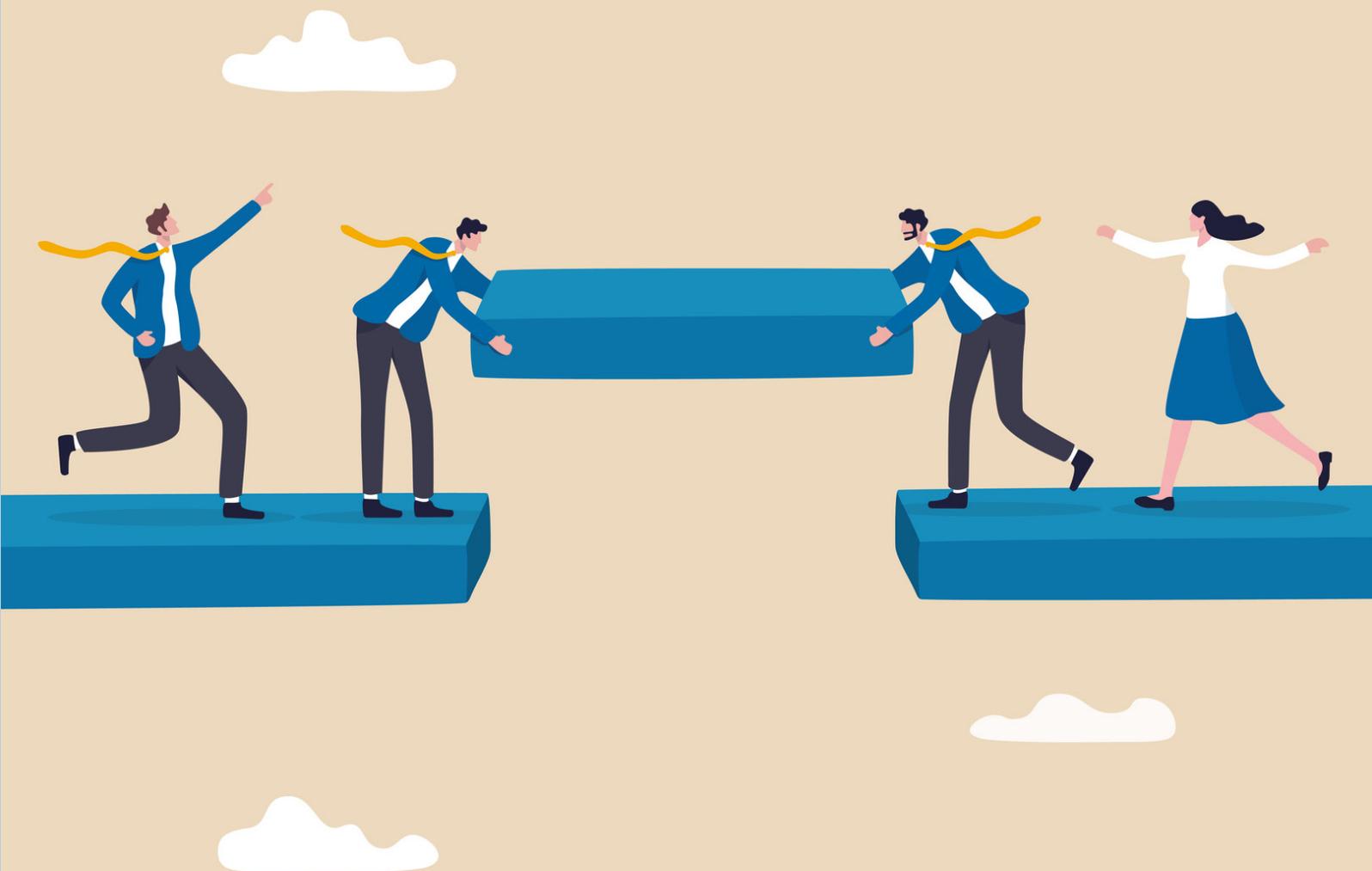
- **Organisationsentwicklung:** Es erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der sowohl die menschliche Dimension als auch die organisatorische Ebene berücksichtigt, um nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten. Daher muss überprüft werden, ob strukturelle Rahmenbedingungen die Grundsätze psychologischer Sicherheit fördern oder behindern.

Batten & Company bietet erste Handlungsempfehlungen an:

1. **Wo stehen wir derzeit** in Bezug auf psychologische Sicherheit und unserer Bereitschaft für zukünftige Veränderungen in unserem Unternehmen?: Regelmäßige Feedbackmechanismen wie anonyme Umfragen ermöglichen das Sammeln von Mitarbeitermeinungen. Bei fehlender psychologischer Sicherheit sollten gezielte Ursachenanalysen durchgeführt werden, um spezifische Problemfelder zu identifizieren und Lösungsansätze zu entwickeln.

2. **Psychologische Sicherheit in den Fokus rücken:** Dem Thema in Unternehmen die gebührende Aufmerksamkeit schenken und es zu einem zentralen Anliegen machen. Durchführung von Schulungsmaßnahmen und Workshops v.a. in Führungspositionen zur Förderung und Sensibilisierung des Themas.

3. **Systematische Rahmenbedingungen schaffen:** Eine offene Kommunikationskultur fördern, in der Mitarbeitende Ideen, Anliegen und Bedenken äußern können und die Sorge vor zwischenmenschlichen Risiken aufgelöst wird.



## Sprechen Sie uns an!

Psychologische Sicherheit ist keine Modeerscheinung der Personal-Abteilung. Wer erfolgreich die Say-Do-Gap schließen und so nachhaltige Transformationsprojekte umsetzen will, muss psychologische Sicherheit mitdenken, den systematischen Rahmen dafür schaffen sowie die kontinuierliche Förderung durch die Führungskräfte verfolgen.

Wir haben die Parameter im Blick und bieten ein ganzheitliches Transformationsmanagement. Kontaktieren Sie uns und lassen Sie uns gemeinsam den Grundstein für erfolgreiche Veränderungsinitiativen legen.

## Autorenverzeichnis



**Rieke Holzapfel** Senior Managerin

Tel.: +49 172 3582633  
E-Mail: [rieke.holzapfel@batten-company.com](mailto:rieke.holzapfel@batten-company.com)



**Annika Helbing** Consultant

Tel.: +49 173 4279650  
E-Mail: [annika.helbing@batten-company.com](mailto:annika.helbing@batten-company.com)

## Quellenverzeichnis

- 1** Edmondson, A. C. (2023). What psychological safety looks like in a hybrid workplace. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>
- 2** Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization*. John Wiley & Sons
- 3** Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44: 350-383.
- 4** Edmondson, A.C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: group and organization influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science* 32: 5-28.
- 5** Hoffmann B. & Hanisch D. (2021) Bedeutung der psychologischen Sicherheit für die Innovationsfähigkeit von Organisationen: Entwicklung und Gestaltung von psychologischer Sicherheit in Unternehmen und Auswirkung auf deren Innovationsfähigkeit
- 6** Lewin R. & Regine B. (2000). *The Soul at Work*. Simon & Schuster: New York
- 7** Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: Wiley.
- 8** West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West, J. L. Farr, & e. al (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 309-333). Chichester, England UK: John Wiley & Sons
- 9** West, M., & Wallace, M. (1988). Innovation in primary health care teams: the effects of roles and climates. Paper presented at the Royal Psychological Society Occupation Psychology Annual Conference, University of Manchester. Abstract in *Bulletin of the British Psychological Society, Abstracts*, p. 23
- 10** Witkowski, R. (2021). Organisationsbedingte Angst - wenn die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz fehlt. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Meyer, M. (eds) *Fehlzeiten-Report 2021. Fehlzeiten-Report, vol 2021*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7_12)

## Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kund:innen.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kund:innen auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung neuer Ange

bote und der nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kund:innen in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kund:innen entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

### Hidden Champions 2022/23 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



### Beste Berater 2022 für Marke, Marketing & Pricing, Vertrieb, After Sales & CRM und Innovation/Wachstum

Zum neunten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2022 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

brand eins  
Thema Consulting  
Beste Berater  
2022

### TOP-Berater 2022 in sechs Fachgebieten

Im von focus Business durchgeführten Berater-Ranking wurde Batten & Company in den Fachgebieten Digitalisierung, Innovation, Marketing & Brand, Organisationsberatung, Strategieberatung und Vertrieb als „Top-Berater 2022“ ausgezeichnet. Besonders in der Kategorie „Vertrieb“ erhielt Batten & Company eine überproportional hohe Kundenempfehlungsrates.

