

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT IN TEAMS

**Gratis-Impulsvortrag: Psychologische Sicherheit - Das Fundament für
Vertrauen, Kreativität und Zusammenarbeit**

Malte Lindner (MA Organisationsentwicklung)
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
17.06.2026

AGENDA

- Entstehung des Konzeptes
- Definition und Kernelemente angstfreier Organisationen
- Warum ist es gerade heute so wichtig?
- Angstfreie Organisationen gestalten (zwei Beispiele)
- Zeit für Fragen

ENTSTEHUNG DES KONZEPTES

GOOGLES PROJECT ARISTOTLE (1/2)

- Ziel: Herausfinden, wie Teams am effektivsten arbeiten
- Vorgehen: Erheben von Daten und untersuchen von Mustern in 180 Teams
- Zeitraum: 2012 - 2014
- Auswahl an Faktoren, die nicht ausschlaggebend für erfolgreiche Teams sind:
 - Teammitglieder sind alle sehr kompetent
 - Teammitglieder sind alle sehr ähnlich/sehr unterschiedlich
 - Teammitglieder sind privat befreundet
 - Teammitglieder haben die gleichen Interessen
 - Teammitglieder werden von den gleichen Dingen motiviert

GOOGLES PROJECT ARISTOTLE (2/2)

- 2 Jahre blieb das Projekt ohne klare Erkenntnis
- Dann stellte sich heraus: Entscheidend war nicht, wer zusammenarbeitete, sondern es kam darauf an, wie das Team zusammenarbeitete
- Laut Google machen fünf Merkmale besonders erfolgreiche Teams aus*
 1. Das Team gibt psychologische Sicherheit
 2. Auf die Zusammenarbeit ist Verlass
 3. Die Aufgaben sind klar und strukturiert
 4. Die Arbeit hat einen Sinn
 5. Die Einzelleistung ist wichtig für das Ganze

** sortiert nach Relevanz*

STUDIE IN KRANKENHÄUSERN

- Studienziel: Zusammenhänge zwischen medizinischen Fehlern und Teamarbeit zu untersuchen
- Hypothese: Effektive Teams machen weniger Fehler, als ineffektive Teams
- Erste Daten zeigten im Gegenteil, dass die besseren Teams (in denen von gegenseitigem Respekt, Selbstvertrauen in Fähigkeiten, höherer Zufriedenheit, guter Zusammenarbeit etc. berichtet wurde) mehr Fehler machten
- Hypothese: In den besseren Teams werden mehr Fehler gemeldet, da man darüber sprechen kann.
- Neuer Forschungsassistent hat ohne Kenntnis der ersten Ergebnisse Feldstudien durchgeführt und diese zweite Hypothese bestätigt

Erkenntnisse der Studie:

- Psychologische Sicherheit entsteht auf Gruppenebene
- Führungskräfte sind größter Faktor
- Innerhalb einer Organisation können große Unterschiede zwischen den Teams bestehen

Viele Studien haben dies inzwischen in unterschiedlichen Kontexten bestätigt!

LERNVERHALTEN UND TEAMERFOLG

- Psychologische Sicherheit beeinflusst das Lernverhalten von Teams positiv (Edmondson, 1999)
- Lernverhalten ist ein signifikanter Prädiktor von Teamleistung
- Je höher die wahrgenommene psychologische Sicherheit, desto höher ist das Lernverhalten des Teams, was wiederum zu erfolgreicherem Ergebnissen der Teams, mehr Innovation und kontinuierlichem Lernen der Organisation beiträgt

WAS IST PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT?

“Nobody gets up in the morning and decides to go to work in order to look incompetent” (Amy Edmondson)

Niemand möchte ignorant und unwissend aussehen, deshalb:
Stell keine Fragen!

Niemand möchte inkompetent aussehen, deshalb:
Gib keine Schwächen oder Fehler zu!

Niemand möchte aufdringlich wirken, deshalb:
Bringe keine Ideen ein!

Niemand möchte negativ wirken, deshalb:
Kritisiere den Status Quo nicht!

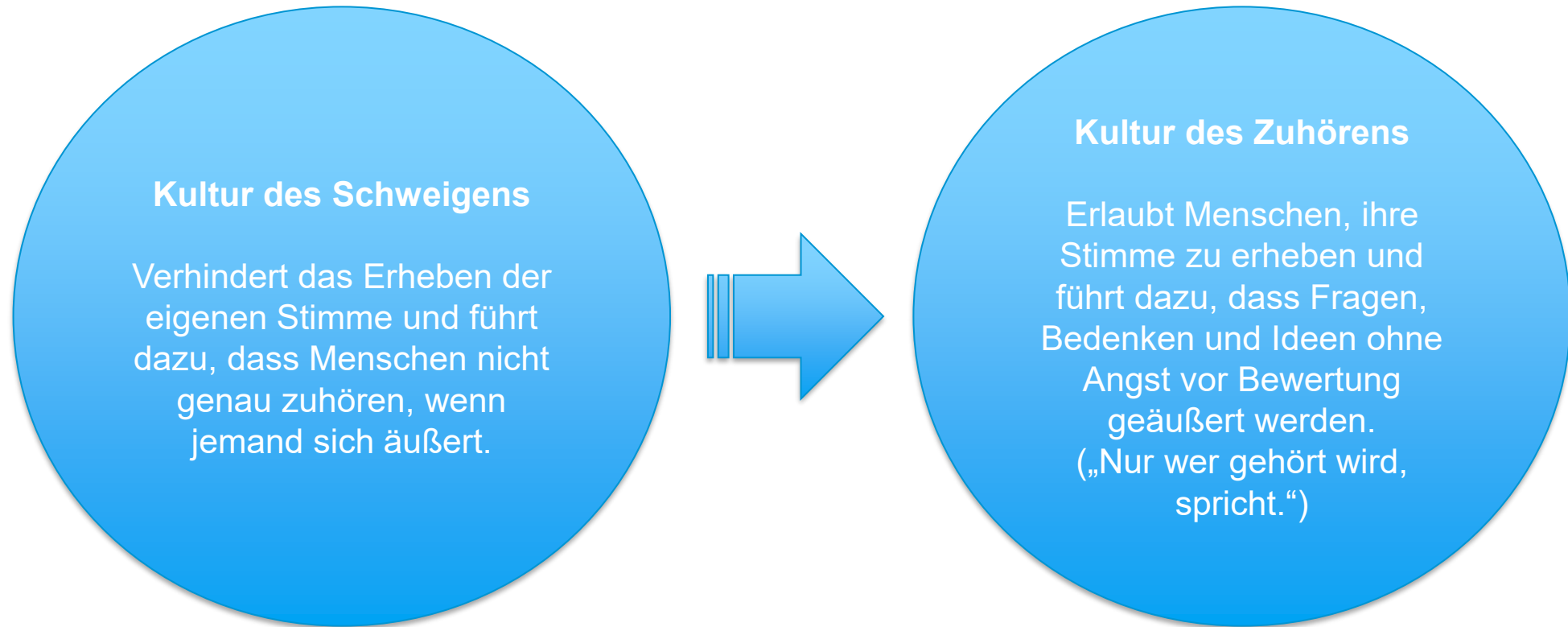
Wem ist so etwas (nicht) schon einmal passiert?

WAS IST „PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT“?

Psychologische Sicherheit beschreibt die individuelle Überzeugung eines Menschen, dass das Arbeitsumfeld sicher genug ist, um darin zwischenmenschliche Risiken einzugehen (Amy Edmondson, 1999).

- Psychologische Sicherheit beschreibt das Vertrauen, dass keine informellen oder formellen Konsequenzen zwischenmenschlicher Risiken drohen
- Psychologische Sicherheit ist eine Arbeitsatmosphäre, in der Menschen sich ausdrücken und sie selbst sein können

WEG VON DER KULTUR DES SCHWEIGENS UND HIN ZU EINER KULTUR DES ZUHÖRENS



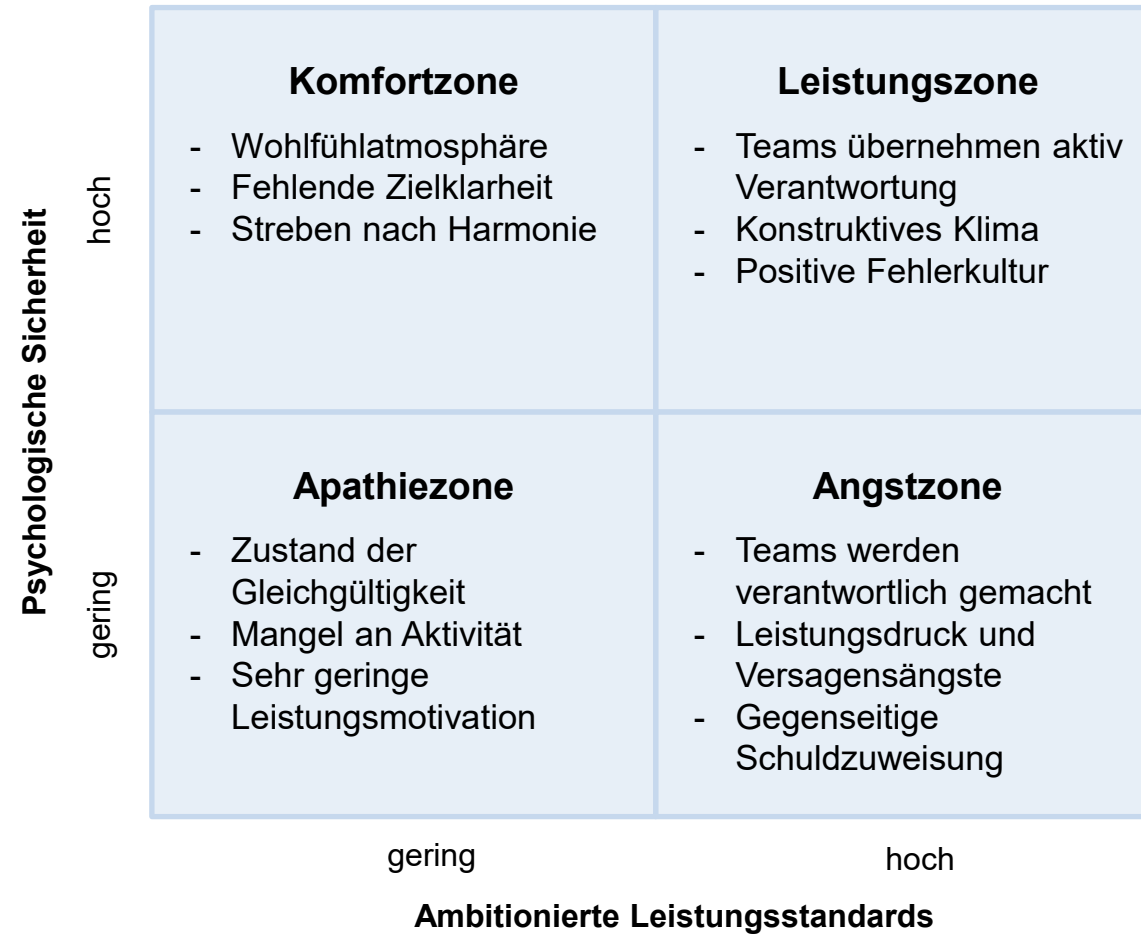
KULTUR DES SCHWEIGENS: KNACKPUNKT FÜHRUNG

- Nach oben wird nur Gutes berichtet, weil die Führung nur gute Nachrichten willkommen heißt
- Führungskräfte verwechseln das Setzen von hohen Leistungsstandards mit gutem Management
- Frühe Infos über Defizite können das Ausmaß und die Auswirkungen von Scheitern verringern
- Mangel an psychologischer Sicherheit kann eine Illusion von Erfolg schaffen, die schlussendlich zu organisationalem Scheitern führen kann

WAS IST „PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT“ NICHT?

- Psychologische Sicherheit bedeutet nicht, einfach „nur“ nett zu sein
- Psychologische Sicherheit ist kein Persönlichkeitsmerkmal
- Psychologische Sicherheit ist nicht einfach nur ein anderes Wort für Vertrauen
- Psychologische Sicherheit ist keine Umgebung, in der „alles erlaubt“ ist
- Psychologische Sicherheit bedeutet nicht zwingend, Leistungsstandards zu senken

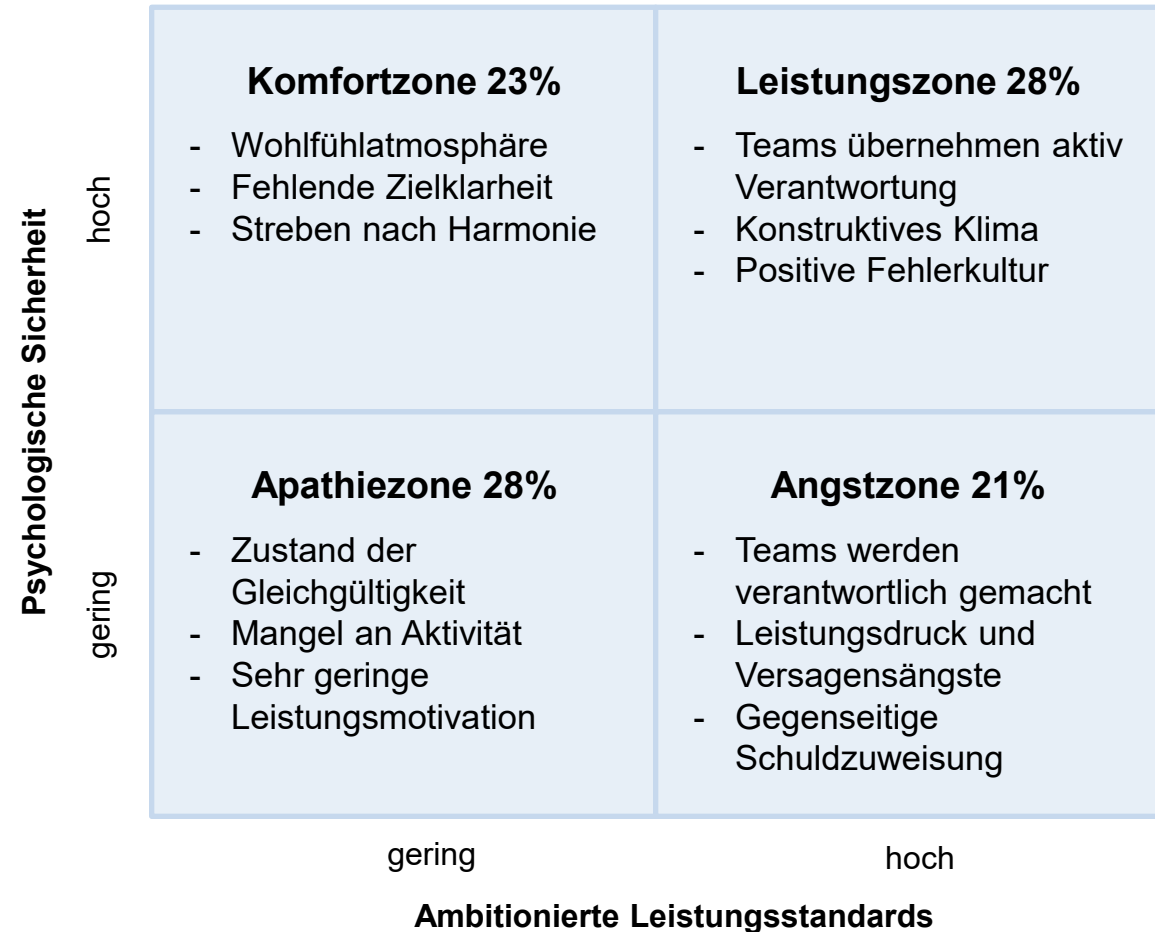
PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT UND LEISTUNG SCHLIEßEN SICH NICHT AUS



13

MULTINATIONALER MASCHINENBAUKONZERN (1/2)

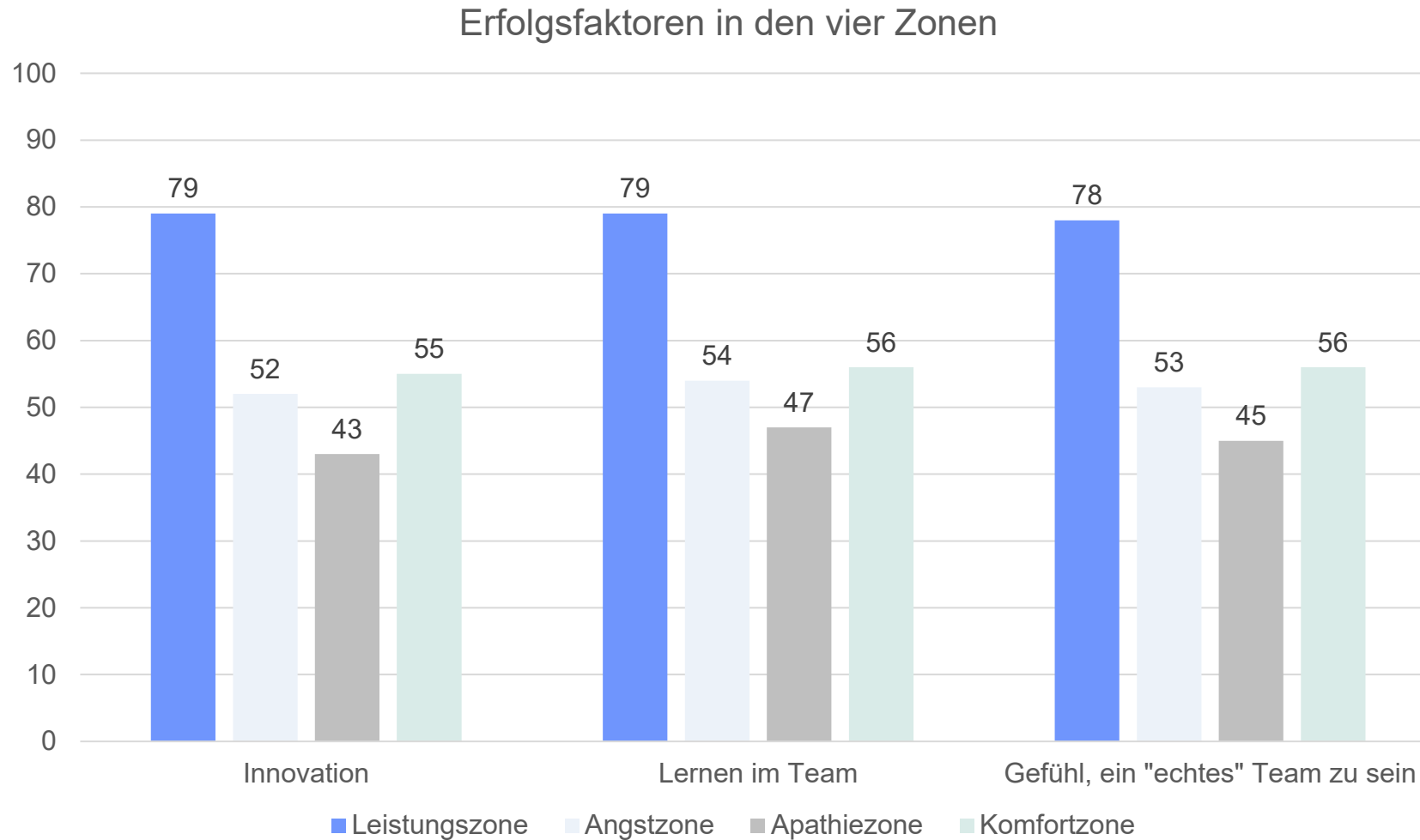
- Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Leistungsstandards und psychologischer Sicherheit
- 47 Teams aus Innovationsprojekt wurden untersucht
- Verteilung der Teams in Zonen war sehr unterschiedlich (siehe rechts)



Quelle: J.A.Fischer und H.Hüttermann (2022) in ZOE

14

MULTINATIONALER MASCHINENBAUKONZERN (2/2)



15

RELEVANZ VON PSYCHOLOGISCHER SICHERHEIT

WARUM PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT HEUTE BESONDERS WICHTIG IST...

- Kontext der gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitswelt
 - VUCA (Volatile – Uncertain – Complex – Ambiguous)
 - BANI (Brittle – Anxious – Non-linear – Incomprehensible)
- Gesellschaftliche Megatrends
 - demografischer Wandel
 - gesellschaftliche und politische Veränderungen
 - KI
 - Klimawandel
 - Globalisierungseffekte
 - Verlusterleben

WARUM PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT HEUTE BESONDERS WICHTIG IST...

- Psychologische Sicherheit wirkt sich auf die Kommunikation aus (Fragen und Äußerung von Kritik wird möglich)
- Psychologische Sicherheit ist notwendig, um Mitarbeitende darin zu unterstützen, in Veränderungsprozessen mit Unsicherheit und Angst umzugehen
- Wenn Unsicherheit im Außen entsteht, ist Sicherheit im Innern umso wichtiger
- Psychologische Sicherheit ermöglicht einen offenen Dialog über Befürchtungen
- Dies erlaubt Mitarbeitenden, aktive Gestalter des Wandels zu werden
- Schlüsselrolle der Führung: durch Teilhabe, Transparenz und wertschätzende Kommunikation psychologische Sicherheit aufbauen

ANGSTFREIE ORGANISATIONEN GESTALTEN

„Wir haben keinen Zauberstab, um die psychologische Sicherheit über Nacht einzuführen. Aber in der Absicht, psychologische Sicherheit aufzubauen – in einem Gespräch nach dem anderen – gehen die Führenden den ersten Schritt eines kontinuierlichen Weges...“

Amy C. Edmondson

GESTALTUNG IN DREI SCHRITTEN

	Voraussetzungen schaffen	Einladung zur Teilnahme	Produktiv reagieren
Aufgaben für Führungskräfte	Der Arbeit einen Bezugsrahmen geben • Erwartungen in Bezug auf Scheitern, Unsicherheit und wechselseitige Abhängigkeit formulieren, um die Notwendigkeit des Äußerns der eigenen Stimme zu betonen Die Sinnausrichtung betonen • Aufzeigen, was auf dem Spiel steht, warum und für wen es wichtig ist	Situationsbezogene Demut zeigen • Schwächen zugeben Proaktives Nachforschen praktizieren • gute Fragen stellen • Vorbild für intensives Zuhören sein Strukturen und Prozesse einführen • Foren für Input schaffen • Richtlinie für Diskussionen erarbeiten	Wertschätzung ausdrücken • Zuhören • Anerkennung und Dank zeigen Das Scheitern vom Stigma befreien • nach vorn schauen • Hilfe anbieten • Diskutieren, überlegen und mit Brainstorming nächste Schritte finden Klare Verstöße mit Sanktionen belegen
Was wird damit erreicht?	Geteilte Erwartungen und Bedeutung	Die Überzeugung, dass die eigene Stimme willkommen ist	Kontinuierliches Lernen als Orientierung

ARCHETYPEN DES SCHEITERNS

	Vermeidbares Scheitern	Komplexes Scheitern	Intelligentes Scheitern
Definition	Abweichung von bekannten Prozessen, sodass ungewollte Ergebnisse produziert werden	Einzigartige und neue Kombinationen von Ereignissen, die zu einem Anstieg ungewollter Ergebnisse führen	Neuartige Abstecher in neue Gebiete führen zu ungewollten Ergebnissen
Typische Fälle	Verhaltens-, Fähigkeiten- und Aufmerksamkeitsdefizite	Komplexität, Variabilität, neue Faktoren, die bekannten Situationen auferlegt werden	Unsicherheit, Experimentieren, Risikoübernahme
Beschreibender Begriff	Prozessabweichung	Systemstörung	Nicht-erfolgreicher Versuch
Hervorstechendster Kontext	Fließbandfertigung, Basis-Versorgungsleistungen	Krankenhausversorgung, Raumfahrtprogramme	Forschung

22

REAKTIONEN AUF FEHLER UND SCHEITERN

Vermeidbares Scheitern	Komplexes Scheitern	Intelligentes Scheitern
• Training • Weiterbildung • Verbesserung der Prozesse • Neugestaltung der Systeme • Sanktionen, wenn wiederholte oder aus anderem Grund schädliche Handlungen auftreten	• Fehleranalyse aus unterschiedlichen Perspektiven • Risikofaktoren finden, mit denen gearbeitet werden muss • Verbesserung der Systeme	• Das Scheitern feiern, „Failure Parties“ • Preise für das Scheitern, „Failure Awards“ • Durchdachte Analyse der Folgen, um die Implikationen zu finden • In einem Brainstorming neue Hypothesen erforschen • Nächste Schritte oder zusätzliche Experimente gestalten

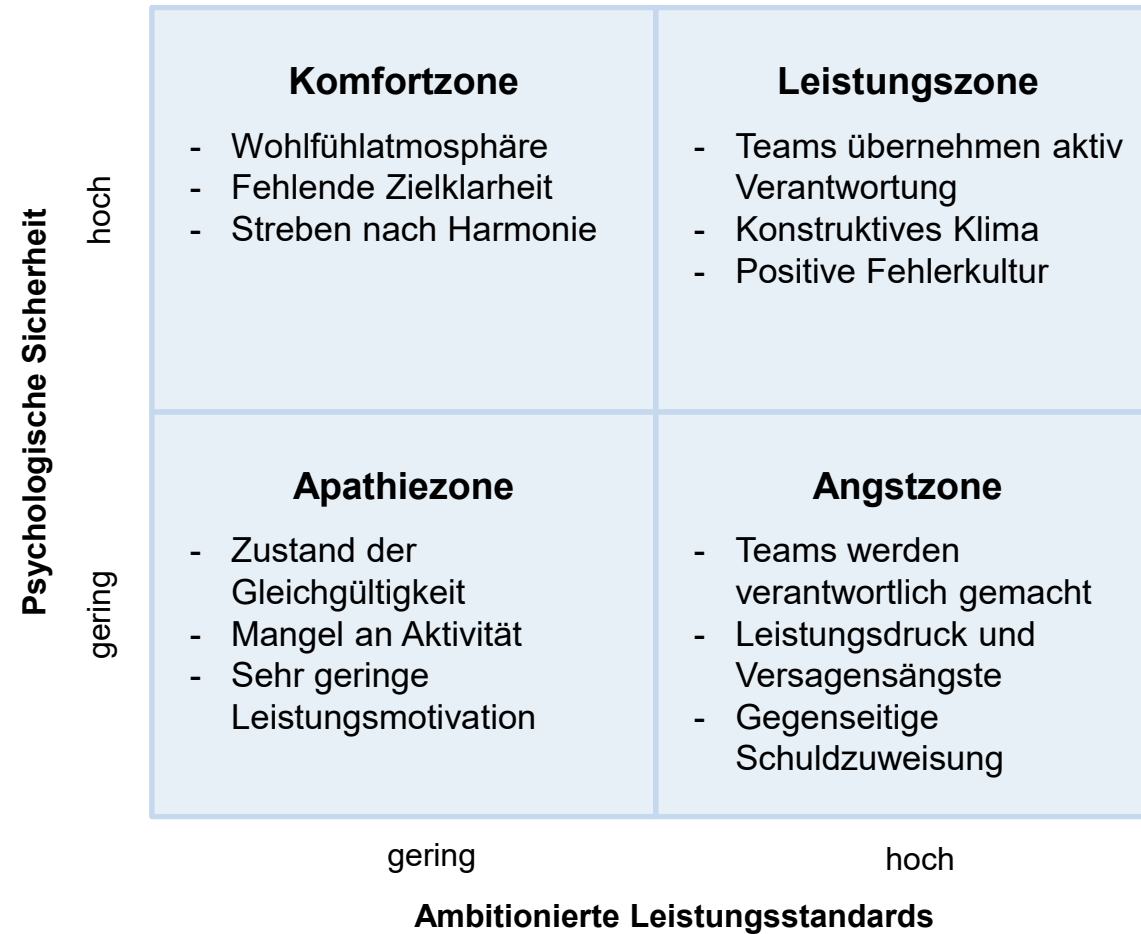
Wann und wie bei Ihnen über Scheitern und Fehler gesprochen?

ENTSTIGMATISIERUNG VON FEHLERN UND SCHEITERN

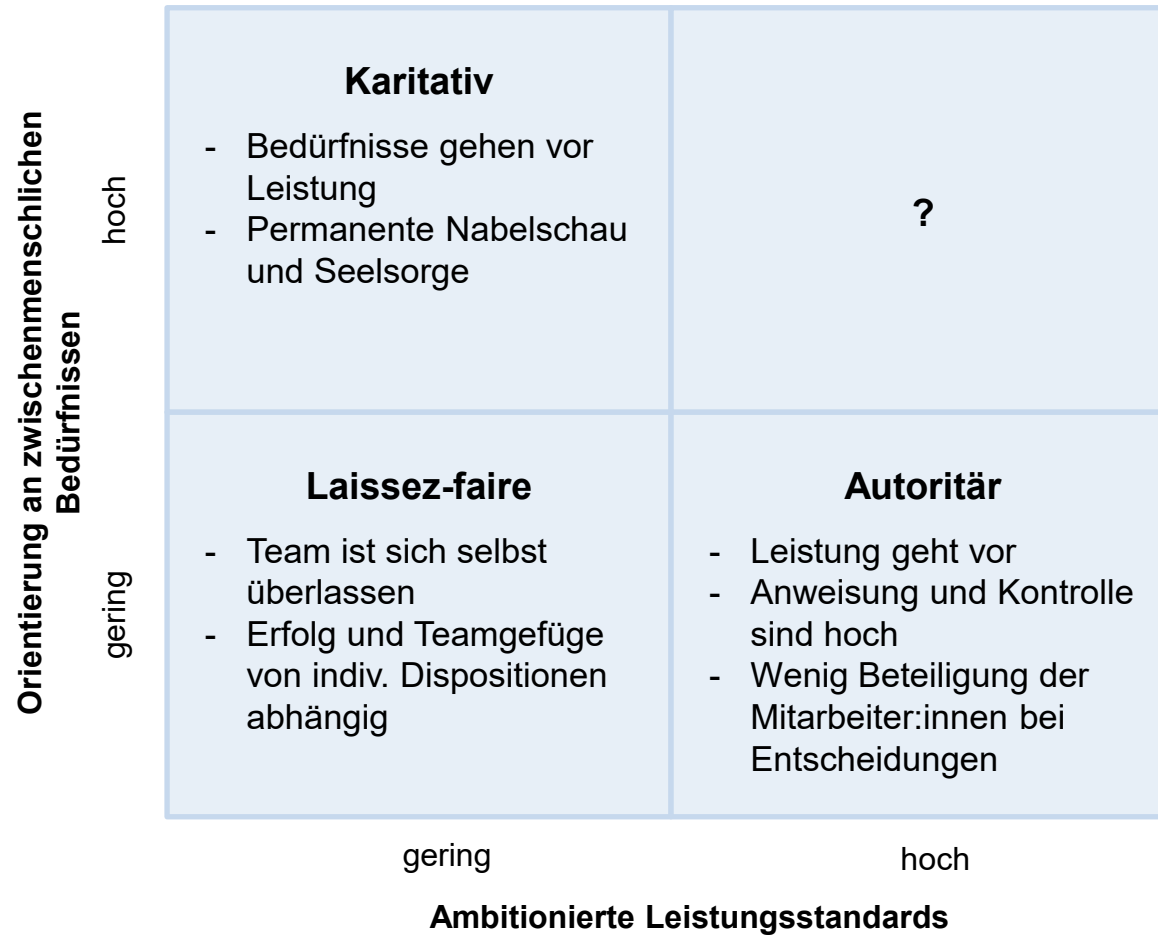
	Traditioneller Bezugsrahmen	Entstigmatisierter Bezugsrahmen
Konzept des Scheiterns	Scheitern ist inakzeptabel	Scheitern ist ein natürliches Nebenprodukt des Experimentierens
Überzeugungen in Bezug zu effektiver Leistung	Effektive Leistungsträger scheitern nicht	Effektive Leistungsträger produzieren intelligentes Scheitern, lernen daraus und teilen die Lektionen mit anderen
Das Ziel	Scheitern vermeiden	Schnelles Lernen unterstützen
Die Wirkung des Bezugsrahmens	Die Mitarbeiter verstecken das Scheitern, um sich zu schützen	Offene Diskussion, schnelles Lernen und Innovation

Weg von einer Kultur des Schweigens, hin zu einer Kultur des Zuhörens.

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT UND LEISTUNG SCHLIEßEN SICH NICHT AUS



VIER FÜHRUNGSTILE (ODER MEHR?)



NEUER BEZUGSRAHMEN FÜR DIE ROLLE DER FÜHRUNGSPERSON

	Traditioneller Bezugsrahmen	Neuer Bezugsrahmen
Führungs- person	• Kennt die Antworten • Gibt Anweisungen • Bewertet die Leistung anderer	• Gibt die Richtung vor • Lädt Input ein, um die Richtung zu klären und anzupassen • Schafft die Voraussetzungen für kontinuierliches Lernen, um Bestleistungen zu erreichen
Andere	Untergebene, die tun müssen, was ihnen gesagt wird	Mitwirkende mit wichtigem Wissen und wertvollen Einsichten

VIELEN DANK!

REFERENZEN

Breidenbach, J., Rollow, B. (2019). New Work needs Inner Work. München: Vahlen.

Edmondson A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 350–383. <http://dx.doi.org/10.2307/2666999>

Edmonson, A. (2020). Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. München: Vahlen.

Dräther, R. (2014). Retrospektiven: kurz & gut. Heidelberg: O'Reilly.

Fischer, J.A., Hüttermann, H. (2022). Impact statt Ego: Psychologische Sicherheit und Hochleistung in Teams wirksam fördern. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr.2/2022. 59-66

Narbeshuber, E. und Narbeshuber J. (2019). Mindful Leader: Wie wir die Führung für unser Leben in die Hand nehmen und uns Gelassenheit zum Erfolg führt. München: O.W.Barth Verlag

Scharmer, O. (2019). Essentials der Theory U: Grundprinzipien und Anwendungen. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Sinek, S. (2009). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. London: Penguin.

LINKS

[Psychological Safety - Was Wassermelonen mit psychologischer Sicherheit zu tun haben – YouTube](#)

[What Google Learned From Its Quest to B... the Perfect Team - The New York Times.pdf \(upeace.org\)](#)

[Building a psychologically safe workplace | Amy Edmondson | TEDxHGSE – YouTube](#)

[Psychologische Sicherheit im Unternehmen | Hogrefe](#)

[Psychological Safety – wie Führungskräfte ein sicheres Arbeitsumfeld schaffen - F.A.Z.-Personaljournal \(faz-personaljournal.de\)](#)

[Wie psychologische Sicherheit beim Umgang mit Widerständen helfen kann « LeanBase](#)

[Projekt Aristoteles: Google-Forscher: Diese 5 Merkmale zeichnen Erfolgsteams aus | impulse](#)

[Amy Edmondson - Psychological Safety & Google Aristotle - YouTube](#)