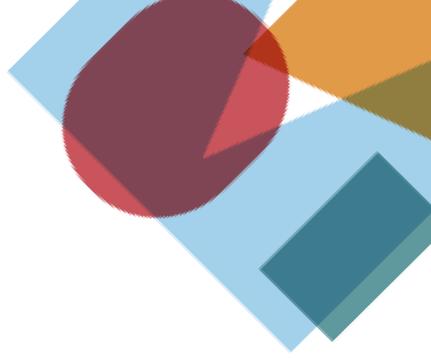


# PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT



# INHALT



01

WAS IST PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

---

02

WARUM ES NICHT OHNE GEHT

---

03

QUELLEN EINER PSYCHOLOGISCH SICHEREN  
ARBEITSUMGEBUNG

4 Stadien Psychologischer Sicherheit >> 5 Dysfunktionen eines  
Teams >> Haltung und Glaubenssätze >> Individuelles Verhalten >>  
Rollenvorbild Führungskraft >> Methoden für Psychologische  
Sicherheit im Team >> Literaturhinweise

---

04

SO UNTERSTÜTZT MOVENDO



# 01 WAS IST PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT?

**“ Psychologische Sicherheit beschreibt die individuell empfundene Überzeugung, in der Interaktion mit anderen Ideen, Bedenken, Fragen und Fehler ohne Sorge vor negativen Konsequenzen offen ansprechen zu können. ”**

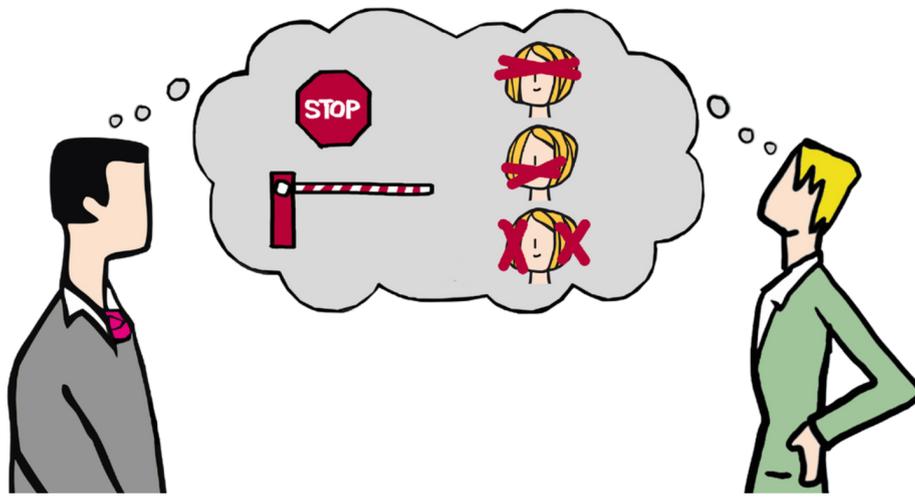
Kennst du das? Dein Team versteht sich insgesamt gut und trotzdem kommt es immer wieder vor, dass in Meetings mehr geschwiegen oder schnell zugestimmt wird, statt in die Diskussion zu gehen oder Fragen zu stellen? Vielleicht entwickelt sich später in kleiner Runde der aktive Austausch, in dem Ideen Anregungen und Bedenken zur Sprache kommen. Schade, dass dies jetzt nicht alle hören können und diese Beiträge somit keinen Einfluss mehr auf bereits getroffene Entscheidungen haben.

Was genau ist es, das einen offenen Austausch von Gedanken, Fragen und Ideen in Teams ermöglicht? Aus den Erkenntnissen des Google-Projekts ‚Aristotle‘ ist bekannt, dass für Teamerfolg und Teamperformance weniger die Qualifikationen oder die Zusammenstellung der Persönlichkeiten entscheidend sind, sondern vielmehr die Atmosphäre und das Miteinander im Team. Die Studie zeigt, dass es die Psychologische Sicherheit ist, die den weitaus wichtigsten Effekt auf den Teamerfolg hat. Gemeint ist damit das individuell empfundene Maß an Sicherheit, mit dem sich jedes Teammitglied frei fühlt, eigene, auch unpopuläre, Gedanken und Meinungen offen anzusprechen oder unangenehme Dinge wie zum Beispiel Fehler aufrichtig zu benennen.

Wir stellen hier die zentralen Prinzipien und Modelle sowie konkrete Methoden vor, die dich in der Rolle als Führungskraft und euch als Team dabei unterstützen, das Thema zu reflektieren und passende Veränderungen in eurem Kontext anzustoßen.



# 02 WARUM ES NICHT OHNE GEHT



Für eine funktionale, erfolgreiche Zusammenarbeit im beruflichen Kontext sind gegenseitiges Vertrauen, offene Kommunikation und Austausch untereinander DIE entscheidenden Bedingungen. Unternehmenserfolg baut darauf auf, dass Mitarbeitende ihre Ideen, Fragen, Bedenken und Probleme aktiv in die Diskussion und Lösungsfindung einbringen. Das gilt umso mehr für Situationen von Unberechenbarkeit und unerwarteter Herausforderung in denen die Erfahrungen und Talente von allen gefragt sind und dazu beitragen, neue Ansätze zu entwickeln. Psychologische Sicherheit ist für Teams deshalb kein "Nice to have" - es ist das Fundament für den gemeinsamen Erfolg. Wenn Menschen sich unsicher fühlen, neigen sie dazu, eher gar nichts zu sagen, als das Risiko einzugehen, etwas Falsches oder Unpassendes zu äußern. Schweigen wird also häufig als eine Form des "sicheren" Verhaltens angesehen, was insbesondere in beruflichen Kontexten dazu führt, dass Fehler und Probleme vertuscht oder verschwiegen werden.

Aus Sorge vor negativen Konsequenzen werden Fragen oder Kritik zurückgehalten. Solches Verhalten wirkt kontraproduktiv auf den unternehmerischen Gesamterfolg. Denn, werden zum Beispiel Fehler nicht angesprochen, bleiben sie unentdeckt und können sich wiederholen oder sogar verschlimmern.

Darüber hinaus werden anstelle nachhaltiger Prozessverbesserungen und struktureller Problemlösungen häufig Notlösungen oder Abkürzungen erfunden. Solche kurzfristigen Maßnahmen mögen im Moment praktikabel erscheinen, sie beheben jedoch nicht die zugrunde liegenden Probleme und können langfristig die Effizienz und Effektivität eines Teams und infolgedessen, die Gesamtleistung einer Organisation beeinträchtigen.

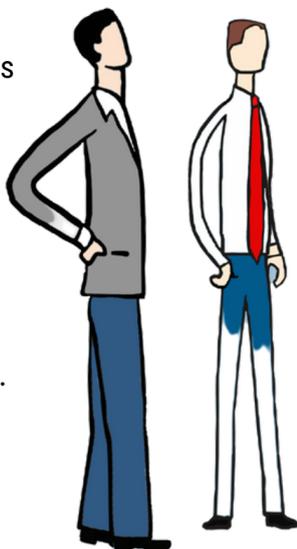
## Eine gesunde Fehlerkultur als Treiber der Innovationskraft.

In immer mehr Arbeitsbereichen – zum Beispiel in der Forschung und in kreativen Arbeitsfeldern - ist es gewünscht und notwendig, zu experimentieren, Fehler zu machen und damit Risiken einzugehen, bevor sich Erfolge einstellen. Dieser Prozess des Ausprobierens und Lernens, auch aus Misserfolgen, erweist sich ebenso in vielen anderen Arbeitsbereichen als entscheidend für Veränderungs-, Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit.

Wenn die Offenheit dafür, Fehler machen zu dürfen, in Teams oder Organisationen nicht vorhanden ist, kommt es laut Amy Edmondson zum sogenannten "Problem der Unsichtbarkeit":

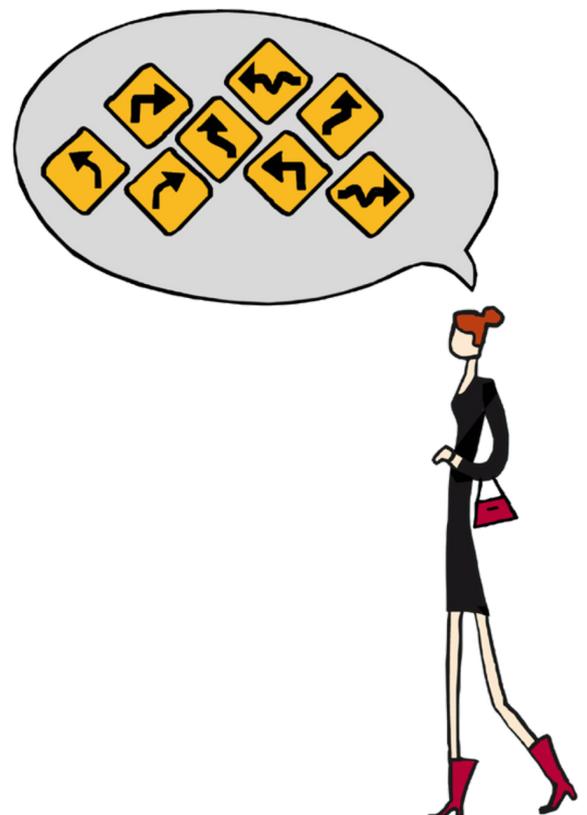
Damit ist gemeint, dass in einer Organisation niemand genau weiß, wie viele wertvolle Ideen zurückgehalten werden, weil Menschen aus Angst vor unangenehmen Reaktionen schweigen. Diese zurückgehaltenen Ideen könnten potenziell innovativ und bahnbrechend sein und die Entwicklung von Projekten oder ganzen Unternehmen vorantreiben.

Wenn jedoch eine Kultur des Schweigens vorherrscht, bleiben diese Ideen unsichtbar und ungenutzt, was das Wachstum und die Innovationsfähigkeit erheblich einschränkt.



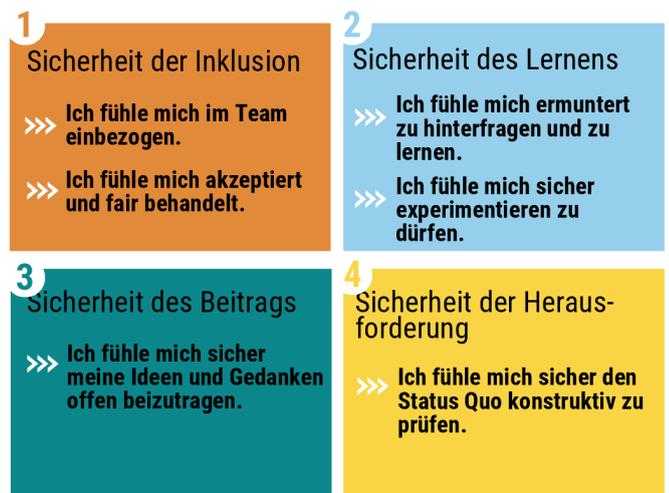
### Ergo:

Psychologische Sicherheit ist von zentraler Bedeutung, damit sowohl Individuen als auch Teams ihre volle Leistungskraft entfalten können. Ohne diese Sicherheit bleiben sie stets unter ihren Möglichkeiten und können ihr volles Potenzial nicht ausschöpfen. Es ist also erfolgsentscheidend, eine Arbeitsumgebung zu fördern, in der Offenheit, Transparenz und Perspektivenvielfalt geschätzt werden und Fehler als Lernmöglichkeiten angesehen werden.



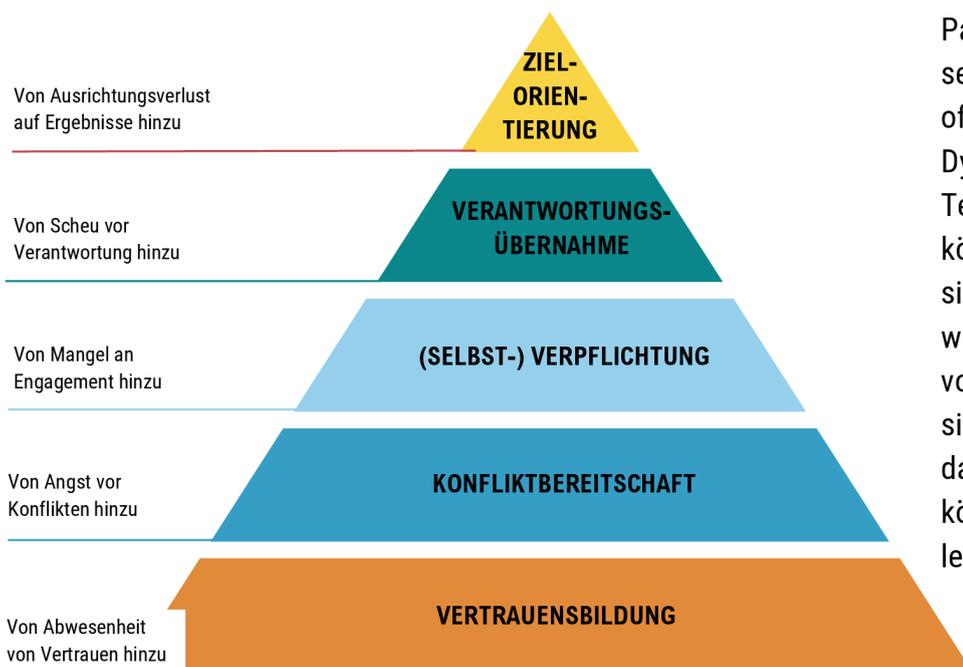
# 03 QUELLEN EINER PSYCHOLOGISCH SICHEREN ARBEITSUMGEBUNG

Welche Faktoren begünstigen die Entwicklung eines sicheren Arbeitsumfeldes? Kann das Maß Psychologischer Sicherheit gemessen werden? Nach Timothy Clark, Autor und Berater zum Thema Führung und Organisationsentwicklung, gibt es vier Stadien der Psychologischen Sicherheit:



Nach Timothy Clark: The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation

## Die Grundlage von allem: Vertrauen

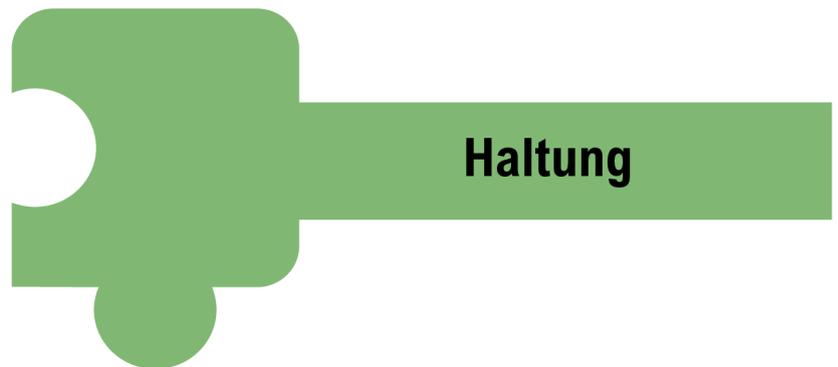


Patrick Lencioni beschreibt in seinem Buch "The Five Dysfunctions of a Team" fünf grundlegende Dysfunktionen, die den Erfolg von Teams maßgeblich beeinträchtigen können. Diese Dysfunktionen finden sich in fünf Stufen einer Pyramide wieder, bei der jede Stufe auf der vorherigen aufbaut. Diese lassen sich auch ins positive umkehren, so dass wir 5 Funktionen benennen können, ohne die ein Team nicht leistungsfähig ist. Als erste und fundamentalste Funktion eines Teams finden wir Vertrauen.

## Wie entsteht in Teams ein Umfeld, in dem sich die Beteiligten frei ausdrücken und verhalten?

Aus unserer Beobachtung ist es der Dreiklang aus Haltung, konkretem Verhalten und unterstützenden Methoden und Routinen, die den Entwicklungsprozess zu einer psychologisch sicheren Umgebung begünstigt:

Psychologische Sicherheit entwickelt sich in einer Organisation und in Teams am ehesten, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende, eine offene, respektvolle und wertschätzende Grundhaltung zeigen, so dass sich jeder und jede im Team wertgeschätzt und gehört fühlt.



Aufbauend auf dieser Haltung können sich konkrete Fähigkeiten und Verhaltensmuster ausprägen. Hierbei geht es nicht nur um die Verantwortung in der Interaktion, zum Beispiel durch Klarheit, Verlässlichkeit und Ehrlichkeit in der Zusammenarbeit. Es geht auch darum, für sich selbst zu sorgen.

Schließlich ist ein unterstützendes Set aus Werkzeugen und Methoden erforderlich, mit denen die Umsetzung und Aufrechterhaltung der Prinzipien für psychologische Sicherheit unterstützt wird.





## **Haltung** Glaubenssätze, die Psychologische Sicherheit fördern

### **Ich weiß, dass ich nicht (alles) weiß.**

Mit einer ‚demütigen‘ Haltung gelingt es, sich in einer Organisation, als „Nicht-Wissender“ zu verstehen und offen für neue Informationen und die Perspektiven anderer zu sein. In einem solchen Arbeitsumfeld kann Innovation und Lernen gedeihen.

### **Wir sind alle gleichzeitig Lernende und Lehrende**

Diese duale Rolle bedeutet, dass alle Mitarbeitenden und Führungskräfte die Möglichkeit und die Verantwortung haben, sowohl Wissen zu erwerben als auch Wissen zu teilen. Damit wird eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Zusammenarbeit gefördert, in der alle voneinander profitieren können.

### **Scheitern oder falsch liegen sind Merkmale des Lernens**

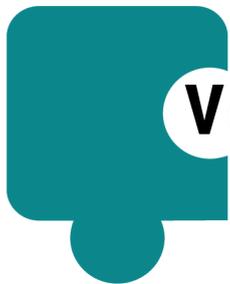
In einer Kultur des Lernens ist Scheitern ein integraler Bestandteil des Lernprozesses. Demzufolge werden Fehler als Lernchancen betrachtet, die wertvolle Erkenntnisse für Verbesserungsmöglichkeiten bieten. Diese Sichtweise reduziert die Sorge vor Fehlern und ermutigt die Mitarbeitenden ohne Furcht vor negativen Konsequenzen, Risiken einzugehen und innovative Ideen zu verfolgen.

### **Die Beziehungsarbeit hat stets Vorrang – Trust before task**

Eine solide und vertrauensbasierte Beziehungsebene schafft die notwendige Grundlage für effektive Zusammenarbeit und offene Kommunikation und somit dafür, dass alle ihre ganzen Fähigkeiten und Ideen einbringen.

### **Schweigen ist Silber – Sprechen ist Gold**

Durch Schweigen können wertvolle Beiträge verloren gehen, vielleicht die entscheidenden, die unser Produkt marktreif gemacht hätten. Mit meiner Haltung und mit aktiver Ermutigung alle Teammitglieder zur offenen Kommunikation ihrer Meinungen, Bedenken und Vorschläge einzuladen ist das Ziel.



## Verhaltensmuster

Individuelle Verantwortung in der Interaktion

Das Empfinden psychologischer Sicherheit ist eine individuell und situativ wechselhaft empfundene Emotion. So kann jemand selbstbewusst und sicher einen gut besuchten Vortrag halten und dennoch mit Fluchtgedanken spielen, wenn er oder sie an den anschließenden Small Talk mit den Zuhörenden denkt. Die Verantwortung, für sich selbst psychologische Sicherheit zu schaffen, startet deshalb damit, die eigenen Emotionen und Affekte gut zu beobachten und sich so unbewusste Verhaltensweisen bewusst zu machen. Denn wer mit sich selbst sicher ist, kann auch für andere Sicherheit in die Situation bringen.

Nimm dir dafür ausreichend Zeit und führe vielleicht sogar ein Situationstagebuch, in dem du deine Beobachtungen für dich festhältst und nachvollziehbar machst.

### Hilfreiche Reflexions- und Beobachtungsfragen können sein:



In welchen Kontexten fühle ich mich sicher, wann nicht?

Welches Verhalten anderer löst bei mir ein Gefühl der Sicherheit/Unsicherheit aus?

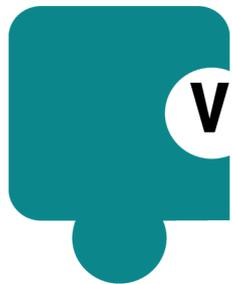
Was geschieht körperlich in Momenten der Unsicherheit?

Wie verhalte ich mich üblicherweise?

Was kann mir helfen, zu meinen Affekten Distanz aufzubauen?

Welches Verhalten zeige ich üblicherweise gegenüber Konflikten?

Was kennzeichnet meine Haltung gegenüber Fehlern? Was kann mich unterstützen, sie als „Lerngeschenke“ zu betrachten.



## Verhaltensmuster Rollenvorbild Führungskraft

Für Führungskräfte ist psychologische Sicherheit im Team ein Schlüsselthema und die erforderliche Gestaltung und Förderung eines sicheren Arbeitsrahmens sollte hohe Priorität in der individuellen Führungsarbeit einnehmen. Als Ausgangspunkt ist neben der schon beschriebenen individuellen Selbstbeobachtung auch die Reflexion in der Rolle als Führungskraft hilfreich:



### Hilfreiche Reflexions- und Beobachtungsfragen können sein:

Wie viel Offenheit kann ich in meiner beruflichen Rolle generell selbst zeigen?

Was konkret fällt mir leicht zu teilen?

Was möchte ich gerne von mir erzählen?

Wie gestalte ich den Rahmen, damit jeder den ersten Schritt gehen kann bzw. sich sicher fühlt?

Führungskräfte prägen als Rollenvorbild die Dynamik und das Klima im Team und können so die Entstehung einer psychologisch sicheren Arbeitsumgebung unmittelbar steuern.

### In meiner Rolle als Führungskraft:

- mache ich psychologische Sicherheit explizit zum Thema und spreche mit dem Team darüber.
- zeige ich persönlich aufrichtiges Interesse an den Perspektiven, Ideen und Bedenken der Mitarbeiter und ermutige dazu diese offen anzusprechen.
- achte ich im Team auf den Aspekt des ‚schuld-freien Berichtens‘. Das heißt, ich fördere eine Gesprächskultur, in dem Fehler und Stolpersteine ohne Angst vor Schuldzuweisungen oder Blamage angesprochen werden können. Als Rollenvorbild spreche ich deshalb bewusst ebenso offen über eigene Fehler und die Erkenntnisgewinne daraus.
- schaffe ich im Arbeitsprozess Raum für ‚out-of-the-box‘-Ideen, Brainstorming und Experimente.
- lege ich Wert auf konstruktiven Widerspruch / konstruktive Kritik und unterstütze den produktiven Dialog zwischen unterschiedlicher Perspektiven.
- bin ich ansprechbar und zugänglich für Mitarbeitende. Offene Türen und eine wertungsfreie Haltung signalisieren den Mitarbeitenden, dass sie sich jederzeit mit ihren Anliegen, Fragen oder Bedenken an mich wenden können.
- handele ich konsequent, wenn ich Verstöße gegen gemeinsam beschlossene Prinzipien beobachte.
- Sorge ich für Transparenz und teile relevante Informationen mit dem Team.



## Methoden Kontinuierlich im Team kleine Schritte gehen

Als Startpunkt kann es hilfreich sein, wenn das Team sich mit dem eigenen Status Quo zur empfundenen Sicherheit beginnt auseinanderzusetzen.

### Wie sicher fühlen wir uns schon? Hilfreiche Diskussionspunkte



- Können wir Fehler zugeben?
- Reden wir viel im Smalltalk?
- Kommen alle gleich viel zu Wort?
- Halten wir uns an Ich-Botschaften?
- Hören wir einander aktiv zu?
- Können wir unsere Schwächen gegenseitig akzeptieren?
- Suchen wir bei Fehlern nach Schuldigen?
- Können wir uns aufeinander verlassen?

Besprecht im Team mit welchen **alltäglichen Praktiken** ihr euer Empfinden von psychologischer Sicherheit unterstützen könnt.

### Wir hören zu, um zu verstehen

Aktives Zuhören ist ein zentrales Element für die Förderung psychologischer Sicherheit. Dies beginnt mit der Integration aller Teammitglieder, indem ihre Meinungen und Beiträge ernst genommen, aktiv und ermutigend erfragt und respektiert werden. Über die Technik des aktiven Zuhörens erfahrt ihr in diesem Blogartikel mehr.

#favoutitemodels No. 14 - Aktives Zuhören

### Wir respektieren unsere individuellen Stärken und Schwächen.

Es ist wesentlich, die Talente und Fähigkeiten jedes Teammitglieds zu schätzen und zu nutzen. Dies fördert nicht nur die persönliche Entwicklung, sondern stärkt auch das gesamte Team durch den Einsatz vielfältiger Kompetenzen. Wann habt ihr euch im Team das letzte mal gesagt, was ihr aneinander schätzt?

### Wir alle machen Fehler – irgendwann

Fehler sind Lerngeschenke. Das gemeinsame Eingestehen und Lernen aus diesen Fehlern trägt zur Entwicklung einer offenen und unterstützenden Arbeitskultur bei. Eine wertvolle Initiative, um den entspannten Umgang mit Fehlern zu üben, können sogenannte „Fuck-Up Nights“ sein. Diese Treffen bieten eine sichere Umgebung, in der offen über Missgeschicke oder Enttäuschungen gesprochen wird. Auch hier gilt selbstverständlich: Führungskräfte sind Rollenvorbilder! Erfahre hier, wie die Denkweise des Growth Mindset den Umgang mit Niederlagen beeinflusst:

#favouritemodels No. 13 - Growth Mindset

### Wir mögen und fordern Feedback und Widerspruch

Regelmäßiges Feedback und konstruktiv kritischer Austausch schaffen Klarheit und Transparenz. Indem alle Perspektiven aus dem Team gehört werden, können sogenannte „Blind Spots“ aufgedeckt und eine umfassendere Entscheidungsbasis geschaffen werden. Über die Superpower Feedback erfährst du hier mehr:

#favouritemodels No. 23 - Feedback

### Beziehungsarbeit hat Vorrang

Kennenlernen, Vertrauen und Beziehungsqualität werden durch eine Vielzahl von Kommunikationspunkten beeinflusst – auch durch informelle Wege. Ein hilfreicher Ansatz sind Check-Ins zu Beginn von Meetings. Diese kurzen, persönlichen Einblicke helfen, die Vertrauensebene im Team zu stärken und ein besseres Verständnis für die aktuellen Emotionen und Gedanken der Kolleginnen und Kollegen zu entwickeln. Wie Vertrauen entsteht, beschreiben wir auch in diesem Beitrag: #favouritemodels No. 6

## Für alle, die tiefer eintauchen wollen:

### LITERATURHINWEISE

Amy Edmondson  
The fearless organization

Birgit Schumacher  
Psychologische Sicherheit - Das Entwicklungselixier  
für persönliches Wachstum, Teams und  
Organisationen

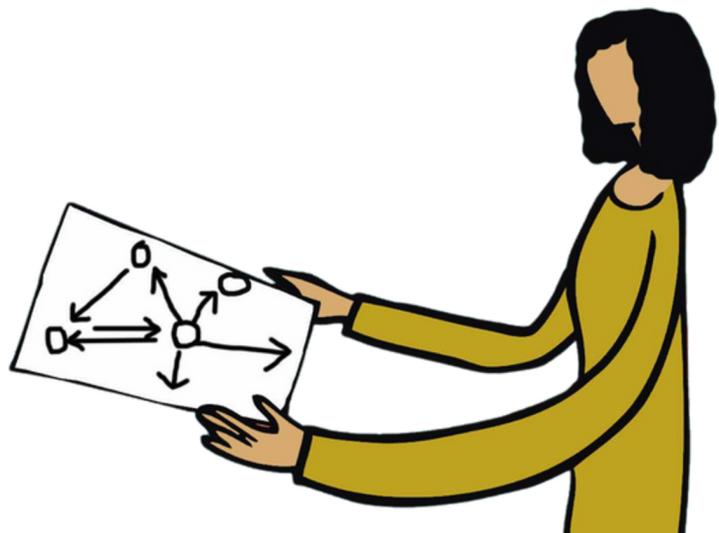
Karon Helbig & Ninette Norman  
Playbook Psychologische Sicherheit

Ina Goller & Tanja Laufer  
Psychologische Sicherheit in Unternehmen -  
Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren

Patrick Lencioni  
The five dysfunktions of a team

Timothy Clark  
The 4 stages pf psychological safety

Movendo  
[www.movendo.de](http://www.movendo.de) - Blog - #favouritemodels



UP  
TO  
YOU



# 04 SO UNTERSTÜTZT MOVENDO

**Das Gefühl Psychologischer Sicherheit entsteht durch wiederholt positives Erleben im konkreten Miteinander.** Es ist wichtig ihre Entwicklung als kontinuierlichen Prozess zu behandeln: auf individueller Ebene, innerhalb des Teams und auf allen Führungsebenen. Dass die ganzheitliche Ebene der Kulturentwicklung gefestigt wird, spielt dabei ebenfalls eine wichtige Rolle. Wir unterstützen dich und deine Organisation gerne bei der Entwicklung Psychologischer Sicherheit als essenziellen Bestandteil eures Erfolgs. **Dafür bieten wir folgende Leistungen:**

## **Teamentwicklung**

Psychologische Sicherheit im Team entwickeln ist immer ein Prozess, daher begleiten wir euch gerne in mehreren kleinen Team-Workshop-Schritten, die wir inhaltlich auf eure Situation zuschneiden.

## **Führungskräfteentwicklung**

Gerne gestalten wir einen Workshop mit euren Führungskräften, um mit ihnen die zugrundeliegende Haltung einzuüben und hilfreiche Tools auszuprobieren.

## **Kulturentwicklung**

Wir helfen euch als Organisation ein konsequentes Mindset zu entwickeln und eine psychologisch sichere Kultur zu implementieren (Vertrauens-Workshops oder Business-Relationship-Journeys).

Mehr über unser **Leistungsportfolio** unsere Haltung und Arbeitsweise erfährst du auf:

[www. !\[\]\(98ed6f947b7758d2a448faade293496c\_img.jpg\) MOVENDO .de](http://www.movendo.de)

Wir verstehen uns als Menschenberatung und bringen Organisationen durch Führungsentwicklung und Kulturgestaltung in Bewegung. Ob Arbeit an der Führungskultur, Verbesserung und Förderung der Zusammenarbeit im Team, Gestaltung der Organisationskultur oder Re- und Up-Skilling der Mitarbeiter: innen - wir unterstützen euch die gewünschten Veränderungen erfolgreich zu verankern. Auf Co-Kreation und unsere systemisch ganzheitliche Perspektive könnt ihr euch dabei ebenso verlassen wie auf unseren Lernansatz aus Erleben – Reflektieren – Vertiefen – Transferieren. Seit 2011 haben wir auf diese Weise mehr als 50.000 Führungskräfte aus groß- und mittelständischen Unternehmen dabei unterstützt, flexibel und agil auf neue Herausforderungen zu reagieren und sich dabei selbstständig weiterzuentwickeln.



Movendo Consulting GmbH  
Obere Straße 33  
376093 Holzminden

[www.movendo.de](http://www.movendo.de)