



# Psychologische Sicherheit als Schlüssel für wirksame Führung

In einer von Wandel, Unsicherheit und Komplexität geprägten VUCA-Welt wird psychologische Sicherheit zur essenziellen Führungsaufgabe und zur Superkraft erfolgreicher Teams.

"Psychologische Sicherheit ist das Vertrauen darauf, dass innerhalb eines Teams Risiken eingegangen werden können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen wie Zurückweisung, Bloßstellung oder Bestrafung haben zu müssen" (Edmondson, 1999, S. 354).

***Volkmar Langer***

Begleiter für Transformation & Kulturwandel | Executive Coaching für wertorientierte Führung & Mindset | Gründer LACOBÉ GmbH - Unternehmensberatung für Potenzialentfaltung

# Was macht psychologische Sicherheit so bedeutsam?



## Forschung und Praxis

Studien wie Googles "Project Aristotle" belegen, dass nicht individuelle Brillanz, sondern das Klima im Team entscheidend für Innovation und Leistung ist.

## Kerneffekte

- Förderung von Lernbereitschaft und Mitarbeiterengagement
- Ermöglichung konstruktiver Konflikte und echter Zusammenarbeit
- Verbesserte Innovationskraft durch angstfreie Kommunikation
- Grundlage für Transformation und Resilienz

Psychologische Sicherheit bildet das Fundament für Offenheit, Fehlerfreundlichkeit und Respekt. Sie ist nachweislich der stärkste Hebel für Innovation, High Performance und nachhaltigen Unternehmenserfolg (Edmondson & Lei, 2014).

# Die "Aristotle"-Studie von Google

Das Projekt "Project Aristotle" untersuchte 180 Teams und identifizierte fünf Erfolgsfaktoren für High Performance – der wichtigste: psychologische Sicherheit.

<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Bedeutung</b>
Psychologische Sicherheit	Offene Kommunikation & Fehlerfreundlichkeit
Verlässlichkeit	Zuverlässige Leistungszusagen
Struktur & Klarheit	Klare Rollen und Ziele
Sinnhaftigkeit	Gemeinsames Zielverständnis
Wirkung	Wahrnehmung eines sinnvollen Beitrags

# Leadership beginnt mit Selbstführung



## Selbstreflexion als Hebel

Wirksame Führungskräfte prägen das Teamklima maßgeblich durch ihr eigenes Vorbild und ihre Haltung. Innere Veränderung ist der Hebel für äußere Entwicklung, der beeinflusst, wie offen und sicher Teams agieren können.



## Offenheit und Feedback

Als Führungskraft sollten Sie offen Zweifel und Fehler zeigen, Austausch auf Augenhöhe fördern und transparent sowie lernbereit mit Feedback umgehen. Diese Praxis stärkt die psychologische Sicherheit im Team.



## Praxisbeispiel

In einem Produktionsunternehmen berichtete eine Führungskraft erstmals im Teammeeting offen von einer Fehlentscheidung. Die positive Resonanz war so groß, dass kurze Zeit später weitere Teammitglieder eigene Unsicherheiten einbrachten.

# Leadership Coaching Challenge (LCC): Veränderung in Circles

## Vertraulichkeit

"Vegas-Regel": Was im Circle passiert, bleibt im Circle



## Iterative Entwicklung

Selbst-Bewusstheit,  
Selbstverantwortung, Selbstvertrauen



## Peer-Coaching

Lernen in wertschätzender,  
hierarchieübergreifender Gruppe



## Diversität

Vielfältige Perspektiven für nachhaltigen  
Mindset-Change



Teilnehmer:innen berichten von mehr Eigenverantwortung, Mut zu echter Kollaboration und gesteigerter Wirksamkeit auf persönlicher wie organisationaler Ebene (Langer, 2023).

# Vorbildfunktion als Fundament

Führungskräfte prägen psychologische Sicherheit durch ihr Verhalten. Offenheit für Fehler, Unsicherheit und Wertschätzung schafft Vertrauen.



## Fehler offen kommunizieren

Eigene Fehler offen in Meetings thematisieren.



## Unbequeme Meinungen einfordern

Aktives Einfordern von ehrlichem Feedback.



## Lernorientierte Rituale etablieren

Rituale zur Fehlerreflexion fördern.

# Fehler- und Feedbackkultur als Lernmotor

1

## "Fehler des Monats"-Formate

Regelmäßige Besprechung von Fehlern als Lernchance, nicht als Anlass für Sanktionen

2

## Wöchentliche Feedbackrunden

Kurze, regelmäßige Feedbacks etablieren eine Kultur des kontinuierlichen Lernens

3

## Feedback-Duschen

Zwei Minuten positives Feedback ohne Unterbrechung zur Stärkung des Selbstvertrauens

4

## Fehleranalyse statt Sanktion

Fehler werden systematisch analysiert, nicht individualisiert sanktioniert

**Praxisbeispiel:** Ein Industriebetrieb führte die "Fehler des Monats"-Runde ein, in der Mitarbeitende freiwillig über einen selbst verursachten Fehler und ihre Learnings sprachen. Einmal gewann sogar ein Azubi mit seinem Beitrag — die Folge: deutlich mehr Kolleg:innen trauten sich, experimentelle Lösungsansätze zu wagen.

# Kommunikation, Diversität und Inklusion gezielt gestalten

Offene und transparente Informationspolitik, gezielte Förderung von Vielfalt und inklusive Kommunikationsstandards sind entscheidend für psychologische Sicherheit.



## Offene Kommunikation

Durch transparente Informationspolitik und aktives Zuhören schaffen Führungskräfte ein Klima, in dem sich alle Teammitglieder sicher fühlen, ihre Gedanken zu äußern und offene Fragen zu stellen.



## Gezielte Diversität

Die bewusste Zusammenstellung vielfältiger Teams mit unterschiedlichen Perspektiven und Hintergründen bereichert die Diskussionen und fördert innovative Lösungsansätze.



## Inklusive Interaktion

Vertrauenslandkartierungen im Team können Bindungen und Integrationspotenziale sichtbar machen, um gezielt Maßnahmen zur Stärkung der Zusammengehörigkeit und Inklusion zu ergreifen.

# Herausforderungen und Grenzen psychologischer Sicherheit

## Hierarchie

Strukturelle Hierarchien erschweren offenen Austausch. Flache Hierarchien, Austauschformate und Zugang zu Führung sind wichtig.

## Leistungsdruck

Nur die Kombination aus Leistungsorientierung und Sicherheit ermöglicht Innovation. Balance ist entscheidend.

## Kulturelle Unterschiede

Interkulturelle Kommunikation erfordert Sensibilisierung und spezifische Trainings.

## Technologische Überwachung

Technologische Tools (z.B. KI) dürfen kein Klima des Misstrauens schaffen. Transparenz und Datenschutz sind essenziell.



## Fazit

Psychologische Sicherheit ist kein "Nice-to-have", sondern der Schlüssel für nachhaltige Führung, Innovation und High Performance. Veränderung im Außen entsteht durch innere Entwicklung.

Führungskräfte, die psychologische Sicherheit in ihrem eigenen Verhalten und in Teams systematisch verankern, sind wesentliche Hebel für Transformation.

### **Bereit für den nächsten Schritt?**

Erleben Sie, wie nachhaltige Veränderung im Kreis beginnt – vereinbaren Sie ein persönliches Erstgespräch zur Leadership Coaching Challenge oder zur gezielten Förderung psychologischer Sicherheit.

[Kostenlose Erstberatung zum Einsatz einer LCC](#)



er Fehler ist ein Anlass  
gemeinsamen Lerne

# Quellenverzeichnis

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 45–68.

Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 354–381.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 23–43.

Goller, I., & Laufer, T. (2018). *Psychologische Sicherheit in Unternehmen: Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren*. Springer Gabler.

Langer, V. (2023). Selbstentwicklung im Kreis: Veränderungsarbeit durch Peer Coaching. *managerSeminare, 300*, 78–84.