

Teil III WIR.

Resonanz in kollektiver Wirksamkeit

Psychologische Sicherheit als Grundlage erfolgreicher Teams

Tanja Kernland

Dieser Artikel untersucht psychologische Sicherheit als zentrale Voraussetzung für Lernen und Innovation. Basierend auf den Arbeiten von Amy C. Edmondson wird aufgezeigt, dass Diversität und Fachkompetenz wirkungslos bleiben, solange Teammitglieder aus Angst vor Sanktionen Fehler oder Ideen zurückhalten. Psychologische Sicherheit – definiert als die Überzeugung, dass zwischenmenschliche Risiken ohne negative Folgen eingegangen werden können – gilt als entscheidender Prädiktor für Teamerfolg. Abschließend werden unter Einbindung transaktionsanalytischer Modelle konkrete Ansatzpunkte beschrieben, um eine solche Kultur zu entwickeln und Diversität wirksam nutzbar zu machen.

Teamlernen, Diversität und die Grenzen klassischer Leistungsannahmen

Viele Organisationen stellen sich die Frage, welche Faktoren die Leistung eines Teams positiv beeinflussen. In einer immer komplexeren Welt ist es entscheidend, die unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Ideen der Mitarbeitenden einzubeziehen. Zudem ist es wichtig, aus Irrtümern und Fehlern zu lernen, um sich als Organisation weiterzuentwickeln und sich am Markt zu behaupten. Bereits im Jahr 1990 nannte Peter Senge „Teamlernen“ als einen von fünf wesentlichen Faktoren einer „Lernenden Organisation“. Vereinfacht gesagt, geht es dabei darum, gemeinsam neue Fähigkeiten zu entwickeln und Wissen zu schaffen.

Die Idee, dass Teams mit einer hohen Diversität leistungsfähiger sind als homogene Teams, kursiert seit einigen Jahrzehnten (Verwijns & Russo, 2024, S. 1). Man geht davon aus, dass heterogene Teams ein breiteres Spektrum an Ideen einbringen. Insbesondere in Branchen, in denen kreative Neuentwicklungen gefragt sind, kann ein diverses Team einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Soweit die Theorie. Es gibt jedoch diverse Studien, die genau das Gegenteil belegen: Eine hohe Diversität kann auch dazu führen, dass die Teamleistung sinkt und dass es vermehrt zu Konflikten kommt (Verwijns & Russo, 2024, S. 9 ff.). Oftmals halten Menschen ihre Ideen zurück, weisen nicht auf Fehler hin oder passen sich der Mehrheit an, da sie negative Reaktionen fürchten.

Gründe für das Schweigen in Organisationen

Viele Menschen haben die Erfahrung gemacht, dass sie abgelehnt, abgewertet oder beschämt wurden, wenn sie kritische Fragen stellten, einen Fehler eingestanden oder kreative Vorschläge machten. Schon in der Schule lernen manche von uns, wie wir das Risiko von Ablehnung und Spott verringern können (Edmondson, 2021, S. 5):

- Du willst nicht dumm dastehen? > Stelle keine Fragen.
- Du willst nicht inkompetent erscheinen? > Gib keine Fehler zu.
- Du willst nicht stören? > Mache keine Vorschläge.

Dahinter steckt die Angst beschämt zu werden. Wer still ist und nichts sagt, erntet in der Regel keine Kritik. Etwas zu sagen, ist hingegen stets ein Risiko, ein Wagnis. Diese frühen Erfahrungen führen auch in Arbeitsteams zu Verhaltensweisen, die das gemeinsame Lernen erschweren:

- **Fehler werden nicht gemeldet:** Gerade aus Fehlern kann ein Team viel lernen. Das Berichten von Fehlern ist jedoch aus zweierlei Gründen herausfordernd. Einerseits suggerieren uns innerpsychische Antreiber (Kahler & Capers, 1974), dass wir nur „okay“ und damit wertvoll sind, wenn wir z. B. immer perfekt sind. Einen Fehler öffentlich zugeben, wird so zu etwas Bedrohlichem, auch wenn andere Menschen diesen Fehler gar nicht so gravierend finden würden. Doch auch objektive Gründe sprechen in vielen Organisationen gegen das offene Sprechen über Fehler. Wer selbst einen Fehler gemacht hat und dies offenlegt, muss in manchen Organisationen mit Sanktionen rechnen. Wer beobachtet hat, dass einem anderen Teammitglied ein Fehler unterlaufen ist und diese Information weitergibt, gilt allenfalls als Petze. So werden Fehler eher vertuscht, statt sie als Lernchance zu nutzen.
- **Konstruktive Kritik wird zurückgehalten:** Feedback ist eine weitere Lernchance im Arbeitskontext. Doch auch hier wirken innere Antreiber, wie z. B. „Mach es allen recht“. Wer Wert darauf legt, von anderen gemocht zu werden, zögert oft mit kritischen Rückmeldungen. In diesem Fall wiegt die Angst vor Ablehnung stärker als die Lernchance eines Teams.

- **Wissen wird nicht geteilt:** Die Idee einer hohen Diversität von Teams ist es unter anderem, vom unterschiedlichen Erfahrungsschatz der Teammitglieder zu profitieren. Doch auch hier wirken innerpsychische Muster. Das eigene Wissen wird mittels Discounting-Mechanismen abgewertet (Schiff, 1975, S. 14 ff.). Wer sich nicht zu 100 Prozent sicher ist, dass sein Wissen stimmt bzw. hilfreich ist, bringt es lieber nicht ein (Edmondson, 2021, S. 35).
- **Ideen für Neuentwicklungen werden nicht ausgesprochen:** In vielen Branchen hängt das Überleben der Organisation davon ab, dass kreative Menschen neue, bisher unbekannte Ideen einbringen und dass Experimente möglich sind. Tatsächlich sind viele Organisationskulturen von Glaubenssätzen wie „Noch niemand wurde wegen seines Schweigens gefeuert“ geprägt. Dies hat zur Folge, dass nicht nur kritische Rückmeldungen oder schlechte Nachrichten zurückgehalten werden, sondern auch kreative, neue Ideen.

Damit entgehen der Organisation wichtige Rückmeldungen. Nur wenn Fehler offengelegt werden, kann ein Team aus ihnen lernen. Dies kann den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen.

Psychologische Sicherheit als wichtiger Faktor

Mitte der 1990er Jahre stieß Amy C. Edmondson im Rahmen ihrer Doktorarbeit per Zufall auf einen bisher kaum beachteten Faktor, der die Lernfähigkeit von Teams zentral beeinflusst. In ihrer Untersuchung wollte sie herausfinden, welche Form von Teamarbeit und Führung dazu führt, dass in einem Krankenhaus weniger Fehler gemacht werden. Dabei entdeckte sie ein spannendes Phänomen. In Teams mit der niedrigsten Fehlerrate wurden paradoxerweise die meisten Fehler gemeldet. Als sie nach der Ursache dieses kontraintuitiven Umstands suchte, stieß sie auf folgenden Zusammenhang: Wenn sich die Mitarbeitenden in einem Team psychologisch sicher fühlten, berichteten sie mehr Fehler, machten jedoch insgesamt bis zu zehnmal weniger Fehler, da sie kontinuierlich aus ihren Fehlern lernten. In den folgenden Jahrzehnten zeigte Edmondson in ihren Studien, dass psychologische Sicherheit die wichtigste Voraussetzung für Lernen und Innovation in einem Team ist. Sie definiert psychologische Sicherheit als die gemeinsam geteilte Überzeugung aller Teammitglieder, dass es (innerhalb des Teams) sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen (Edmondson, 2021, S. 7).

Die Relevanz von Edmondsons Erkenntnissen wurde 2016 durch eine großangelegte interne Studie bei Google bestätigt. Nachdem Faktoren wie Persönlichkeit oder Demografie keine Vorhersagekraft für den Teamerfolg zeigten, identifizierte der Konzern psychologische Sicherheit als den mit Abstand wichtigsten Prädiktor für effektive Teams. Sie bildet die Basis dafür, dass andere Faktoren wie klare Ziele überhaupt wirksam werden können (Duhigg, 2016).¹

In den letzten Jahren sind zudem verschiedene Studien erschienen, die den Einfluss von Diversität auf die Teamleistung untersuchen. Dabei wurde meist ein negativer Zusammenhang festgestellt (Bressman & Edmondson, 2022). In einer umfassenden Studie aus dem Jahr 2024 zur Auswirkung von Diversität auf den Teamerfolg fanden Verwijs und Russo heraus, dass psychologische Sicherheit einen signifikant positiven Effekt auf die Teamleistung hat und zudem die Anzahl der Beziehungskonflikte innerhalb eines Teams reduziert. Diversität allein führt jedoch noch nicht zu Inklusion oder zu einem Gefühl der Zugehörigkeit. „*Clearly, diverse perspectives cannot be heard, if they are not expressed, which is where psychological safety comes in.*“ (Edmondson, 2020, S. 2). Erst wenn sich Teammitglieder psychologisch sicher fühlen, kommen ihre diversen Sichtweisen zum Tragen (Wassouf, Fukuda & Fontão, 2025).

Psychologische Sicherheit allein garantiert keinen Erfolg, sie bereitet jedoch den Boden. Edmondson erklärt, „*dass psychologische Sicherheit die Bremsen löst, die Menschen davon abhalten, das für sie Mögliche zu erreichen. Aber es ist nicht der Treibstoff, der das Auto fahren lässt!*“ (Edmondson, 2021, S. 19). Zusätzlich braucht es klare Ziele, eine Kultur der Verlässlichkeit und Verbindlichkeit (Duhigg, 2016) sowie hohe Leistungsstandards (Edmondson, 2021). Führungskräfte haben somit gemäß Edmondson insbesondere folgende Aufgaben:

1. Sie müssen psychologische Sicherheit aufbauen, um das Lernen zu unterstützen und aus Fehlern zu lernen.
2. Sie müssen hohe Leistungsstandards setzen, um Menschen zu inspirieren und ihnen zu ermöglichen, diese zu erreichen.

¹ Frazier et al. (2017) geben in einer Metaanalyse eine Zusammenfassung der bisherigen Forschungsergebnisse zur psychologischen Sicherheit. Diese bestätigt die Wichtigkeit der psychologischen Sicherheit sowohl für Individuen als auch für ganze Gruppen.



Abb. 1: Psychologische Sicherheit und Leistungsstandards, Edmondson, 2021, S. 16

Entwickeln von psychologischer Sicherheit in Teams

Erfolgreiche Teams mit einer hohen psychologischen Sicherheit zeigen folgende Merkmale: Die einzelnen Mitglieder haben den Mut, ihre Meinung zu äußern, auch wenn diese von der Meinung der Mehrheit abweicht. Studien haben zudem gezeigt, dass in solchen Teams der Redanteil aller Teammitglieder über den Tag verteilt in etwa gleich groß ist (Duhigg, 2016). Fehler und Scheitern werden grundsätzlich als Lernchancen betrachtet. Nach einem Fehler wird nicht nach Schuldigen, sondern nach Lösungen gesucht. Es gilt, aus Fehlern zu lernen und intelligent zu scheitern, um innovative Lösungen zu finden. In erfolgreichen Teams werden Unterschiede als Bereicherung angesehen. Die unterschiedlichen Talente, Erfahrungen und Ideen werden geschätzt und Meinungsverschiedenheiten werden als Lernchance betrachtet (Edmondson, 2021). Die Kultur ist geprägt von einem „Diversity-Mind-Set“ (Verwijs & Russo, 2024, S. 13) bzw. von einer gelebten „Ich bin okay – du bist okay – wir sind okay – sie sind okay“-Haltung (Tudor, 2016). Erst auf der Basis dieser inneren Haltung treten Ich und Wir in eine konstruktive Resonanz zur Welt, in der Unterschiede nicht als Bedrohung, sondern als notwendige Antwort auf komplexe Herausforderungen begriffen werden.

Drei Schritte unterstützen ein Team dabei, eine Kultur der psychologischen Sicherheit zu entwickeln (Edmondson, 2021, S. 134 ff.):²

² Zurzeit erforscht ein Team der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften sowie der Berner Fachhochschule die Wirksamkeit eines Teamtrainings (ZHAW & BH, 2025). Sie haben ein hilfreiches Manual zusammengestellt mit Übungen zur Entwicklung von psychologischer Sicherheit.

- Zunächst müssen bisherige Glaubenssätze zu Fehlern und Lernen hinterfragt sowie psychologische Trübungen aufgelöst werden (Schlegel, 2020, S. 197). In der Organisation muss ein neuer, geteilter Bezugsrahmen geschaffen werden, um gelingende Kommunikation zu ermöglichen (Schmid, 2019, S. 4). Außerdem muss klar sein, was auf dem Spiel steht und weshalb die Stimme jedes Einzelnen wichtig ist.
- Danach geht es darum, die Mitarbeitenden aktiv zur Mitwirkung einzuladen. Dazu sollten Führungskräfte Verletzlichkeit zeigen und eigene Schwächen eingestehen. Offene, neugierige Fragen aus einer Haltung des Nicht-Wissens bzw. aus einem integrierenden Erwachsenen-Ich-Zustand (Tudor, 2003, S. 51), Foren für Input und Feedback sowie Richtlinien für einen offenen Dialog führen dazu, dass Menschen eher den Mut aufbringen, sich aktiv einzubringen.
- Schließlich ist es von zentraler Bedeutung, dass insbesondere Führungskräfte aus dem Erwachsenen-Ich-Zustand heraus produktiv reagieren, wenn Teammitglieder Ideen einbringen, Fehler melden oder kritisches Feedback geben. Edmondson (2021) nennt Zuhören, Bedanken für Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit, gemeinsam nächste Schritte Überlegen sowie die Sanktion von Verstößen gegen die wertschätzende Fehlerkultur als hilfreiche Faktoren, um eine Kultur der psychologischen Sicherheit zu entwickeln.

Damit spricht Edmondson alle drei Aspekte der 3P an (Schlegel, 2020, S. 374 ff.): In einem erfolgreichen Team, das eine Kultur der psychologischen Sicherheit etablieren möchte, benötigen die Teammitglieder die Erlaubnis (permission), ihre eigene Meinung einzubringen, Schutz (protection) vor Abwertungen sowie die Ermutigung (potency), gemeinsam über Lösungen nachzudenken.

Literatur- und Quellenangaben:

- Bresman, H. & Edmondson, A. C. (2022). *Psychological Safety Unlocks the Potential of Diverse Teams*. INSEAD Knowledge. Zugriff am 18.12.2025 unter <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/psychological-safety-unlocks-potential-diverse-teams>
- Duhigg, C. (2016). *What Google learned from its quest to build the perfect team*. *The New York Times Magazine*, 26(2016).
- Edmondson, A. C. (2020). *The Role of Psychological Safety in Diversity and Inclusion*. *Psychology Today*. Zugriff am 18.12.2025 unter <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-fearless-organization/202006/the-role-of-psychological-safety-in-diversity-and-inclusion>
- Edmondson, A. C. (2021). *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München: Vahlen.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). *Psychological safety: A meta analytic review and extension*. *Personnel Psychology*, 70(1), S. 113-165.
- Kahler, T. & Capers H. (1974). *The Miniscript*. *Transactional Analysis Journal*, 4:1, S. 26-42.
- Schiff, J. L., et al. (1975). *Cathexis Reader: Transactional Analysis Treatment of Psychosis*. New York: Harper & Row.
- Schlegel, L. (2020). *Die Transaktionale Analyse*. ASAT-SGTA.
- Schmid, B. (2019). *Gemeinsame Wirklichkeiten*. In: *isb-Handbuch*, Kapitel 1.
- Senge, P. M. (1990). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Schäffer-Poeschel.
- Tudor, K. (2003). *The neopsyche: the integrating Adult ego state*. In: K. Tudor & G. Summers (2014). *Co-creative transactional analysis*. New York: Routledge, pp. 29-67.
- Tudor, K. (2016). *"We Are" The fundamental Life Position*, *Transactional Analysis Journal*, 46:2, S. 164-176
- Verwijs, Ch. & Russo, D. (2024). *The Double-Edged Sword of Diversity: How Diversity, Conflict, and Psychological Safety Impact Software Teams*. In *IEEE Transactions on Software Engineering*, vol. 50, no. 1, pp. 141-157, Jan. 2024.
- Wassouf-Jr, E., Fukuda, P. & Fontão, A. (2025). *Investigating the Developer eXperience of LGBTQIAPN+ People in Agile Teams*. In: *ICSE-SEIS, 25: Proceedings of the IEEE/ACM 47th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Society*, pp. 43-54.
- Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW & Berner Hochschule BH (2025). *Psych Safety Training: Programm zur Steigerung der psychologischen Sicherheit im Team*. Zugriff am 18.12.2025 unter <https://www.psych-safety.org/>