



# Zeitlos Handeln

WORKBOOK · Methoden & Werkzeuge

---

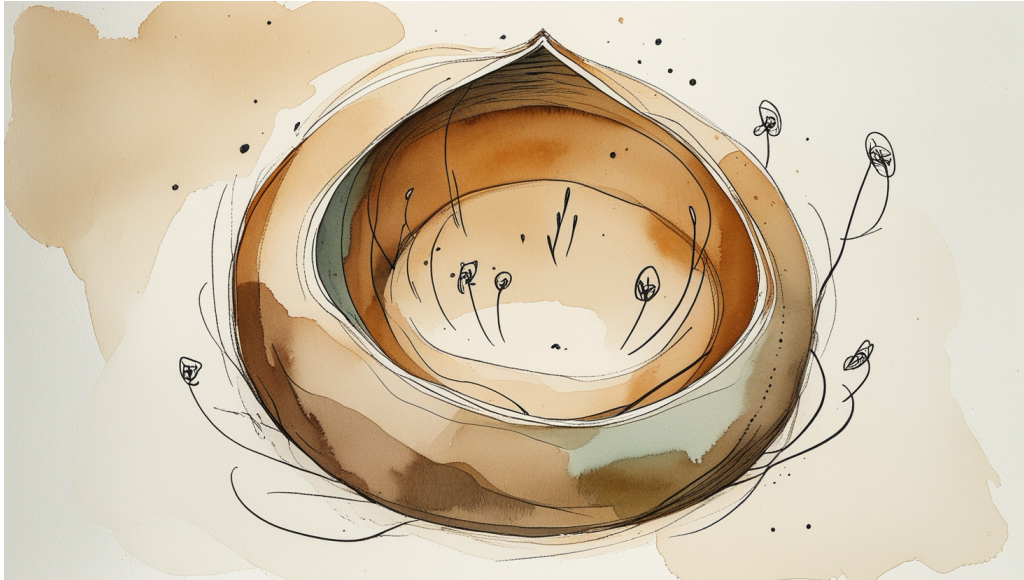
## Psychologische Sicherheit

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner  
[www.levara.info](http://www.levara.info)

# Psychologische Sicherheit

## Überblick



Psychologische Sicherheit ist kein „nettes Extra“ für gute Zeiten – sie ist eine unverzichtbare Ressource, gerade in Krisen. Amy Edmondson definiert sie als ein Teamklima, in dem sich Menschen sicher fühlen, Ideen auszudrücken, Risiken einzugehen und Fehler einzugestehen, ohne Angst vor Bestrafung oder Beschämung. Laut Googles Project Aristotle ist sie der mit Abstand wichtigste Faktor für Hochleistungsteams. Aktuelle Forschung zeigt zudem: Psychologische Sicherheit wirkt wie ein Resilienz-Depot – je früher aufgebaut, desto wirksamer schützt sie in Krisenzeiten.

Aspekt	Details
<b>Ziel</b>	Ein Teamumfeld schaffen, in dem alle ihre Stimme einbringen können
<b>Weg</b>	Führungsverhalten, Gruppenregeln und bewusste Praxis
<b>Alternative Methoden</b>	Vertrauens-Gleichung, Project Aristotle, Feedback
<b>Dauer</b>	Fortlaufender Prozess
<b>Teilnehmer</b>	Team / Organisation
<b>IDG-Bezug</b>	Relating (Appreciation, Connectedness), Collaborating (Trust)

## Grundprinzip

In psychologisch sicheren Teams sprechen Mitarbeitende häufiger an, was sie denken, sind offener für Lernen aus Fehlern und performen besser. Die Forschung zur hedonischen Adaptation zeigt eine ernüchternde Wahrheit: Weder Lottogewinne noch Beförderungen machen uns dauerhaft glücklicher.

Unser emotionales System ist auf Stabilität ausgerichtet – eine Art emotionale Homöostase. Diese innere Balance ist funktional verwandt mit dem, was in Organisationen als psychologische Sicherheit wirkt: ein stabiler Grundzustand, von dem aus wir handlungsfähig bleiben.

## Vier Stufen nach Timothy Clark

Stufe	Beschreibung
1. Inclusion Safety	Sich als Teil des Teams fühlen
2. Learner Safety	Sicher fühlen beim Lernen und Fragen stellen
3. Contributor Safety	Sicher fühlen beim Einbringen eigener Ideen
4. Challenger Safety	Sicher fühlen beim Hinterfragen des Status quo

## Psychologische Sicherheit als Resilienz-Depot

Edmondson und Kerrissey (Harvard, 2024) untersuchten über 27.000 Mitarbeitende eines Krankenhaussystems vor und während COVID-19. Die Ergebnisse: Eine Erhöhung der psychologischen Sicherheit um eine Standardabweichung reduzierte Burnout um 0,72 Punkte und steigerte die Bereitschaft zu bleiben um 0,63 Punkte. Der Schutzeffekt war besonders stark bei den Gruppen, die historisch weniger gehört werden. Psychologische Sicherheit, die vor der Krise aufgebaut wurde, korrelierte positiv mit der Durchhaltefähigkeit während der Krise.

## Innovation braucht intellektuelle Ehrlichkeit

Forschung von Dyer, Furr und Kollegen (MIT Sloan, 2023) erweitert das Bild: Psychologische Sicherheit allein reicht nicht. Für echte Innovation braucht es zusätzlich intellektuelle Ehrlichkeit – die proaktive Bereitschaft, Ideen und Meinungsverschiedenheiten rational und konstruktiv zu äußern. Teams, die nur auf Harmonie setzen, werden „komfortabel“, aber nicht innovativ.

Kultur	Psych. Sicherheit	Intell. Ehrlichkeit	Charakteristik
<b>Gestresst</b>	Niedrig	Niedrig	Angst, Stagnation
<b>Ängstlich</b>	Niedrig	Hoch	Offene Konflikte, Unsicherheit
<b>Komfortabel</b>	Hoch	Niedrig	Harmonie auf Kosten von Innovation
<b>Innovativ</b>	Hoch	Hoch	Offene Debatte mit gegenseitigem Respekt

## Grenzen

Stärken	Grenzen
Fördert Innovation, Kreativität und Lernkultur	Erfordert konsequentes Vorleben durch Führung
Steigert Teamleistung nachweislich	Kann mit Harmoniebedürfnis verwechselt werden
Wirkt als Resilienz-Depot in Krisen	Braucht Zeit zum Aufbau
Reduziert Fluktuation und Burnout	Muss kontinuierlich gepflegt werden

## Vorgehensweise

### Edmondson's 7-Item Survey zur Messung

Nr.	Aussage	Typ
1	Wenn du einen Fehler machst, wird er dir oft vorgehalten	Umgekehrt
2	Mitglieder können Probleme und schwierige Themen ansprechen	Positiv
3	Menschen lehnen manchmal andere ab, weil sie anders sind	Umgekehrt
4	Es ist sicher, in diesem Team ein Risiko einzugehen	Positiv
5	Es ist schwierig, andere um Hilfe zu bitten	Umgekehrt
6	Niemand würde absichtlich meine Bemühungen untergraben	Positiv
7	Meine einzigartigen Fähigkeiten werden geschätzt und genutzt	Positiv

## Die Aufgabe der Führungskraft

Führungskräfte können ihren Mitarbeitenden kein dauerhaftes Glück schenken – die hedonische Adaptation verhindert das ohnehin. Was sie tun können, ist die Bedingungen schaffen, unter denen Menschen ihre eigene psychologische Sicherheit entwickeln können.

**Sicheren Raum für Verletzlichkeit schaffen:** Eigene Fehler und Lernprozesse offen teilen. Auf Fehler mit Neugier statt Schuldzuweisung reagieren. Fragen als Zeichen von Engagement würdigen.

**Intellektuelle Ehrlichkeit legitimieren:** Explizit zur Kritik einladen: „Was übersehen wir?“ Abweichende Meinungen als wertvollen Beitrag würdigen. Das „Disagree and Commit“-Prinzip etablieren.

**Präsenz vorleben:** In Gesprächen wirklich zuhören. Meetings mit Momenten der Reflexion beginnen oder beenden. Räume schaffen, die nicht auf Effizienz getrimmt sind.

**Bedeutung statt nur Belohnung betonen:** Regelmäßig den größeren Zusammenhang aufzeigen. Individuelle Beiträge mit dem Gesamterfolg verbinden. Erfolge nicht nur feiern, sondern ihre Bedeutung reflektieren.

**Stabilität in der Veränderung bieten:** Klare Werte leben, die auch in Krisen gelten. Veränderungen frühzeitig und ehrlich kommunizieren. Berechenbar sein im eigenen Verhalten.

## Übungen

### Selbsttest: Wie inklusiv führst du? (5 Min.)

Beantworte ehrlich: Achte ich darauf, dass in Meetings alle zu Wort kommen? Kenne ich die Stärken jedes Teammitglieds? Hinterfrage ich meine ersten Eindrücke von Menschen? Passe ich meinen Kommunikationsstil an mein Gegenüber an? Schaffe ich Räume für unterschiedliche Arbeitsweisen? Wo siehst du Entwicklungspotenzial?

### Die Stimmen-Runde (Meeting-Ritual, 10 Min.)

Bevor eine Entscheidung fällt, eine strukturierte Runde: Jede Person hat 1 Minute (Timer!), keine Unterbrechungen, wer nichts sagen will, sagt „Ich passe“ – das ist okay. Variante für Introvertierte: 2 Minuten Einzelreflexion mit Stift und Papier, bevor die Runde beginnt.

### Inklusions-Check (Team, 20 Min.)

Anonyme Bewertung auf einer Skala von 1–5: Ich fühle mich zugehörig zu diesem Team. Meine Perspektive wird ernst genommen. Ich kann meine Meinung sagen, auch wenn sie anders ist. Unterschiede im Team werden als Stärke gesehen. Ich muss mich nicht verstellen, um dazuzugehören. Ergebnisse anonym sammeln und besprechen: Wo sind wir stark? Was ist ein konkreter Schritt für nächste Woche?

### Die Stärken-Landkarte (Team-Workshop, 45 Min.)

Jedes Teammitglied schreibt auf Karten: eine fachliche Stärke, eine persönliche Stärke, etwas, das andere vielleicht nicht wissen. Alle Karten werden auf einem großen Papier geclustert. Reflexion im Plenum: Was überrascht? Wo gibt es ungenutzte Kombinationen? Welche Stärke fehlt dem Team?

## IDG-Kontext (Icebug)

Psychologische Sicherheit war das Fundament des gesamten IDG-Programms bei Icebug. Sie wurde durch Führungsbeteiligung und Verletzlichkeit aufgebaut, durch einen Code of Conduct für Gruppensitzungen gestärkt und durch regelmäßiges Feedback gepflegt. 91% der Mitarbeitenden erlebten eine verstärkte Beziehung zu ihren Kolleginnen und Kollegen.

## Quellen

- Edmondson, Amy: *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Wiley 2018
- Clark, Timothy: *The 4 Stages of Psychological Safety*, Berrett-Koehler 2020
- Svensson Wiklander, Myriam: *Inner Growth as a Team Sport*, 2025, Kap. 2, 3, 4 & 6

- Edmondson, A. C.; Bahadurzada, H.; Kerrissey, M. J.: *Psychological Safety as an Enduring Resource Amid Constraints*, International Journal of Public Health 69, 2024
- Dyer, J.; Furr, N.; Lefrandt, C.; Howell, T.: *Why Innovation Depends on Intellectual Honesty*, MIT Sloan Management Review, Spring 2023
- Amy Edmondson – Psychological Safety
- Google re:Work – Team Effectiveness

*Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.  
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten  
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –  
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.*

Mehr erfahren:  
**[www.levara.info](http://www.levara.info)**