

WACHSEN.
AN HERAUSFORDERUNGEN.
DURCH ERFOLGE.

Impulse
Die Kommunikationsexperten.

Impulse Fachdialog

Psychologische Sicherheit

Michaela Rudolph

15.09.2025

Impulse - Die Kommunikationsexperten.



Agenda

1 — **Ankommen & Einstieg**

Was bedeutet psychologische Sicherheit – und was kann sie bewirken?

2 — **Die Idee greifbar machen**

Mit 4 Stufen & 3 Schritten Orientierung für die Praxis schaffen

3 — **Der erste kleine Schritt**

Ein pragmatischer Einstieg, der sofort Wirkung entfalten kann

4 — **Die 4 Stufen gemeinsam erkunden**

In Kleingruppen den Fokus auswählen und praxisnah reflektieren

5 — **Weiterdenken im Plenum**

Was nehmen wir mit? Wo setzen wir an?





Anzeichen für psychologische Sicherheit im Team

- ☐ Fragen stellen ist leicht
Niemand muss "sicher sein", um etwas zu fragen.
- ☐ Unklarheiten werden offengelegt
Es wird z.B. gesagt: "Ich hab's noch nicht ganz verstanden."
- ☐ Unterstützung holen ist selbstverständlich
Hilfe zu fragen zeigt Verantwortung – nicht Schwäche.
- ☐ Unterschiedliche Sichtweisen werden eingebracht
"Ich sehe das anders" werden als Chance für bessere Lösungen verstanden.
- ☐ Ideen werden geteilt – auch unfertige
Ideen werden weitergesponnen statt zerpfückt. "Lass uns mal kurz drauf rundenkenen..."
- ☐ Entscheidungen werden hinterfragt/
Nicht-Zustimmung wird hörbar
Nachfragen wie "Warum dieser Weg?" sind Teil des Dialogs – nicht der Kritik.
- ☐ Stillere Stimmen werden aktiv einbezogen
„Was ist deine Sicht dazu?“
- ☐ Fehler werden ausgesprochen
Es ist normal, dass nicht immer alles rund läuft.

und persönlich...
Kaum noch Gedanken darüber, wie das ankam? Ein gutes Zeichen.

Impulse
Die Kommunikationsexperten

Psychologische Sicherheit

Definition

Psychologische Sicherheit beschreibt **die gemeinsame Überzeugung** aller Mitglieder eines Teams, dass die **Sicherheit** innerhalb der Gruppe **gegeben ist**, zwischenmenschliche (soziale) **Risiken einzugehen**.

Psychological
Safety



“a belief that **one will not be punished or humiliated for speaking up** with ideas, questions, concerns, or mistakes, and that **the team is safe** for interpersonal risk-taking”

-Amy Edmondson

Missverständnisse über psychologische Sicherheit



Es geht darum, "nett" zu sein

Psychologische Sicherheit bedeutet nicht Konfliktvermeidung oder dass es keine Spannungen geben darf.



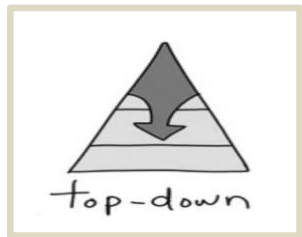
Leistung leidet darunter

Im Gegenteil: Psychologische Sicherheit ist die Basis für höhere Leistung und gemeinsam getragene Verantwortung



Jeder bekommt Recht

Es ist keine "Erlaubnis zum Jammern" oder Garantie für Applaus bei jedem Beitrag.



Nur von oben umsetzbar

Jedes Teammitglied trägt zur psychologischen Sicherheit bei.

Psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit **ist kein Selbstzweck**, sondern **ein wichtiger Faktor** für die Performance und Innovationsfähigkeit des Teams.

Sie **fördert** ein leistungsfähiges Umfeld und **bildet die Basis** für effektives Teamlernen.

Sie **bedeutet nicht**, dass Menschen **nichts riskieren** – sondern dass sie es **sich (leichter) trauen**, weil das Umfeld es möglich macht.

Sie entsteht und lebt auf der **Gruppenebene**.



Anzeichen für psychologische Sicherheit im Team

- ☐ **Fragen stellen ist leicht**
Niemand muss "sicher sein", um etwas zu fragen.
- ☐ **Unklarheiten werden offengelegt**
Es wird z.B. gesagt: *"Ich hab's noch nicht ganz verstanden."*
- ☐ **Unterstützung holen ist selbstverständlich**
Hilfe zu fragen zeigt Verantwortung – nicht Schwäche.
- ☐ **Unterschiedliche Sichtweisen werden eingebracht**
"Ich sehe das anders" werden als Chance für bessere Lösungen verstanden.
- ☐ **Ideen werden geteilt – auch unfertige**
Ideen werden weitergesponnen statt zerpfückt „Lass uns mal kurz drauf rumdenken..."
- ☐ **Entscheidungen werden hinterfragt/ Nicht-Zustimmung wird hörbar**
Nachfragen wie „Warum dieser Weg?“ sind Teil des Dialogs – nicht der Kritik.
- ☐ **Stillere Stimmen werden aktiv einbezogen**
„Was ist deine Sicht dazu?"
- ☐ **Fehler werden ausgesprochen**
Es ist normal, dass nicht immer alles rund läuft.

und persönlich...
Kaum noch Gedanken darüber, wie
das ankam? Ein gutes Zeichen.

Austausch:

„Wenn Sie jetzt an Ihre eigene Praxis, an Ihr Team, Ihre Führungspraxis oder ein Projekt denken...

- Welche dieser **Verhaltensweisen erleben** wir bei uns im Alltag?
- Was davon passiert **eher regelmäßig** – was nur **gelegentlich**?
- Wie lange **denke ich im Nachhinein** über das **nach**, was ich gesagt habe?



4 Stufen von Psychologischer Sicherheit



Herausforderungs-Sicherheit

Kernfrage

Darf ich widersprechen oder etwas infrage stellen?

Innere Hürde

Was, wenn andere denken, ich sei unbequem oder respektlos?

Soziale Wirkung

Verantwortung übernehmen, mitdenken, aufrichtig sein können



Beitrags-Sicherheit

Zählt mein Beitrag?
Darf ich meine Idee offen einbringen?

Was, wenn meine Gedanken nicht gut ankommen oder niemand sie aufgreift?

Gemeinsam Lösungen finden, Mitgestaltung etwas bewirken



Lern-Sicherheit

Darf ich zeigen, dass ich etwas (noch) nicht kann oder weiß – oder dass mir ein Fehler passiert ist?

Was wenn ich mich blamiere oder inkompetent wirke?

Ausprobieren dürfen sich weiterentwickeln, offener Umgang mit Fehlern



Inklusions-Sicherheit

Darf ich so sein, wie ich bin?

Was wenn ich nicht reinpasse?

Zugehörigkeit, Respekt und Wertschätzung erleben

Von Haltung zu Handlung: Drei Führungsimpulse



1. Den Rahmen setzen

- Die inneren Hürden reduzieren durch Orientierung und ein gemeinsames Verständnis für:
 - *Was wird benötigt und ist erwünscht?*
 - *Warum brauchen wir das?*
 - *Was ist Teil dieser Situation?*



2. Zur Mitwirkung einladen

- Ermutigung zu Beiträgen
- „Gute“ Fragen stellen
- Einbeziehen aller Teammitglieder
- Sicherstellen, dass alle wissen, ich habe nicht alle Antworten



3. Wertschätzend reagieren

- Aufmerksam zuhören
- Botschaften aufnehmen
- Auch bei Fehlern oder anderen Sichtweisen konstruktiv bleiben

Wo anfangen?
Mit „guten“ Fragen.



„Gute“ Fragen die Rahmen setzen

Gibt es Fragen?

- **Wer hat die erste Frage?**



Es wird erwartet, dass Fragen kommen.
Das ist normal, nicht mutig.

War das verständlich?

- **Was wäre hilfreich nochmal zu wiederholen?**
- **Was ist noch unklar oder braucht ein Beispiel?**
- **Was sollten wir nochmal anders erklären – damit es verständlicher wird?“**



Zeigen dass Verstehen nicht automatisch
ist und normalisiert Unklarheit

Alles klar?

Austausch in Kleingruppen – 15 Minuten :

Wählen Sie eine Stufe, die Sie anspricht oder für Ihre Praxis relevant ist.
Nutzen Sie 1–2 Reflexionsfragen als Impuls für den Austausch.

Formulieren Sie gemeinsam einen Take-away-Satz:

„Wir nehmen mit ...“

(z. B. eine Erkenntnis, einen Impuls oder eine Idee für den nächsten Schritt).





Stufe 1 – Inklusionssicherheit

- Was tun wir im Team, damit Menschen sich willkommen fühlen – aber auch sicher?
- Wie achtsam sind wir im Umgang mit dem, was andere über sich erzählen – oder lieber nicht erzählen? Wie reagiere ich selbst?
- Wie bewusst gestalten wir Verbindung – nicht nur am Anfang, sondern im laufenden Miteinander? Welche Rituale helfen uns?



Stufe 2 – Lernsicherheit

- Wie leicht fällt es in meinem Team Rückfragen zu stellen – auch wenn sie ‚einfach‘ wirken?
- Wie gehe ich selbst damit um, wenn ich etwas nicht verstehe – oder jemand anderes fragt?
- Wann habe ich zuletzt etwas ausprobiert – und wie sicher habe ich mich dabei gefühlt?



Stufe 3 – Beitragssicherheit

- Wie oft werden im Team Ideen/Gedanken geteilt – oder wird eher nur bestätigt, was schon gesagt wurde?
- Was halte ich selbst an Ideen manchmal zurück – und warum?
- Was tue ich (als Führungskraft), damit sich Menschen einbringen können – und damit eine gute Erfahrung machen?



Stufe 4 – Herausforderungssicherheit

- Wie wird Kritik in meinem Team aufgenommen – eher offen oder eher abwehrend?
- Was tue ich aktiv, um ehrliches Feedback einzuladen – nicht nur Zustimmung?
- Wo wünsche ich mir mehr Klartext – und wie reagiere ich, wenn er kommt?

Fragen die Rahmen setzen

Gibt es Fragen?

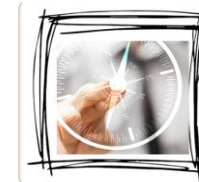
- Wer hat die erste Frage?
- Welche Frage ist euch vielleicht zu banal vorgekommen, um sie zu stellen?
- Was wäre eine klärende Frage, die euch gerade weiterhilft?
- Was hat euch beim Zuhören überrascht oder zum Nicken gebracht?



Es wird erwartet, dass Fragen kommen. Das ist normal, nicht mutig.

War das verständlich?

- Was wäre hilfreich nochmal zu wiederholen?
- Was ist noch unklar oder braucht ein Beispiel?
- Was sollten wir nochmal anders erklären – damit es verständlicher wird?
- An welcher Stelle kommt man ins Stutzen oder Nachdenken?
- Welche Stellen waren noch schwer nachzuvollziehen?
- Wo seid ihr gedanklich ausgestiegen?



Zeigen dass Verstehen nicht automatisch ist und normalisiert Unklarheit

Alles klar?

Fragen die Rahmen setzen

Irgendwelche
Ideen?

- Wer möchte einen ersten Gedanken in den Raum werfen – auch wenn er erst halbfertig ist?
- Was wäre die riskanteste, aber wirkungsvollste Idee in diesem Kontext?



Hebt den Anspruch an „fertige Ideen“ auf. Lädt zu echtem Brainstorming ein.

Sieht es jemand
anders?

- Welche Gedanken fehlen vielleicht noch – auch wenn sie noch nicht ganz ausgereift sind?
- Was können wir noch besser machen?
- Welche Schwachstellen könnten wir übersehen haben?
- Wie ist es aus einem anderen Blickwinkel heraus?
- Welche Sichtweisen fehlen uns noch?
- Wer kam bisher noch nicht zu Wort – mag aber noch etwas ergänzen?
- Wer denkt vielleicht ganz anders – und möchte das teilen?



Andersdenken hat einen Wert, wird benötigt und ist nicht riskant.

Noch
Ergänzungen?

Fragen die Rahmen setzen

Jemand noch
unsicher?

- Was könnte uns noch helfen, genug Sicherheit im nächsten Schritt zu haben?
- Was brauchen wir, um mit einem guten Gefühl in den nächsten Schritt zu gehen?
- Bevor wir starten – was brauchen wir noch, um wirklich loslegen zu können?



Lädt ein konkrete Unterstützungsbedarfen zu benennen. Verdeutlicht: "Es ist okay, Hilfe zu brauchen".

Seid ihr
einverstanden?

- Was überzeugt euch noch nicht ganz?
- Was ist der größte Stolperstein bei diesem Plan?
- Was könnte an diesem Vorschlag problematisch sein?
- Was könnte jemand sagen, der dagegen ist?
- Was würde jemand sagen, der mit uns nicht übereinstimmt?



Lädt direkt zu Skepsis ein, ohne Eskalation. Kritik wird anschlussfähig.

Gibt's
Gegenstimmen?

Vielen Dank



Literaturhinweise

Amy C. Edmondson (2019):

Die angstfreie Organisation – Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen.

Amy C. Edmondson (2023):

Right Kind of Wrong – Warum uns kluges Scheitern stark macht.

Timothy R. Clark (2021):

Die 4 Stufen psychologischer Sicherheit – Der Weg zu echter Zugehörigkeit und persönlichem Wachstum.

Harvard Business Review (2025):

Was viele an psychologischer Sicherheit missverstehen. What People Get Wrong About Psychological Safety (Artikel)

What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team

https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=1

Psychological Safety | Steven Baert and Amy C. Edmondson

<https://www.youtube.com/watch?v=vloFPJzUHAo>.

Psychological Safety. Improvisation.Science: Interview with Amy Edmondson

https://www.youtube.com/watch?v=GSq5_mZprjg

Impulse-Fachdialoge 2026

20.04.2026 Arbeiten mit der Methode „3D Welten“

28.05.2026 online - Managementsysteme im Aufwind

22.06.2026 online - Arbeiten mit KI

N.N. Hilft KI in der Organisationsentwicklung?

