

# **Psychologische Sicherheit in Teams**

Oliver Klee

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

[seminare@oliverklee.de](mailto:seminare@oliverklee.de)

Version vom 12. Juli 2025

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Seminar-Handwerkszeug</b>	<b>1</b>
1.1 Regeln für den Workshop . . . . .	1
1.2 Feedback: Tipps und Tricks . . . . .	2
1.3 Paarinterview zum Kennenlernen . . . . .	3
<b>2 Kommunikation</b>	<b>4</b>
2.1 Prinzipien der Kommunikation . . . . .	4
2.2 Direkte vs. indirekte Kommunikation . . . . .	5
2.3 Feedback, Kritik, Bitten, Forderungen und Grenzen . . . . .	6
<b>3 Psychologische Sicherheit</b>	<b>7</b>
3.1 Was ist psychologische Sicherheit? . . . . .	7
3.2 Die Entdeckung der psychologischen Sicherheit . . . . .	9
3.3 Einige bekannte Fälle, in denen mangelnde psychologische Sicherheit eine Rolle gespielt hat . . . . .	10
3.4 Psychologische Sicherheit und Leistung . . . . .	11
3.5 Auswirkungen von psychologischer Sicherheit . . . . .	12
3.6 Vertrauen vs. psychologische Sicherheit . . . . .	13
3.7 Elemente von Vertrauen . . . . .	14
3.8 Was tun für mehr psychologische Sicherheit? . . . . .	17
<b>4 Führung</b>	<b>20</b>
4.1 Die Rolle der Führung . . . . .	20
4.2 Führungsstile . . . . .	22
4.3 Führungsinstrumente (Führungswerkzeuge) . . . . .	23
4.4 1-zu-1-Gespräche ( <i>One-on-Ones</i> ) . . . . .	25
4.5 Wertschätzung ausdrücken . . . . .	27
4.6 Führen lernen . . . . .	28
<b>Lizenz</b>	<b>31</b>

# 1 Seminar-Handwerkszeug

## 1.1 Regeln für den Workshop

**Vegas-Regel:** Was wir hier persönlichen Dingen teilen, bleibt im Workshop. Wir erzählen Dinge nur anonymisiert nach außen.

**Keine dummen Fragen:** Es gibt keine dummen Fragen. Für Fragen, die nicht gut in den Rahmen des aktuellen Themas passen, haben wir einen Themenkühlschrank.

**Für-sich-sorgen-Regeln:** Wir alle versuchen, uns auf dem Workshop gut um uns selbst zu kümmern. Wenn wir etwas brauchen, sprechen wir es an oder sorgen selbst dafür.

**Freiwilligkeit:** Alle Übungen im Workshop sind freiwillig. Es ist okay, bei einer Übung komplett auszusetzen oder eine Runde zu passen.

**Gut zueinander sein:** Wir tun unser Bestes, konstruktiv miteinander umzugehen und uns gut zu behandeln.

## 1.2 Feedback: Tipps und Tricks

### 1.2.1 Was ist Feedback?

Feedback ist für euch eine Gelegenheit, in kurzer Zeit viel über euch selbst zu lernen. Feedback ist ein Anstoß, damit ihr danach an euch arbeiten könnt (wenn ihr wollt).

Feedback heißt, dass euch jemandem einen persönlichen, subjektiven Eindruck in Bezug auf konkrete Punkte mitteilt. Da es sich um einen persönlichen Eindruck im Kopf eines einzelnen Menschen handelt, sagt Feedback nichts darüber aus, wie ihr tatsächlich wart. Es bleibt allein euch selbst überlassen, das Feedback, das ihr bekommt, für euch selbst zu einem großen Gesamtbild zusammenzusetzen.

Es kann übrigens durchaus vorkommen, dass ihr zur selben Sache von verschiedenen Personen völlig unterschiedliches (oder gar gegensätzliches) Feedback bekommt.

Es geht beim Feedback *nicht* darum, euch mitzuteilen, ob ihr ein guter oder schlechter Mensch, ein guter Redner, eine schlechte Rhetorikerin oder so seid. Solche Aussagen haben für euch keinen Lerneffekt. Stattdessen schrecken sie euch ab, Neues auszuprobieren und dabei auch einmal so genannte Fehler zu machen.

Insbesondere ist Feedback keine Grundsatzdiskussion, ob das eine oder andere Verhalten generell gut oder schlecht ist. Solche Diskussionen führt ihr besser am Abend bei einem Bierchen.

### 1.2.2 Feedback geben

- „ich“ statt „man“ oder „wir“
- die *eigene* Meinung sagen
- die andere Person direkt ansprechen: „du/Sie“ statt „er/sie“
- eine konkrete, spezifische Beobachtung schildern
- nicht verallgemeinern
- nicht analysieren oder psychologisieren (nicht: „du machst das nur, weil ...“)
- Feedback möglichst unmittelbar danach geben
- konstruktiv: nur Dinge ansprechen, die die andere Person auch ändern kann

### 1.2.3 Feedback entgegennehmen

- vorher den Rahmen für das Feedback abstecken: Inhalt, Vortragstechnik, Schriftbild ...
- gut zuhören und ausreden lassen
- sich nicht rechtfertigen, verteidigen oder entschuldigen
- Missverständnisse klären, Hintergründe erläutern
- Feedback als Chance zur Weiterentwicklung sehen

## 1.3 Paarinterview zum Kennenlernen

Nehmt euch für das Interview 10 Minuten Zeit pro Person. Wechselt selbstständig.

### 1.3.1 Leitfragen

- Wo und wie wohnst du?
- Was machst du in Beruf und Ehrenamt so? Und was hast du vorher so Interessantes gemacht?
- Was sind ein paar Dinge, die dir im Leben zurzeit Freude bereiten?
- Was brauchst du (von anderen Personen oder der Umgebung), damit die Zusammenarbeit mit dir gut funktioniert?
- Was sollten andere Menschen über dich wissen, wenn sie mit dir zusammenarbeiten?
- Was machst du, um trotz der aktuellen Krisen psychisch halbwegs gesund zu bleiben?
- Was ist ein *Guilty Pleasure*, dem du ab und an frönst?

### 1.3.2 Bonusfragen

Falls ihr euch schon gut kennt und noch etwas Zeit habt, könnt ihr euch mit diesen Zusatzfragen noch besser kennenlernen.

Die meisten dieser Fragen kommen aus dem Spiel *Gesprächsstoff XL* [ges18].

- Welche Fernsehsendung hast du nie verpasst, als du noch jünger warst?
- Wie meinst du, würden dich deine Freund\_innen beschreiben, wenn sie nur drei Wörter verwenden dürften?
- Kannst du ein Beispiel dafür nennen, wann du einmal zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort warst?
- Was ist, von der Persönlichkeit her, der größte Unterschied zwischen dir und deinen Eltern?
- Was antwortest du einem Kind, das fragt, ob es einen Gott gibt?
- Was ist dein Lieblings-Knabberzeug (oder -Nascherei)?
- Erzähle von bedeutungslosem Wissen, das du hast.
- Kannst du etwas nennen, von dem du wünschst, früher damit angefangen zu haben?
- Welche Person hat dich zuletzt so richtig wütend gemacht?
- Wenn du wählen müsstest: Würdest du lieber einen anderen Menschen umbringen und straf-frei davonkommen oder 25 Jahre für einen Mord im Gefängnis sitzen, den du nicht begangen hast?
- Bist du schon einmal im Kino eingeschlafen?
- Wenn du den Leben noch einmal leben könntest, was würdest du nicht wieder tun?
- Erzähle etwas über ein Ereignis der letzten Jahre, an das du dich für immer erinnern wirst.
- Was hat dich in letzter Zeit begeistert?
- Was hat dich in letzter Zeit bewegt?
- Was lernst du gerade Neues?
- Was würdest du wirklich gerne einmal lernen?

Die Antworten auf diese Fragen sind *nicht* Teil der Vorstellung vor der Gruppe.

## 2 Kommunikation

### 2.1 Prinzipien der Kommunikation

- Es gibt bei Kommunikation immer sendende und (mindestens) eine empfangende Partei (Sender-Empfänger-Modell nach Shannon und Weaver). Diese Rollen können in einer Interaktion öfter wechseln.
- Die sendende Partei ist hauptsächlich dafür zuständig, dass die Nachricht bei der anderen Person ankommt. Sprich: Falls etwas bei der anderen Person falsch oder gar nicht angekommen ist, ist es für euch nicht damit getan, dass ihr es der anderen Person „ja gesagt habt“.
- Jede Partei hat nur auf ihre eigene Hälfte der Kommunikation direkten Einfluss.
- Missverständnisse passieren, und sie sind eher die Regel denn die Ausnahme – wir bemerken sie nur oft nicht.

#### 2.1.1 Metakommunikation

*Metakommunikation* („Kommunikation über Kommunikation“) bedeutet, die Kommunikation auf eine höhere Ebene zu verlagern und darüber zu reden, wie wir miteinander reden, wie wir miteinander umgehen und was uns beschäftigt.

## 2.2 Direkte vs. indirekte Kommunikation

Bei **direkter Kommunikation** sagt die Person das, was sie kommunizieren möchte, explizit mit ihren Worten.

Bei **indirekter Kommunikation** benutzt die Person stattdessen Mehrdeutigkeit, Anspielungen, den Tonfall, den Rhythmus der Sprache, Gestik oder Mimik, Handlungen, Ironie oder Sarkasmus.

Direkte Kommunikation zu nutzen, senkt das Risiko für Missverständnisse deutlich. Außerdem können wir damit mehr Verantwortung für unsere eigene Kommunikation übernehmen.

GfK setzt sehr stark auf direkte Kommunikation.

### 2.2.1 Beispiele

direkte Kommunikation	indirekte Kommunikation
Ich würde gerne mit meinem Freund einen Abend zu zweit verbringen. Wärest du bereit, morgen Abend von 20 bis 23 Uhr die WG zu verlassen?	Hättest du Lust, morgen Abend ohne mich ins Kino zu gehen?
Mir ist kalt. Wäre es okay, wenn ich das Fenster zumache?	Ziemlich kalt hier.
Ich bin gerade echt genervt.	(knurrt)
Könntest du die Musik vielleicht etwas leiser machen?	Tolle Musik!
Ich habe im Moment echt wenig Geld. Zurzeit kaufen wir ein Kilo Kaffeebohnen im Monat. Können wir uns dazu mal zusammensetzen, wie wir unsere Ausgaben für Kaffee senken können?	Du trinkst zu viel Kaffee.
Könntest du bitte jeden zweiten Tag den Müll runterbringen?	(stellt dem Mitbewohner den vollen Mülleimer vor die Zimmertür)
Könntest du bitte damit aufhören, mit dem Kuli zu klicken?	(knallt die Kaffeetasse auf den Schreibtisch)

## **2.3 Feedback, Kritik, Bitten, Forderungen und Grenzen**

*Feedback, Kritik, Bitten/Forderungen* und das *Setzen von Grenzen* sind unterschiedliche Sachen, und es ist hilfreich, wenn ihr sie klar unterscheiden könnt, um dann bewusst auszuwählen und klar zu kommunizieren.

### **2.3.1 Feedback**

Das Ziel von Feedback ist, dass die andere Person daraus lernen und daran wachsen kann.

Bei Feedback geht es um die andere Person, nicht um euch.

Feedback ist ein Geschenk, und es ist okay, Geschenke nicht annehmen zu wollen.

Ein Geschenk kann man nicht aufzwingen – jemandem ohne Zustimmung Feedback zu geben, ist Gewalt.

### **2.3.2 Bitten und Forderungen**

Bei einer Bitte oder Forderung geht es darum, dass ihr etwas für euch von der anderen Person braucht oder möchtet.

Dort liegt der Fokus also bei euch, nicht bei der anderen Person.

Der wesentliche Unterschied zwischen Bitten und Forderungen ist, was bei einem Nein oder einer Ablehnung passiert, und wie weit ihr zu Verhandlungen bereit seid.

### **2.3.3 Kritik**

Wenn es tatsächlich darum geht, zusammen an einer Sache zu arbeiten oder zu klären, kann Kritik an der Sache (nicht an der Person!) hilfreich sein. In diesem Fall liegt der Fokus auf der Sache, nicht auf einer Person.

Ansonsten ist Kritik oft undeutlich kommuniziertes Feedback oder eine unklar kommunizierte Bitte. In solchen Fällen ist es hilfreicher, stattdessen klar Feedback oder eine Bitte zu äußern.

### **2.3.4 Grenzen setzen**

Bei persönlichen Grenzen geht es darum, wozu ihr bereit seid – also was ihr zu tun bereit seid und was ihr mit euch zu machen bereit seid.

Das Ziel von euren persönlichen Grenzen ist, euch zu schützen. Persönliche Grenzen sind daher auch nicht verhandelbar.

Die Verantwortung, eure Grenzen zu wahren und zu verteidigen, liegt letztendlich bei euch selbst. Notfalls entfernt ihr euch aus der Situation, ruft die Polizei oder Ähnliches.

Wenn ihr Grenzen kommuniziert, ist dies daher keine Bitte oder Forderung an die andere Person, sondern vor allem eine Information.



# 3 Psychologische Sicherheit

## 3.1 Was ist psychologische Sicherheit?

### 3.1.1 Definition

Amy C. Edmondson [Edm19] definiert psychologische Sicherheit so:

I have defined psychological safety as the belief that the work environment is safe for interpersonal risk taking. The concept refers to the experience of feeling able to speak up with relevant ideas, question, or concerns.

Karolin Helbig und Minette Norman [HN23] fassen das noch einmal etwas prägnanter zusammen:

Psychological safety is a belief that one will not be punished or humiliated for speaking up with ideas, questions, concerns, or mistakes.

### 3.1.2 Unbewusste Risikoabschätzungen

Psychologische Sicherheit hat dadurch einen großen Einfluss auf kurzfristige *unbewusste Risikoabschätzungen*, die wir in Gruppen jeden Tag treffen:

„Wenn ich jetzt etwas sage oder frage, wie groß ist das Risiko, dass ich dann bestraft werde oder eine für mich unangenehme Reaktion ernte?“

Dabei fällt die individuelle Abschätzung tendenziell so aus, dass man die für einen selbst unangenehmen Folgen vermeiden will, anstatt potenziell langfristige negative Folgen für das Team oder die Organisation zu vermeiden.

Der Grund dafür sind zwei Dinge:

1. Angst funktioniert als Motivation sehr gut, wenn es darum geht, etwas zu vermeiden.
2. Menschen neigen dazu, kurzfristige Vor- und Nachteile aus relevanter einzuschätzen ein als Dinge, die erst in der fernen Zukunft passieren.
3. Die unangenehmen Folgen bei geringer psychologischer Sicherheit betreffen die Person persönlich, während die langfristigen Folgen eher das Team oder die Organisation betreffen.

### 3.1.3 Was psychologische Sicherheit *nicht* ist

Psychologische Sicherheit ist keins von diesen Dingen:

**Einfach nur nett sein:** Bei psychologischer Sicherheit geht es (auch) um Aufrichtigkeit. Dies ermöglicht erst den offenen, konstruktiven Austausch auch bei unterschiedlichen Meinungen oder Konflikten.

**Ein Persönlichkeitsmerkmal:** Psychologische Sicherheit hängt mit der Arbeitsatmosphäre in einem Team zusammen. Dadurch kann dieselbe Person in unterschiedlichen Teams unterschiedlich viel psychologische Sicherheit erfahren.

**Vertrauen:** Psychologische Sicherheit beschreibt die Arbeitsatmosphäre in einem gesamten Team, während Vertrauen beschreibt, wie sicher sich eine Person mit einer anderen Person (oder Institution) fühlt. Mehr dazu ist ab Seite 13 zu finden.

**Geringe Leistungsstandards:** Geringe/hohe psychologische Sicherheit und geringe/hohe Leistungsstandards können in jeder Kombination auftreten. Eine hohe psychologische Sicherheit hat allerdings einen sehr großen Einfluss darauf, wie hoch die Leistung eines Teams tatsächlich ist. Mehr dazu ist auf Seite 11 zu finden.

#### 3.1.4 Psychologische Sicherheit messen

Mit diesem von Amy C. Edmondson für ihre Dissertation entwickelten Fragebogen kann man die psychologische Sicherheit in einem Team messen:

1. Wenn ich in meinem Team einen Fehler mache, wird mir das oft vorgehalten. *(R)*
2. In meinem Team ist es möglich, Probleme und schwierige Themen anzusprechen.
3. Mitglieder meines Teams lehnen andere manchmal ab, weil sie anders sind. *(R)*
4. In meinem Team ist es sicher, Risiken einzugehen.
5. Es ist schwierig, andere Mitglieder meines Teams um Hilfe zu bitten. *(R)*
6. Niemand in meinem Team würde absichtlich etwas tun, das meine Leistung untergräbt.
7. Bei der Arbeit mit meinen Teammitgliedern werden meine einzigartigen Fähigkeiten und Talente geschätzt und eingesetzt.

Die mit *(R)* markierten Fragen sind umgekehrt, d. h., sie weisen auf eine niedrige psychologische Sicherheit hin.

## 3.2 Die Entdeckung der psychologischen Sicherheit

Die Forscherin Amy C. Edmonson [Edm19] war an einem Forschungsprojekt beteiligt, in dem sie die Folgen von Teamarbeit auf Fehler in der Arbeit in Krankenhäusern untersuchte. Dabei erhob sie die Fehlerquote von Teams (Anzahl der gemeldeten Fehler pro 1000 Patient\_innen-Tage). Weiterhin befragte sie die Teams bezüglich gegenseitigem Respekt, der Qualität der Zusammenarbeit, deren Zufriedenheit und anderer Punkte.

Dabei kam heraus, dass die gemeldete Fehlerquote und die Qualität der Zusammenarbeit im Team *umgekehrt* miteinander korreliert waren – also die Teams mit besserer Zusammenarbeit mehr Fehler gemeldet hatten.

Bei weiteren stillen Beobachtungen kam dann heraus, dass sich die Teams tatsächlich sehr darin unterschieden, ob sie offen über Fehler gesprochen haben.

Dafür wurde später dann der Begriff *psychologische Sicherheit* geprägt.

Die psychologische Sicherheit war bei der Untersuchung auch zwischen unterschiedlichen Teams innerhalb desselben Krankenhauses deutlich unterschiedlich. Das hängt damit zusammen, dass diese sehr von den Führungskräften des einzelnen Teams abhängt.

### **3.3 Einige bekannte Fälle, in denen mangelnde psychologische Sicherheit eine Rolle gespielt hat**

#### **3.3.1 Der Abgasskandal bei Volkswagen und anderen Autoherstellern**

Beim Abgasskandal („Dieselgate“) hatten mehrere Autohersteller illegale Abschaltvorrichtung in der Motorsteuerung ihrer Diesel-Fahrzeuge verwendet, um die von den Vorgesetzten vorgegebenen strengerer Abgaswerte auf dem Prüfstand einzuhalten (aber nicht im realen Betrieb auf der Straße).

Dies hat (neben dem Vertrauensverlust) zum Rückruf von mehreren Millionen Fahrzeugen und Strafen in Millionenhöhe geführt.

#### **3.3.2 Nokia**

Nach dem großen Erfolg mit einfachen Handys setzte der finnische Handyhersteller Nokia sehr auf Feature-Phones. Durch eine Kultur der Angst in dem Unternehmen wagten es die Angestellten nicht, ihr Bedenken darüber zu äußern, dass Feature-Phones gegenüber Smartphones wenig Chancen haben würden.

Wegen des geringen wirtschaftlichen Erfolgs dieser Strategie folgten Entlassungswellen und Teilverkäufe der Firma. Nokia wäre daran beinahe zugrunde gegangen. Nach 2020 konnte Nokia durch ein Rebranding und eine radikale Neuausrichtung gerettet werden.

#### **3.3.3 Wells Fargo**

Beim US-amerikanischen Finanzdienstleister Wells Fargo bekamen die Angestellten in den frühen 2000ern unrealistische Vorgaben, wie viele Produkte sie verkaufen mussten. Dabei übte die Bank sehr großen Druck auf das Personal aus.

Dies führte dazu, dass die Angestellten den Kund\_innen ohne deren Einverständnis Produkte verkauften oder sie belogen.

Dies führte dazu, dass Wells Fargo insgesamt mehr als 7 Milliarden Dollar Strafe zahlen musste.

#### **3.3.4 Columbia-Katastrophe**

2003 verglühte das Space-Shuttle *Columbia* beim Wiedereintritt in die Erdatmosphäre. Dabei kamen alle Besatzungsmitglieder ums Leben. Ursache war ein technischer Defekt an der äußeren Schaumstoffisolierung.

Ein Ingenieur hatte vorher das Problem festgestellt und wollte es an das zuständige Verteidigungsministerium melden. Sein Vorgesetzter teilte ihm mit, dass „die Ingenieure keine Anfragen an jemanden oberhalb ihrer Hierarchieebene schicken durften“, und leitete die Anfrage nicht weiter.

#### **3.3.5 Zusammenstoß zweier Boeing 747**

1977 stießen zwei Boeing 747 auf einer Landebahn zusammen. 583 Menschen an Bord starben.

Der Pilot hatte dabei das Flugzeug beschleunigt, obwohl die Freigabe der Flugsicherung noch nicht vorlag. Der Erst Offizier wies den Piloten darauf hin. Der Pilot unterbrach ihn und startete das Flugzeug.

## 3.4 Psychologische Sicherheit und Leistung

Die psychologische Sicherheit in einem Team hat einen extrem großen Einfluss auf die Leistung bzw. Leistungsfähigkeit eines Teams [BRCW23].

### 3.4.1 Psychologische Sicherheit vs. Leistungsstandards

Psychologische Sicherheit und Leistungsstandards in einem Team sind unabhängig voneinander. Nur bei hoher psychologischer Sicherheit und hohen Leistungsstandards kann ein Team zu Bestleistungen aufblühen: [Edm19]

	Niedrige Standards	Hohe Standards
Niedrige psychologische Sicherheit	Apathie-Zone	Angst-Zone
Hohe psychologische Sicherheit	Komfort-Zone	Zone des Lernens und der Bestleistung

### 3.4.2 Die Aufgabe von Führung

Führung hat (in Bezug auf Leistung) zwei Hauptaufgaben:

1. **psychologische Sicherheit** aufbauen, um Lernen zu fördern und vermeidbare Fehler zu vermeiden
2. hohe **Leistungsstandards** setzen und das Team dazu inspirieren und dabei unterstützen, diese zu erreichen

### **3.5 Auswirkungen von psychologischer Sicherheit**

Neben der Leistung des Teams (siehe Seite 11) wirkt sich der Grad der psychologischen Sicherheit in einem Team auf diese Punkte aus:

- ob das Team aus vermeidbaren Fehlern lernt
- ob das Team an Konflikten wächst oder Konflikte die Arbeit des Teams behindern
- ob die Führung überhaupt von Problemen erfährt (das ist der Aspekt, bei dem die Führung am wenigsten mitbekommt, wenn es dem Team an psychologischer Sicherheit mangelt) oder in einer Illusion von Erfolg lebt
- ob die Führung rückgemeldet bekommt (sowohl überhaupt als auch frühzeitig), ob Ziele sinnvoll und realistisch sind
- ob das Team von unterschiedlichen Perspektiven und unterschiedlichem Wissen profitiert
- ob sich Diversität positiv oder negativ auf den Teamerfolg auswirkt

### 3.6 Vertrauen vs. psychologische Sicherheit

Diese Tabelle gibt eine Übersicht darüber, wie sich das Konzept von Vertrauen [Fel24, Bre15] von dem von psychologische Sicherheit [Edm19] unterscheidet.

	<b>Vertrauen</b>	<b>psychologische Sicherheit</b>
Definition	„Ich bin bereit, etwas mir Wichtiges zu riskieren, indem ich es in die Hände der anderen Person gebe.“	„Unsere Arbeitsumgebung ist sicher genug dafür, dass wir dort zwischenmenschliche Risiken eingehen können.“
zu wem	von einer einzelnen Person zu einer anderen Person oder Institution	innerhalb eines Teams oder einer Gruppe
zeitlicher Fokus	ausgehend von der Summe der Erfahrungen in der Vergangenheit eine Prognose für die Zukunft	ausgehend von der Vergangenheit für das Jetzt
Haupt-Einfluss	die andere Person/Institution	die Führungskraft und das Team

## 3.7 Elemente von Vertrauen

### 3.7.1 Nach Brené Brown

In ihrem Talk *The Anatomy of Trust* [Bre15] liefert Brené Brown mit dem Akronym *BRAVING* eine schön knackige Merkhilfe, die (um das schöne Akronym zu bilden) inhaltlich allerdings etwas unscharf wird. Ihre Ergebnisse bauen auf einer Metaanalyse der Forschung zu Vertrauen auf.

Sie fasst die Elemente von Vertrauen wie folgt zusammen:

**B**oundaries  
**R**eliability  
**A**ccountability  
**V**ault  
**I**ntegrity  
**N**on-judgement  
**G**enerosity

#### 3.7.1.1 Grenzen respektieren (Boundaries)

- die eigenen Grenzen kennen, kommunizieren und schützen
- die Grenzen anderer Menschen anerkennen und respektieren

#### 3.7.1.2 Zuverlässigkeit (Reliability)

- das tun, was ihr versprochen/zugesagt habt
- immer und immer wieder

#### 3.7.1.3 Verantwortung übernehmen (Accountability)

- nach einem Fehler dafür geradestehen, um Entschuldigung bitten, und es wiedergutmachen
- anderen ermöglichen, für Fehler geradezustehen, um Entschuldigung zu bitten, und es wiedergutzumachen

#### 3.7.1.4 Vertraulichkeit wahren (Vault)

- „Was ich mit dir teile, behandelst du vertraulich.“
- „Was du mit mir teilst, behandle ich vertraulich.“
- „Ich erlebe, dass du Sachen anderer Personen vertraulich behandelst.“

#### 3.7.1.5 Integrität (Integrity)

- die eigenen Werte und Prinzipien tatsächlich leben
- Worten Taten folgen lassen
- das Richtige tun (statt das Angenehme, Schnelle oder Einfache)

#### 3.7.1.6 Nicht-Verurteilen (Non-judgement)

- „Ich kann dich um Hilfe bitten, ohne dass du mich dafür verurteilst.“
- „Du kannst mich um Hilfe bitten, ohne dass ich dich dafür verurteile.“



### 3.7.1.7 Großzügigkeit (Generosity)

- „Du gehst bei meinen Worten und Taten von guten Absichten aus und fragst nach.“

## 3.7.2 Nach Charles Feltman

Charles Feltman geht mit seinem Büchlein *The Thin Book of Trust* [Fel24] eher in die Richtung Lebenshilfe-Buch oder Business-Buch und ist weniger wissenschaftlich fundiert als die anderen beiden Werke.

Er stellt die folgenden Elemente von Vertrauen vor:

### 3.7.2.1 Aufrichtigkeit

„Was ich sage, meine ich so, und ich handele entsprechend.“

### 3.7.2.2 Zuverlässigkeit

„Du kannst darauf zählen, dass ich liefere, was ich versprochen habe.“

### 3.7.2.3 Kompetenz

„Ich weiß, was ich kann. Und ich weiß auch, was ich nicht kann.“

### 3.7.2.4 Wohlwollen (Care)

„Ich berücksichtige unser beider Interessen, wenn ich Entscheidungen fälle oder handele.“

## 3.7.3 Nach Ariane Jäckel

Ariane Jäckel stellt in ihrer Dissertation *Gesundes Vertrauen in Organisationen: Eine Untersuchung der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter* [Jäc18] den aktuellen Stand der Forschung dar, geht sehr in die Tiefe und ist wissenschaftlich sehr sauber.

Sie hat die folgenden Dimensionen von Vertrauenswürdigkeit identifiziert:

### 3.7.3.1 Kompetenz

Darunter fallen aus den anderen Konzepten diese Unterpunkte:

- Zuverlässigkeit (Brené Brown, Charles Feltman)
- Kompetenz (Charles Feltman)

### 3.7.3.2 Integrität

Darunter fallen aus den anderen Konzepten diese Unterpunkte:

- Verantwortung übernehmen (Brené Brown)
- Vertraulichkeit wahren (Brené Brown)
- Integrität (Brené Brown)
- Aufrichtigkeit (Charles Feltman)

### **3.7.3.3 Wohlwollen**

Darunter fallen aus den anderen Konzepten diese Unterpunkte:

- Grenzen respektieren (Brené Brown)
- Nicht-Verurteilen (Brené Brown)
- Großzügigkeit (Brené Brown)
- Wohlwollen (Charles Feltman)

## 3.8 Was tun für mehr psychologische Sicherheit?

Generell ist psychologische Sicherheit ein kontinuierlicher Prozess – ihr seid damit niemals „fertig“.

### 3.8.1 Ideen aus *The Fearless Organization*

Dies ist eine ungeordnete Liste von Ideen aus *The Fearless Organization* [Edm19].

- die Strategie der Organisation als Hypothese behandeln anstelle als Plan
- es zur Routine machen, explizit nach möglichen Problemen zu fragen
- fragen: „War alles so sicher, wie du es gerne hättest?“
- demokratisch/kooperativ führen anstelle von autoritär (zu Führungsstilen siehe Seite 22)
- eine Kultur der radikalen Ehrlichkeit [Bla96] schaffen
- eine Kultur des konstruktiven Feedbacks etablieren (Seite 2) und zwischen Feedback, Bitten, Forderungen und Kritik sauber trennen (Seite 6)
- Projekte und Aufgaben als Experimente betrachten und explizit die Erlaubnis geben, dass etwas fehlschlagen kann
- etablieren, dass es okay und gewünscht ist, ein Projekt abzubrechen, sobald klar ist, dass es nicht sinnvoll oder machbar ist
- etablieren, dass niemand das Recht hat, eine kritische Meinung zu haben, ohne sie auch zu äußern
- etablieren, dass es okay ist, Fehler zu machen
- etablieren, dass es nicht okay ist, Fehler zu machen, ohne sie zu analysieren und daraus zu lernen
- Fehlschläge feiern
- regelmäßige 1-zu-1-Gespräche etablieren (siehe Seite 25)
- nach Input fragen und dann gut zuhören
- Fehler zugeben
- klare, direkte Kommunikation (siehe Seite 5)
- Menschen ermutigen, Sicherheitsrisiken und Bedenken anzusprechen
- konstruktiv und mit Wertschätzung und Respekt antworten, wenn jemand etwas anspricht
- klare Verstöße gegen Regeln mit Sanktionen belegen
- etablieren, dass kontinuierliches Nachsteuern völlig okay ist und niemand etwas direkt von Anfang an perfekt hinbekommen muss
- etablieren, dass Scheitern ein unvermeidliches Element von Lernen ist
- sagen: „Vielleicht habe ich etwas übersehen. Ich brauche da eure Mithilfe.“
- Leuten dafür danken, dass sie etwas ansprechen
- Scheitern-Partys feiern
- Strukturen zum Feedback-Sammeln etablieren

#### 3.8.1.1 Kraftvolle Formulierungen

- „Ich weiß es nicht.“
- „Ich brauche Hilfe.“
- „Ich habe einen Fehler gemacht.“

- „Es tut mir Leid.“
- „Wie kann ich helfen?“
- „Mit welchen Problemen hast du zur Zeit zu kämpfen?“
- „Was sind deine Bedenken?“

#### 3.8.2 Ideen aus *The Psychological Safety Playbook*

Diese Vorschläge stammen aus *The Psychological Safety Playbook* [HN23].

##### 3.8.2.1 Mutig kommunizieren

- „Was übersehe ich gerade?“
- „Das ist eine mögliche Sichtweise. Welche anderen Sichtweisen habt ihr noch?“
- die eigenen Gefühle wahrnehmen und kommunizieren
- „Ich weiß es nicht.“
- mehr lachen (vor allem über dich selbst)

##### 3.8.2.2 Zuhören

- zuhören mit dem Ziel, zu verstehen
- beim Zuhören vollständig auf die andere Person fokussieren
- aktiv zuhören: aussprechen, was du verstanden hast
- Emotionen und Bedürfnisse hören und Spekulationen dazu aussprechen
- neugierig sein: „Erzähle mir mehr!“

##### 3.8.2.3 Deine Reaktionen im Griff haben

- wenn du dich angegriffen fühlst: kurz Pause machen, tief durchatmen und eine konstruktive Reaktion wählen
- dein aktives Vokabular für deine Gefühle erweitern
- erkenne deine eigenen Annahmen darüber, wie Dinge sind und was andere Menschen denken
- „Danke, dass du das ansprichst.“
- „Ja, und ...“ oder „Gleichzeitig ...“ statt „Ja, aber ...“

##### 3.8.2.4 Risiko und Scheitern feiern

- „Das ist neu für uns. Deswegen werden wir hier und da scheitern.“
- Fehlschläge reframe: „Interessant! Was können wir daraus lernen?“
- unangenehme, schwierige Gefühle zulassen und akzeptieren
- ein Lern-Mindset vorleben: Fehler eingestehen und daraus Gelerntes teilen
- kontinuierliches Lernen feiern: Post-Mortems ohne Schuldzuweisungen etablieren

### 3.8.2.5 Inklusive Rituale schaffen

- „Inklusions-Helfer\_in“-Rolle in Meetings etablieren, die/der darauf achtet, ob alle beitragen
- „ausreden-lassen“-Regel einführen
- Regel: „Niemand redet ein zweites Mal, solange nicht alle einmal geredet haben.“
- nach Meetings Feedback zur psychologischen Sicherheit einholen
- Dankbarkeit und Wertschätzung explizit ausdrücken (mehr dazu auf Seite 27)

### 3.8.3 Psychologische Sicherheit bei Remote-Arbeit fördern

In den Artikeln [TSAM22] und [EM21] haben die Autor\_innen untersucht, welche Auswirkungen Remote- und Hybridarbeit auf die psychologische Sicherheit in Teams hatte, und welche Maßnahmen den Teams dabei geholfen haben.

**Pull-Requests/Merge-Requests** für Feedback zu Änderungen am Code

**Commitment-Montage und Feier-Freitage:** ein Teammeeting am Montag, bei dem sich das Team auf Ziele committet, und ein Meeting am Freitag, an dem das Team das Erreichte feiert

**Postmortems und Retrospektiven** um aus Fehlschlägen zu lernen mit dem Mindset, dass Fehlschläge erlaubt sind

**20 % der Arbeitszeit für persönliche Projekte reservieren** für Lernen, Weiterentwicklung und Experimente

**Demos mit Kund\_innen** für Wertschätzung und damit Teamleads danke sagen können

**Ansprechen, dass remote Dinge anders sind** und dass es für euch als Gruppe eine gemeinsame Aufgabe ist, herauszufinden, wie ihr auch remote gut zusammenarbeiten könnt.

**Verletzlich sein und kommunizieren** darüber, was ihr als Führungskraft nicht wisst und was auch für euch herausfordernd ist.

**Kleine Schritte gehen** beim Teilen von Persönlichem, und dann als Team immer weiter in Richtung von mehr Verletzlichkeit gehen

**Gute Beispiele miteinander teilen** dazu, was für euch bei der Remote-Arbeit hilfreich ist

**Verletzlichkeit schützen** und einschreiten, wenn Leute es missbrauchen, wenn andere sich verletzlich geben

# 4 Führung

## 4.1 Die Rolle der Führung

### 4.1.1 Aufgaben der Führung nach Neuberger

Laut Neuberger[Neu11] sind die Aufgaben der Führung,

- andere Menschen
- zielgerichtet
- in einer formalen Organisation
- unter konkreten Umweltbedingungen dazu bewegen,
- Aufgaben zu übernehmen und erfolgreich auszuführen,
- wobei humane Ansprüche gewahrt werden.

### 4.1.2 Neuberger, aber modernisiert

Auf das moderne Arbeiten übertragen, wäre die Aufgabe der Führung,

- eine Umgebung zu schaffen,
- die es einem Team oder einer Organisation möglich und leicht macht,
- für die Mission des Teams oder der Organisation zu arbeiten,
- wobei die Menschen nachhaltig körperlich und seelisch gesund zu bleiben
- und ihr Potenzial nutzen können.

### 4.1.3 Aufgaben der Führung nach Malik

Dies sind laut Fredmund Malik [Mal00] die Aufgaben der Führung:

- für Ziele sorgen
- organisieren
- entscheiden
- kontrollieren
- Menschen entwickeln und fördern

Auf moderne Führung übertragen, wäre es die Aufgabe der Führung, dafür zu sorgen, dass diese Dinge *stattfinden* (also dass beispielsweise das Team Entscheidungen fällen und diese nachhalten kann), und nicht zwangsläufig, dass die Führung das auch selbst entscheidet.

### 4.1.4 Was ergibt sich daraus?

Laut dem Podcast *Manager Tools Basics* [man] ist eine der wichtigsten Verantwortung der Führung, **gute Beziehungen** zu den geführten Personen **aufzubauen und zu pflegen**.

Laut Amy Edmondson [Edm19][Edm20] ist es die Hauptaufgabe der Führung, im Team bzw. in der Organisation **psychologische Sicherheit zu schaffen**.

#### 4.1.5 Grundsätze der Führung nach Malik

Fredmund Malik [Mal00] hat in seinen Büchern die Rolle und die Grundsätze von Führung beschrieben.

- Ergebnisorientierung
- Beitrag zum Ganzen
- Konzentration auf wenig
- Stärken nutzen
- gegenseitiges Vertrauen
- positiv denken

## 4.2 Führungsstile

### 4.2.1 Tradierte Führungsstile

Diese Führungsstile nach Max Weber [Web14] sind nicht mehr aktuell und eher aus historischer Perspektive interessant.

**Autokratisch:** uneingeschränkte Macht

**Patriarchalisch:** Machtfülle/Vaterrolle

**Charismatisch:** Leitfigur/Vorbild

**Bürokratisch:** durch Strukturen; die Personen sind austauschbar

### 4.2.2 Klassische Führungsstile

Diese Führungsstile nach Kurt Lewin [LLW39] sind immer noch aktuell.

**Autoritär:** Die Aktivität liegt ausschließlich bei der Führungsperson. Die „Untergebenen“ haben Weisungen zu akzeptieren und auszuführen. Dieser Stil entspricht dem tradierten autokratischen Stil.

**Kooperativ/demokratisch:** Die Führungsperson zieht die Mitarbeitenden in die Entscheidungen mit ein. Aus Kontrolle wird zunehmend Selbstkontrolle. Mitarbeitende können die Führung kritisieren

**Karitativ/partizipativ:** Dieser Stil orientiert sich vorrangig an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Der Mensch steht im Mittelpunkt; die Aufgaben sind dagegen nachrangig. Die Führungsperson hört viel zu, fördert und ermutigt.

**Laissez-faire:** Die Führungsperson überträgt/delegiert die Aufgaben, kümmert sich um die Arbeitsmittel und definiert klare Ziele.

### 4.2.3 Situatives Führen

*Situatives Führen* nach Hersey [HBJ15] bezeichnet, dass eine Führungsperson je nach Situation unterschiedliche Führungsstile wählt, um erfolgreich zu führen.



## 4.3 Führungsinstrumente (Führungswerkzeuge)

### 4.3.1 Was ist ein Führungsinstrument?

Ein Führungsinstrument (oder Führungswerkzeug) generell alles, was eine Führungskraft tun kann, um direkt oder indirekt zusammen mit den geführten Personen Ziele zu erreichen.

#### 4.3.1.1 Führungswerkzeuge nach Malik

Diese Liste von Fredmund Malik [Mal00] ist schon etwas angestaubt. Sie lässt sich allerdings gut in die heutige Zeit übertragen.

- Besprechung
- Schriftstück
- Stellengestaltung und Einsatzsteuerung
- Persönliche Arbeitsmethodik
- Budget und Budgetierung
- Leistungsbeurteilung
- systematische Müllabfuhr

### 4.3.2 Direkte Führungsinstrumente

- 1-zu-1-Gespräche (siehe Seite 25)
- Anweisung
- Besprechung
- delegieren
- Entscheidungen treffen
- Feedback einholen
- Feedback geben
- informieren
- Konflikte klären
- kontrollieren
- Kritik
- Lob
- um etwas bitten
- Wertschätzung ausdrücken
- Ziele vereinbaren

### 4.3.3 Indirekte Führungsinstrumente

- Anreizsysteme schaffen
- dem Team Workshops und andere Fortbildungen anbieten
- den (physischen) Arbeitsplatz gestalten
- die Motivation verbessern
- die psychologische Sicherheit verbessern

- eine Mission definieren
- einen Spieleabend mit dem Team veranstalten
- ein Team zusammenstellen
- Gewaltfreie Kommunikation lernen und anwenden
- mit dem Team einen Escape-Room spielen
- mit dem Team lecker essen gehen
- Prozesse definieren
- Rollen und Verantwortlichkeiten definieren
- Supervision für das Team organisieren

## 4.4 1-zu-1-Gespräche (*One-on-Ones*)

Das 1-zu-1-Gespräch ist ein Führungsinstrument (siehe S. 23).

### 4.4.1 Ziele

- das Vertrauen und die Beziehung zwischen Teamlead und Teammitglied aufbauen und pflegen
- dem Teammitglied und Teamlead die Möglichkeit geben, sich gegenseitig regelmäßig Feedback zu geben
- ein Ort für Absprachen sein, damit die Ad-hoc-Absprachen und -Calls zwischendrin weniger werden
- Konflikte, Sorgen und Ideen zeitnah besprechen

### 4.4.2 Organisation

- Die Gespräche sollten regelmäßig und zuverlässig stattfinden.
- Mit Vollzeitangestellten sollten die Gespräche wöchentlich stattfinden. In unserem ehrenamtlichen Sehr-Teilzeit-Team haben wir einen Rhythmus von 4 Wochen.
- Die Gespräche haben eine harte Begrenzung auf 30 Minuten, während die einzelnen Slots zeitlich flexibler sind.
- Generell sollte das Teammitglied ca. 90 % der Redeanteile im Gespräch haben und die Teamführung die restlichen 10 %.

### 4.4.3 Struktur

Alle Themen hier sind nur Vorschläge. Wenn euch andere Themen wichtiger sind, dann spricht über diese.

#### 4.4.3.1 Checkin

Wie fühle ich mich gerade? Wie bin ich hier?

#### 4.4.3.2 Slot für das Teammitglied (ca. 10 Minuten)

##### Allgemeines

- alles, worüber du sprechen möchtest

##### Strategie

- Was tun wir als Team/Organisation nicht, was wir tun sollten?
- Wenn wir eine Sache verbessern könnten, welche wäre das?
- Wenn du ich wärst, was würdest du verändern?

##### Blick nach außen

- Was ist zur Zeit das größte Problem unseres Teams/unserer Organisation? Und warum?
- Was gefällt dir nicht an unseren Produkten und Dienstleistungen? Was könnten wir verbessern? Woran müssen wir noch arbeiten?

- Was ist die größte Chance, die wir gerade verpassen?

### **Team**

- Mit wem würdest du gerne (mehr) zusammenarbeiten?
- Wer macht gerade einen richtig guten Job?

### **Persönliche Arbeit**

- Was macht dir gerade Spaß? Und warum?
- Und was macht dir keinen Spaß? Was nervt? Und warum?
- Gibt es etwas, vor dem du gerade Angst hast?
- Was motiviert dich gerade?
- Was demotiviert dich gerade? Was bräuchtest du, um das zu ändern?

### **Feedback und Bitten an die Teamführung**

- Was von dem, was ich tue, ist besonders hilfreich für dich?
- Wovon würdest du dir bei mir mehr wünschen?
- Was von dem, was ich tue, funktioniert für dich nicht gut?
- Was bräuchtest du von mir im Moment?
- Was kann ich tun (oder womit könnte ich aufhören), um unsere Zusammenarbeit zu verbessern?

#### **4.4.3.3 Slot für die Teamführung (ca. 10 Minuten)**

- alles, worüber du sprechen möchtest
- Feedback an das Teammitglied

#### **4.4.3.4 Persönliche Entwicklung (ca. 10 Minuten, wenn noch Zeit ist)**

- Was hast du kürzlich (dazu-)gelernt?
- Was hast du kürzlich ausprobiert? Was ist dabei herausgekommen?
- Was würdest du gerne lernen?
- Was würdest du gerne mal ausprobieren?
- Welche Verantwortungsbereiche würdest du gerne annehmen oder abgeben?
- Wie kannst du deine Superkräfte am besten einsetzen?

#### **4.4.4 Quellen**

- Podcast: Manager Tools Basics: One on Ones [man, 04. 07. 2005 bis 11. 07. 2005]
- Podcast: Female Leadership: Gamechanger für Gesprächsführung [Str18, Folge 15]
- Buch: The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers [Hor14]

## 4.5 Wertschätzung ausdrücken

Diese habe ich aus dem Buch *GfK für Dummies* [Wec14, S. 206] und mit einigen Dingen aus dem Podcast *Familie verstehen* [Web25] ergänzt, plus Ergänzungen aus dem Podcast *Manager Tools Basics* [man].

1. Was hat die andere Person **gesagt oder getan**?
2. Welche **Gefühle** hat dies bei mir ausgelöst? (optional, aber sehr hilfreich)
3. Welche **Bedürfnisse** von mir oder vom Team hat das erfüllt?
4. **Danke** dafür! oder: Das **feiere** ich!
5. Gerne **öfter/wieder tun**! (Bitte, optional)

## 4.6 Führen lernen

Meiner Ansicht nach ist Führen zu lernen so ähnlich wie singen zu lernen.

Dafür sind diese Dinge notwendig:

- viel **üben** (und dabei aus Fehlern lernen)
- sehr viel **Reflexion**
- **Außenwahrnehmung** bekommen in der Form von Feedback
- an **Trainings** und **Workshops** teilnehmen (oder anderweitig Unterricht nehmen)
- **Bücher** oder anderen Quellen von Wissen konsumieren
- von **guten Beispielen** lernen

Damit ihr andere Menschen gut führen könnt, ist es außerdem notwendig, dass ihr euch selbst gut kennt und versteht, wie ihr tickt, was euch antreibt und wie ihr mit euren Triggern umgehen könnt. Dies könnt ihr durch diese Dinge (oder eine Kombination daraus) erreichen:

- Gewaltfreie Kommunikation lernen
- eine Psychotherapie machen (Tiefenpsychologie oder Psychoanalyse; keine kognitive Verhaltenstherapie)

Hilfreich zum kontinuierlichen Lernen ist außerdem eine Supervision, Intervision oder kollegiale Fallberatung.

# Literaturverzeichnis

- [Bla96] Blanton, Brad: *Radical Honesty: How To Transform Your Life By Telling The Truth*. New York : Random House, 1996
- [BRCW23] Barends, E. ; Rousseau, D. ; Cioca, I. ; Wrietak, E.: High-performing teams: An evidence review. Scientific Summary / Chartered Institute of Personnel and Development. Version: 2023. <https://www.cipd.org/en/knowledge/evidence-reviews/high-performing-teams>. London, 2023. – Forschungsbericht
- [Bre15] Brené, Brown: *The Anatomy of Trust*. <https://brenebrown.com/videos/anatomy-trust-video/>. Version: 2015 (SuperSoul Sessions)
- [Edm19] Edmondson, Amy C.: *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2019
- [Edm20] Edmondson, Amy C.: *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München : Vahlen, 2020
- [EM21] Edmondson, Amy C. ; Mortensen, Mark: What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace. In: *Harvard Business Review* (2021), S. 97–90. – ISSN 00178012
- [Fel24] Feltman, Charles: *The Thin Book of Trust: An Essential Primer for Building Trust at Work*. Dritte. Oakland, CA : Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2024. – ISBN 979-8-89057-041-3 979-8-89057-040-6
- [ges18] *Gesprächsstoff XL*. 2018. – Sehr schönes Spiel, mit dem man sich gegenseitig besser kennenlernen kann.
- [HBJ15] Hersey, Paul ; Blanchard, Kenneth H. ; Johnson, Dewey E.: *Management of organizational behavior: leading human resources*. London : Pearson, 2015 (Always learning). – ISBN 978-93-325-4985-2
- [HN23] Helbig, Karolin ; Norman, Minette: *The Psychological Safety Playbook: Lead More Powerfully by Being More Human*. Vancouver, B. C. : Page Two, 2023. – ISBN 978-1-77458-309-8
- [Hor14] Horowitz, Ben: *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*. New York : Harper Business, 2014
- [Jäc18] Jäckel, Ariane: *Gesundes Vertrauen in Organisationen: Eine Untersuchung der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*. Wiesbaden, Universität Kassel, Diss., 2018
- [LLW39] Lewin, Kurt ; Lippitt, Ronald ; White, Ralph K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. In: *Journal of Social Psychology* 10 (1939), Mai, 271–299. <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>. – DOI 10.1080/00224545.1939.9713366
- [Mal00] Malik, Fredmund: *Führen, leisten, leben – Wirksames Management für eine neue Zeit*. München : Deutsche Verlags-Anstalt, 2000
- [man] *Manager Tools Basics*. <https://www.manager-tools.com/manager-tools-basics>
- [Neu11] Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Sechste. Stuttgart : UTB, 2011
- [Str18] Strauch, Vera: *Gamechanger für Gesprächsführung*. <https://female-leadership-academy.de/podcast/episode-15-gamechanger-fuer-gespraechsfuehrung/>. Version: 2018 (Female Leadership)

- [TSAM22] Tkalic, Anastasiia ; Smite, Darja ; Andersen, Nina H. ; Moe, Nils B.: *What happens to psychological safety when going remote?* <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.29567.89767>. Version: August 2022
- [Web14] Weber, Max ; Borchardt, Knut (Hrsg.) ; Schluchter, Wolfgang (Hrsg.) ; Hanke, Edith (Hrsg.): *Wirtschaft und Gesellschaft: Soziologie; unvollendet 1919–1920*. Tübingen : Mohr Siebeck, 2014 (Studienausgabe der Max Weber-Gesamtausgabe I/23). – ISBN 978–3–16–149282–2
- [Web25] Weber, Kathy: *Familie verstehen*. <https://kw-herzenssache.de/podcast/>. Version: 2025
- [Wec14] Weckert, Al: *Gewaltfreie Kommunikation für Dummies*. Weinheim : Wiley, 2014



# Lizenz

## Unter welchen Bedingungen könnt ihr dieses Handout benutzen?

Dieses Handout ist unter einer *Creative-Commons*-Lizenz lizenziert. Dies ist die *Namensnennung-Share Alike 4.0 international (CC BY-SA 4.0)*<sup>1</sup>. Das bedeutet, dass ihr dieses Handout unter diesen Bedingungen für euch kostenlos verbreiten, bearbeiten und nutzen könnt (auch kommerziell):

**Namensnennung.** Ihr müsst den Namen des Autors (Oliver Klee) nennen. Wenn ihr außerdem auch noch die Quelle<sup>2</sup> nennt, wäre das nett. Und wenn ihr mir zusätzlich eine Freude machen möchtet, sagt mir per E-Mail Bescheid.

**Weitergabe unter gleichen Bedingungen.** Wenn ihr diesen Inhalt bearbeitet oder in anderer Weise umgestaltet, verändert oder als Grundlage für einen anderen Inhalt verwendet, dann dürft ihr den neu entstandenen Inhalt nur unter Verwendung identischer Lizenzbedingungen weitergeben.

**Lizenz nennen.** Wenn ihr den Reader weiter verbreitet, müsst ihr dabei auch die Lizenzbedingungen nennen oder beifügen.

---

<sup>1</sup>Die ausführliche Version dieser Lizenz findet ihr unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

<sup>2</sup><https://github.com/oliverklee/workshop-handouts>

# Index

1-zu-1-Gespräche, 17, 25

Abgasskandal, 10

aktiv zuhören, 18

Annahmen, 18

Aufrichtigkeit, 15

ausreden lassen, 19

Auswirkungen psychologischer Sicherheit, 12

Autoritärer Führungsstil, 22

Außenwahrnehmung, 28

Beziehungen, 20

Bitten, 6

Boeing 747, 10

BRAVING, 14

Columbia-Katastrophe, 10

Dank, 18

Dankbarkeit, 19

danken, 17

Dieselgate, 10

direkte Kommunikation, 5, 17

Diversität, 12

Emotionen, 18

Entdeckung der psychologischen Sicherheit, 9

Experimente, 17

Feedback, 2, 6, 17, 28

Feedback sammeln, 17

Feedbackregeln, 2

Fehler, 12, 17

Fehlschläge, 17, 18

Flugzeugzusammenstoß, 10

folgen psychologischer Sicherheit, 12

Forderungen, 6

Führung lernen, 28

Führung: Grundsätze, 21

Führung: Rolle, 20

Führungsinstrumente, 23

Führungsstile, 17, 22

Führungswerkzeuge, 23

Gefühle, 18

Gewaltfreie Kommunikation, 28

gleichzeitig, 18

Grenzen, 6

Grenzen respektieren, 14

Großzügigkeit, 15

Hypothesen, 17

indirekte Kommunikation, 5

Inklusions-Helfer\_in, 19

Input, 17

Integrität, 14, 15

Karitativer Führungsstil, 22

Klassische Führungsstile, 22

Kommunikation, 4

Kompetenz, 15

Konflikte, 12

Kritik, 6

lachen, 18

Laissez-faire, 22

Leistung, 11

Leistungsstandards, 11

Lern-Mindset, 18

Messen von psychologischer Sicherheit, 8

Metakommunikation, 4

Missverständnisse, 4

mutig kommunizieren, 18

nachsteuern, 17

Neugier, 18

Nicht-Verurteilen, 14

Nokia, 10

One-on-Ones, 25

Paarinterview, 3

Partizipativ Führungsstil, 22

Perfektion, 17

Post-Mortems, 18

Probleme, 12, 17

Projekte abbrechen, 17

psychologische Sicherheit, 7, 13, 21

radikale Ehrlichkeit, 17

Reaktionen, 18

Reflexion, 28

Reframing, 18

Remote-Arbeit, 19

Respekt, 17

Risiko, 18

Risikoabschätzungen, 7

Routinen, 17

Sanktionen, 17

Scheitern, 18

scheitern, 17

Scheitern-Partys, 17

Schuldzuweisungen, 18  
Sender-Empfänger-Modell, 4  
Sicherheit, 17  
Situatives Führen, 22  
Strategie, 17  
  
Therapie, 28  
Tradierte Führungsstile, 22  
  
Verantwortung übernehmen, 14  
vermeidbare Fehler, 12  
Verstöße, 17  
Vertrauen, 13  
Vertrauen: Elemente, 14  
Vertraulichkeit, 14  
Volkswagen, 10  
  
Wells Fargo, 10  
Wertschätzung, 17, 19, 27  
Wohlfühlen, 15, 16  
Workshopregeln, 1  
  
Ziele, 12  
zuhören, 17, 18  
Zuverlässigkeit, 14, 15  
  
übersehen, 17