

Psychologische Sicherheit in Teams

Oliver Klee

www.oliverklee.de

seminare@oliverklee.de

Version vom 8. Juli 2025

Inhaltsverzeichnis

1	Seminar-Handwerkszeug	1
1.1	Regeln für den Workshop	1
1.2	Paarinterview zum Kennenlernen	2
2	Kommunikation	3
2.1	Die Geschichte mit dem Hammer	3
2.2	Prinzipien der Kommunikation	4
2.3	Direkte vs. indirekte Kommunikation	5
3	Vertrauen	6
3.1	Vertrauen vs. psychologische Sicherheit	6
3.2	Elemente von Vertrauen	7
4	Führung	10
4.1	Die Rolle der Führung	10
4.2	Führen lernen	12
	Lizenz	14

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.

Joker-Regel: 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.

Aufrichtigkeit: Wir tun unser Bestes, uns ehrlich und aufrichtig miteinander umzugehen.

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

1.2 Paarinterview zum Kennenlernen

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

1.2.1 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?

1.2.2 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 wünscht, 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 Die Geschichte mit dem Hammer

Diese Kurzgeschichte stammt aus dem Buch *Anleitung zum Unglücklichsein* [Wat21] von Paul Watzlawick.

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen.

Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile.

Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt, und er hat etwas gegen mich. Und was? Ich habe ihm nichts angetan; der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen wollte, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben. Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht's mir wirklich.

Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er „Guten Tag“ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: „Behalten Sie sich Ihren Hammer, Sie Rüpel!“

2.2 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.

2.2.1 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.

2.3 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.

2.3.1 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)

3 Vertrauen

3.1 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.

	Vertrauen	psychologische Sicherheit
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

3.2 Elemente von Vertrauen

3.2.1 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:

Boundaries
Reliability
Accountability
Vault
Integrity
Non-judgement
Generosity

3.2.1.1 Grenzen respektieren (Boundaries)

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

3.2.1.2 Zuverlässigkeit (Reliability)

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

3.2.1.3 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

3.2.1.4 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.“

3.2.1.5 Integrität (Integrity)

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

3.2.1.6 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.“

3.2.1.7 Großzügigkeit (Generosity)

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

3.2.2 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:

3.2.2.1 Aufrichtigkeit

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

3.2.2.2 Zuverlässigkeit

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

3.2.2.3 Kompetenz

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

3.2.2.4 Wohlwollen (Care)

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

3.2.3 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:

3.2.3.1 Kompetenz

Darunter fallen aus den anderen Konzepten diese Unterpunkte:

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

3.2.3.2 Integrität

Darunter fallen aus den anderen Konzepten diese Unterpunkte:

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

3.2.3.3 Wohlwollen

Darunter fallen aus den anderen Konzepten diese Unterpunkte:

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

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 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

- [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
- [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.
- [Jäc18] Jäckel, Ariane: *Gesundes Vertrauen in Organisationen: Eine Untersuchung der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*. Wiesbaden, Universität Kassel, Diss., 2018
- [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
- [Wat21] Watzlawick, Paul: *Anleitung zum Unglücklichsein: Inspirationen zum Glücklich sein und für mehr Achtsamkeit*. Fünfte. München : Piper, 2021. – ISBN 3492317766 978-3492317764

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)*¹. 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 Quelle² 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.

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

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