



WHITEPAPER · PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT in Unternehmen

Wenn niemand mehr sagt, was wirklich los ist

Warum psychologische Sicherheit gerade in unsicheren Zeiten über Leistung entscheidet.

Ein Leitfaden für Führung, HR und Teams — von Judit Rabenstein

Inhalt

Das erwartet Sie auf den folgenden Seiten:

01

DAS PROBLEM

Warum in unsicheren Zeiten die Falschen schweigen

02

DAS KERNPRINZIP

Was psychologische Sicherheit ist – und was nicht

03

DIE WISSENSCHAFT

Warum sie über Leistung entscheidet

04

DAS PARADOX

Gerade unter Druck erodiert sie

05

DIE ANZEICHEN

Woran Sie hohe und niedrige Sicherheit erkennen

06

DIE LERNZONE

Sicherheit trifft hohe Ansprüche

07

IN DER PRAXIS

Was Führung konkret tun kann

08

DIE IRRTÜMER

Was psychologische Sicherheit nicht ist

Warum in unsicheren Zeiten die Falschen schweigen

Umstrukturierung, wirtschaftlicher Druck, Digitalisierung, KI: Steigt die Unsicherheit, steigt die Angst – und Menschen ziehen sich zurück. Sie sprechen Probleme nicht mehr an, verschweigen Fehler, halten Ideen und Bedenken zurück.

Das Bittere daran: Genau dann, wenn ein Unternehmen Offenheit, ehrliche Information und Anpassungsfähigkeit am dringendsten braucht, bekommt es Schweigen.

85 %

der Befragten haben schon einmal wichtige Informationen gegenüber ihrer Führung zurückgehalten – aus Angst vor den Folgen des Ansprechens.

Forschung von Edmondson & Detert.



Was psychologische Sicherheit ist

Die geteilte Überzeugung, dass das Team ein sicherer Ort ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen: Fragen stellen, Fehler zugeben, Bedenken äußern und Ideen einbringen – ohne bloßgestellt oder bestraft zu werden.

nach Amy C. Edmondson, Harvard Business School

Wichtig ist, was psychologische Sicherheit NICHT ist:

✗ Nicht Harmonie oder Nettigkeit – in der Sache darf hart gerungen werden.

✗ Kein Absenken der Ansprüche und kein Freibrief für schlechte Leistung.

✗ Kein Wohlfühlthema – es geht um Offenheit, nicht um Bequemlichkeit.

Es geht nicht darum, sich wohlfühlen – sondern darum, offen sein zu können.

Warum sie über Leistung entscheidet

Der Krankenhaus-Befund

Als Amy Edmondson Pflegeteams untersuchte, zeigten die besseren Teams zunächst mehr Fehler. Der Grund war nicht mehr Nachlässigkeit, sondern mehr Offenheit: In sicheren Teams wurden Fehler zugegeben, besprochen – und daraus wurde gelernt. Die „perfekten“ Teams hatten Probleme nur besser versteckt.

Der Google-Befund (Project Aristotle)

Google untersuchte über 180 Teams, um herauszufinden, was Hochleistung erklärt. Das Ergebnis: nicht Intelligenz, Zusammensetzung oder Ressourcen – der mit Abstand stärkste Faktor war psychologische Sicherheit.



Gerade unter Druck erodiert sie

Der Begriff psychologische Sicherheit stammt ursprünglich aus der Veränderungsforschung (Schein & Bennis, 1965): Menschen können Wandel nur annehmen, wenn sie sich sicher genug fühlen. Doch genau hier liegt die Falle.

Der Threat-Rigidity-Effekt

Unter Bedrohung reagieren Organisationen vorhersehbar (Staw et al., 1981): Sie zentralisieren Kontrolle, verengen den Blick und greifen auf Gewohntes zurück. Führungskräfte werden kontrollierender und weniger transparent – verständlich, aber es erstickt die Offenheit.

Das Paradox in einem Satz

Wenn psychologische Sicherheit am wichtigsten wäre – in Unsicherheit und Wandel –, ist sie am stärksten gefährdet. Wer das weiß, kann bewusst gegensteuern.



Woran Sie es erkennen

Psychologische Sicherheit ist unsichtbar – aber ihre Folgen sind es nicht. Diese Muster verraten viel:

NIEDRIGE SICHERHEIT

- Meetings bleiben still
- Fehler werden vertuscht
- Niemand widerspricht der Führung
- Schlechte Nachrichten kommen zu spät
- „Das haben wir immer so gemacht“

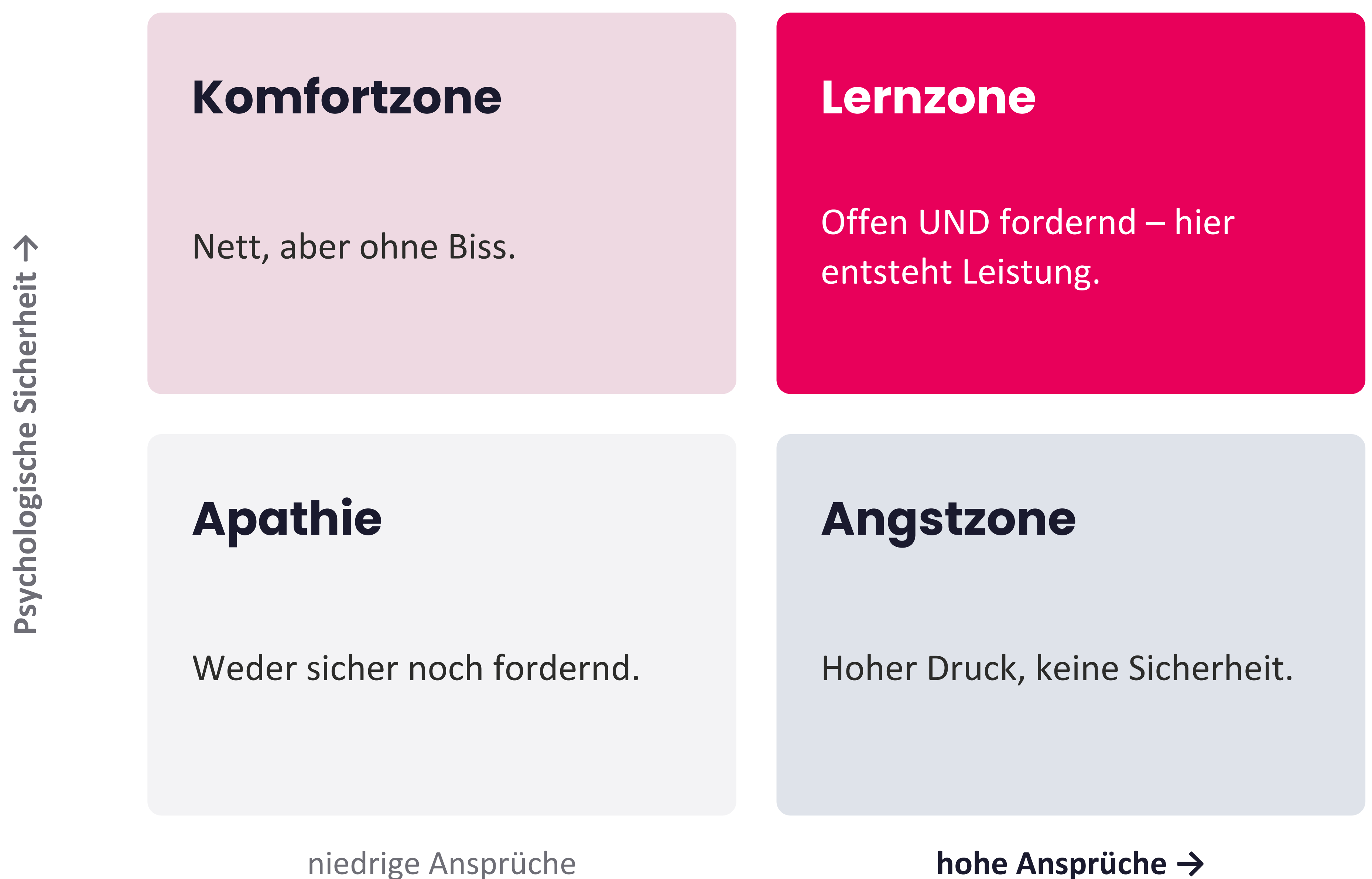
HOHE SICHERHEIT

- Fragen und Bedenken kommen offen auf den Tisch
- Fehler werden früh geteilt und als Lernquelle genutzt
- Auch unbequeme Meinungen werden gehört
- Menschen bitten um Hilfe, statt sie zu verbergen
- Neues wird ausprobiert



Sicherheit trifft hohe Ansprüche

Sicherheit allein genügt nicht. Erst zusammen mit hohen Ansprüchen entsteht Hochleistung (Edmondson):



Sicherheit ohne Ansprüche ist Kuschelkurs. Erst beides zusammen erzeugt die Lernzone.

Was Führung konkret tun kann

1

Arbeit als Lernproblem rahmen

In Unsicherheit gibt es keine fertigen Antworten – sagen Sie das offen.

2

Eigene Fehlbarkeit zeigen

„Ich überblicke das nicht allein, ich brauche eure Sicht.“

3

Echte Fragen stellen

Neugier vorleben statt fertige Lösungen zu verkünden.

4

Auf schlechte Nachrichten gut reagieren

Wer sie bestraft, bekommt keine mehr – danken Sie für Offenheit.

5

Transparent machen, was Sie wissen

Und was nicht. Ehrliche Unsicherheit schlägt vorgetäuschte Gewissheit.

Was psychologische Sicherheit nicht ist

✗ „Das ist doch nur Kuschelkurs.“

Im Gegenteil: Es geht um Offenheit, auch um harten Streit in der Sache – nicht um Nettigkeit.

✗ „Dann nimmt niemand mehr Verantwortung.“

Hohe Ansprüche bleiben. Sicherheit plus Anspruch ergibt die Lernzone, nicht Beliebigkeit.

✗ „Das entsteht von allein.“

Führung prägt das Klima am stärksten – durch Verhalten, nicht durch Appelle.

✗ „Ein reines HR- und Wohlfühlthema.“

Es ist ein harter Leistungsfaktor – belegt über Lernen, Innovation und Fluktuation.

✗ „Einmal hergestellt, dann fertig.“

Sie ist fragil – gerade unter Druck muss sie immer wieder neu geschaffen werden.

Wissenschaftlich fundiert

Dieses Whitepaper fasst gesicherte Erkenntnisse der Forschung zu psychologischer Sicherheit zusammen – allen voran die Arbeiten von Amy C. Edmondson (Harvard) und Googles Project Aristotle – und übersetzt sie in die Praxis.

Die wichtigsten Thesen

- Psychologische Sicherheit ist die geteilte Überzeugung, offen Risiken eingehen zu können, ohne bloßgestellt zu werden.
- Sie ist der stärkste Einzelfaktor für Teamleistung.
- Gerade unter Druck erodiert sie – obwohl sie dann am wichtigsten ist.
- Sicherheit ist kein Kuschelkurs: Erst mit hohen Ansprüchen entsteht die Lernzone.

Worauf die Erkenntnisse beruhen (Auswahl)

Edmondson (1999, Administrative Science Quarterly) · Edmondson, The Fearless Organization (2018) · Google Project Aristotle (2012–2016) · Schein & Bennis (1965) · Staw, Sandelands & Dutton (1981) · ISO 45003 (2021)



KONTAKT

Judit Rabenstein, MSc, MBA

Psychologin · Marketing- & Kommunikationsexpertin

Web cogni.at

E-Mail hallo@cogni.at

Folgen Sie mir auf LinkedIn