

VON REIBUNG ZU WIRKUNG

Wie Teams auch unter Druck
wirksam zusammenarbeiten

1 · UNTER DRUCK WIRD KULTUR KONKRET

18:47 Uhr. Noch 13 Minuten bis Einlass.

In solchen Situationen gibt es selten zu wenig Information. Es gibt Zeitdruck, Abhängigkeiten, unterschiedliche Perspektiven, Entscheidungen unter Unsicherheit – und ziemlich viele Dinge, die gleichzeitig passieren.

Die entscheidenden Fragen lautet deshalb:

- Kommt die relevante Information dort an, wo sie gebraucht wird?
- Sieht jemand ein Risiko und spricht es aus?
- Fragt jemand nach, obwohl alle anderen scheinbar längst verstanden haben?
- Widerspricht jemand einer Entscheidung, wenn sie aus der eigenen Perspektive gerade in die falsche Richtung läuft?
- Wird ein Fehler früh sichtbar – oder erst dann, wenn er nicht mehr zu übersehen ist?

Genau hier beginnt psychologische Sicherheit.

Psychologische Sicherheit nach Amy C. Edmondson

Die gemeinsame Überzeugung, dass es sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen.



Gemeint ist damit beispielsweise:

- eine kritische Frage stellen,
- einen Fehler zugeben,
- Unsicherheit zeigen oder um Hilfe bitten,
- einer ranghöheren Person widersprechen,
- ein Problem ansprechen, für das man selbst noch keine Lösung hat.

Das fachliche Risiko kann klein sein. Das soziale Risiko dahinter ist real: inkompetent, schwierig, negativ oder störend zu wirken. Und genau deshalb wird geschwiegen.

Die Information kann also längst im System sein – ohne im Gespräch zu sein. Frühe Reibung ist Information – und Handlungsfähigkeit. Späte Reibung wird zum Problem.

Die entscheidende Frage ist deshalb: Kommt das, was gesagt werden muss, früh genug auf den Tisch, solange noch etwas damit angefangen werden kann?

2 · WENIGE SICHTBARE FEHLER SIND NICHT AUTOMATISCH EIN GUTES ZEICHEN

Eine Beobachtung aus der frühen Forschung zu psychologischer Sicherheit wirkt zunächst paradox. Amy Edmondson untersuchte Teams in Krankenhäusern und stellte fest, dass leistungsfähigere Teams teilweise mehr Fehler meldeten.

Die naheliegende Interpretation: Bessere Teams machen mehr Fehler.

Die weitere Untersuchung zeigte ein differenzierteres Bild. **Teams unterschieden sich darin, wie wahrscheinlich Fehler überhaupt entdeckt, berichtet und gemeinsam bearbeitet wurden. Wo offener gesprochen wurde, wurden Probleme sichtbarer** (Edmondson, 1996).

Das verändert die Perspektive: Wenig sichtbare Probleme bedeuten nicht automatisch, dass wenige Probleme existieren. Sie können auch bedeuten, dass Probleme nicht angesprochen werden.

Gemeldete Fehler
≠
Gemachte Fehler

Für komplexe und stark interdependente Arbeitswelten ist das entscheidend. Niemand verfügt allein über sämtliche Informationen, Perspektiven und Erfahrungen, die für eine gute Entscheidung notwendig sind. Leistung entsteht deshalb auch über die Qualität des Informationsflusses.

Die Live-Kommunikation macht diese Dynamik besonders sichtbar. Zeitdruck, wechselnde Teams, zahlreiche Gewerke und Schnittstellen, hohe Kundenanforderungen und Entscheidungen unter Unsicherheit gehören dort zum Alltag.

Je stärker Menschen in ihrer Arbeit voneinander abhängig sind, desto wichtiger wird die Frage:

Kann relevante Information ausgesprochen werden,
bevor sie zum **Problem** wird?

3 · PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT ≠ KUSCHELKULTUR

Psychologische Sicherheit wird häufig missverstanden. Sie bedeutet nicht: permanente Harmonie, Konfliktfreiheit, niedrige Erwartungen, fehlende Konsequenzen, Konsens um jeden Preis, dass jede Meinung automatisch richtig ist.

Ein psychologisch sicheres Team kann sich intensiv auseinandersetzen. Der entscheidende Unterschied liegt darin, wie teuer Widerspruch sozial wird. Psychologische Sicherheit beschreibt Bedingungen, unter denen Menschen relevante Informationen einbringen können, auch wenn das unangenehm ist.

- Eine Gegenposition vertreten.
- Auf eine Fehlentwicklung hinweisen.
- Eine Wissenslücke offenlegen.
- Um Unterstützung bitten.
- Eine Entscheidung infrage stellen.

Damit wird psychologische Sicherheit unmittelbar relevant für Lernen, Anpassungsfähigkeit und Leistung.

Eine Meta-Analyse von Frazier et al. (2017) bündelte 117 Studien mit 136 unabhängigen Stichproben und mehr als 22.000 Personen. Psychologische Sicherheit zeigte unter anderem Zusammenhänge mit Informationsaustausch, Lernverhalten, Engagement und Aufgabenleistung.

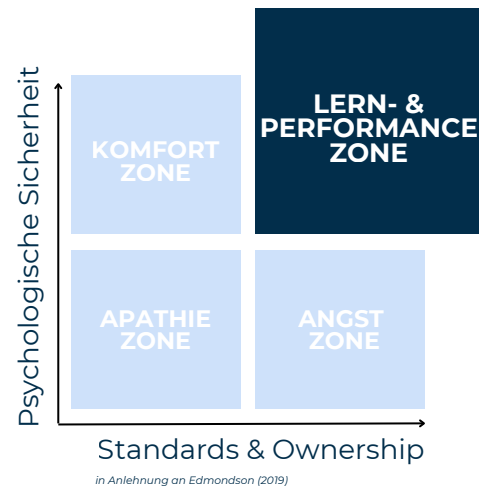
Auch Googles internes **Project Aristotle** untersuchte, wodurch sich wirksame Teams unterscheiden. Bei der Analyse von 180 Teams wurden fünf relevante Teamdynamiken identifiziert: Psychologische Sicherheit stand dabei an erster Stelle.



Psychologische Sicherheit schafft eine wichtige Bedingung dafür, dass Informationen, Wissen, Fehler und unterschiedliche Perspektiven für Leistung überhaupt nutzbar werden können.

Hoher Leistungsanspruch und hohe psychologische Sicherheit sind dabei keine Gegensätze.
Im Gegenteil: Nachhaltige Leistung braucht beides.

**Hohe psychologische Sicherheit
+ hohe Standards
= PERFORMANCE**



4 · WIE SICHER IST DIESES TEAM FÜR ZWISCHENMENSCHLICHE RISIKEN?

? Wie sicher ist es im eigenen Team, zwischenmenschliche Risiken einzugehen?

Der digitale Safe to Perform Kurzcheck macht psychologische Sicherheit in wenigen Minuten reflektierbar. Dafür an ein konkretes Team denken, in dem aktuell gearbeitet wird – nicht an die Organisation insgesamt und nicht daran, wie Zusammenarbeit idealerweise sein sollte.

Der Check liefert keine Diagnose. Er schafft einen Ausgangspunkt für die entscheidendere Frage: Wo fällt es im Team leicht, relevante Dinge auszusprechen – und wo eher nicht?

Und für die Auswertung im Team: Nicht nur auf den Durchschnitt schauen

Interessanter als ein Gesamtscore sind häufig die Unterschiede.

- Bei welcher Aussage fällt die Bewertung am niedrigsten aus?
- Wo unterscheiden sich die Einschätzungen innerhalb des Teams besonders stark?
- Was passiert konkret, wenn jemand genau dieses zwischenmenschliche Risiko eingeht?
- Gibt es Unterschiede zwischen Rollen, Hierarchieebenen oder Situationen?
- Verändert sich das Verhalten unter Zeitdruck?

5 · DREI HEBEL FÜR MEHR PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

#1 Mach Unsicherheit besprechbar.

Komplexe Arbeit lässt sich nicht vollständig kontrollieren. Trotzdem entsteht gerade in Führung schnell der Eindruck, die richtige Antwort bereits kennen zu müssen.

Das kann unbeabsichtigt die Hürde erhöhen, Zweifel, Risiken oder andere Perspektiven einzubringen: Wenn der Plan bereits als sicher und abgeschlossen erscheint, braucht es mehr, um zu sagen, dass möglicherweise etwas übersehen wurde.

Führungsverhalten kann wesentlich dazu beitragen, ob Teammitglieder Fragen stellen, Beobachtungen einbringen und Unsicherheit offen ansprechen. Forschung zu psychologischer Sicherheit zeigt dabei die Bedeutung eines Führungsverhaltens, das Lernen ermöglicht und eigene Begrenztheit nicht verdeckt (Edmondson, 2003; Edmondson, 2018).

Eine einfache Formulierung kann deshalb sein:

„Hier gibt es noch Unsicherheiten. Wenn euch etwas auffällt, brauchen wir es früh.“
oder

„Hier kann etwas übersehen worden sein. Welche Risiken seht ihr?“

Die Botschaft dahinter:

**Widerspruch ist keine Störung.
Er ist Teil der Aufgabe.**

#2 Frag nach dem, was du nicht hören willst.

„Hat noch jemand Fragen?“ klingt offen.

Es ist allerdings eine ziemlich einfache Frage, mit „Nein“ zu antworten.

Besonders dort, wo Hierarchie, Status oder fachliche Autorität eine Rolle spielen, reicht die bloße Erlaubnis zum Sprechen nicht immer aus.

Nembhard und Edmondson (2006) zeigen, dass Leader Inclusiveness – also Führungsverhalten, das Beiträge anderer aktiv einlädt und wertschätzt – mit höherer psychologischer Sicherheit verbunden ist und Statusunterschiede teilweise abfedern kann.

Deshalb konkreter fragen:

- Was übersehen wir gerade?
- Welche Annahme könnte sich als falsch herausstellen?
- Was macht euch an diesem Plan nervös?
- Welche Gegenargumente gibt es?
- Wer sieht die Situation anders?
- Und, wenn es zur eigenen Teamkultur passt: Was daran ist Bullshit?

Der Unterschied ist klein, aber relevant:

Nicht nur: Du darfst deine Perspektive einbringen.

Sondern: **Deine Perspektive wird gebraucht.**

#3 Deine Reaktion trainiert die nächste.

Jemand sagt: „Ich glaube, wir haben ein Problem.“

Für die psychologische Sicherheit eines Teams sind die nächsten Sekunden relevant.

„Warum erst jetzt?“ „Wie konnte das passieren?“ „Und was ist deine Lösung?“

Solche Reaktionen mögen situativ nachvollziehbar sein. Gleichzeitig liefern sie dem gesamten Team Information darüber, was mit Menschen passiert, die schlechte Nachrichten, Fehler oder Unsicherheit sichtbar machen.

Psychologische Sicherheit entsteht nicht durch einen einzelnen Satz im Führungsleitbild. Sie entwickelt sich über wiederholte Erfahrungen damit, wie auf zwischenmenschliche Risiken reagiert wird. Führungsverhalten spielt dabei eine zentrale Rolle dafür, ob Menschen zukünftig wieder Fragen stellen, Probleme ansprechen und Informationen teilen (Edmondson, 2003, 2018).

Eine einfache Führungsroutine:

1. Verstehen – Was genau wurde beobachtet?
2. Erkunden – Warum könnte das relevant sein?
3. Würdigen – Danke für den frühen Hinweis.
4. Klären – Was muss jetzt geprüft, entschieden oder verändert werden?

Psychologische Sicherheit bedeutet dabei nicht, dass jede Kritik richtig ist oder jede Position übernommen werden muss. Das Recht, etwas anzusprechen, ist nicht das Recht, automatisch recht zu bekommen.

Klarheit, Verantwortungsübernahme und Konsequenzen bleiben notwendig. Deine Reaktion auf die heutige Wortmeldung trainiert die nächste.

6 · SIEBEN DINGE, DIE AB MORGEN MÖGLICH SIND

1. **Unsicherheit sichtbar machen.** – Zum Beispiel: „Hier kann etwas übersehen worden sein. Wenn euch etwas auffällt, brauche ich es früh.“
2. **Bei wichtigen Entscheidungen gezielt nach einer Gegenposition fragen.** – Nicht nur: „Gibt es noch Fragen?“, sondern: „Wer sieht das anders?“
3. **Nach dem fragen, was unangenehm sein könnte.** – Zum Beispiel: „Was übersehen wir gerade?“ oder „Welche Annahme könnte falsch sein?“
4. **Auf schlechte Nachrichten zuerst mit Interesse reagieren.** – Erst verstehen, dann bewerten.
5. **Unsicherheit oder fehlendes Wissen offen benennen, wenn sie tatsächlich bestehen.** – Führung muss keine Sicherheit simulieren, die es nicht gibt.
6. **Nach wichtigen Projekten eine kurze Retro einplanen.** – Was wollten wir erreichen? Was ist passiert? Was lernen wir daraus? Was machen wir beim nächsten Mal anders?
7. **Eine Woche lang beobachten, was im Team auf Widerspruch folgt.** – Was passiert, wenn jemand einen Fehler zugibt, ein Risiko anspricht oder eine andere Meinung vertritt?

Keine dieser Interventionen verändert eine Teamkultur über Nacht. Ihre Wirkung liegt in der Wiederholung. Teams lernen aus konkreten Erfahrungen, welche Verhaltensweisen tatsächlich erwünscht und welche nur theoretisch erlaubt sind.

Wirksame Teams haben nicht weniger Reibung. Sie bekommen sie früher auf den Tisch – solange sie noch bearbeitbar ist. Und genau dort kann aus Reibung Wirkung werden.

LITERATUR

- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/0021886396321001>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1), 231–245. <https://doi.org/10.1177/0018720812448394>
- Gallo, A. (2023, February 15). What is psychological safety? *Harvard Business Review*.
- Google. Understand team effectiveness. re:Work. <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understand-team-effectiveness>

SAFE TO PERFORM

Psychologische Sicherheit in die Führungspraxis übersetzen

Wer das Thema vertiefen und systematisch auf die eigene Führungspraxis übertragen möchte, kann mit Safe to Perform weiterarbeiten. Das zweitägige Online-Training vom Studieninstitut für Kommunikation in Kooperation mit NAMA Consulting verbindet wissenschaftliche Grundlagen mit konkreter Führungs- und Teampraxis.

Im Mittelpunkt stehen unter anderem:

- psychologische Sicherheit erkennen und einordnen,
- Schweigen, Risikoaversion und Pseudo-Konsens sichtbar machen,
- der Umgang mit Fehlern und schlechten Nachrichten,
- Widerspruch gezielt ermöglichen,
- Accountability und psychologische Sicherheit zusammendenken,
- Micro-Acts für den Führungsalltag,
- Retrospektiven und Teamvereinbarungen,
- Transfer in die eigene Führungspraxis.

12.–13. Oktober 2026 · online

Weitere Informationen und Anmeldung beim [Studieninstitut für Kommunikation](#)

Natascha Kneissl
EXECUTIVE TEAM COACH & LEADERSHIP CONSULTANT
+49155 6240 3662
nama-consuling.de
natascha.kneissl@nama-consuling.de