

Die angstfreie Organisation

Wie Sie psychologische Sicherheit
am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung,
Lernen und Innovation schaffen

von

Amy C. Edmondson

Aus dem Amerikanischen übersetzt von Mike Kauschke

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Einführung	XIII
Was man braucht, um in einer komplexen, unsicheren Welt erfolgreich zu sein	XIV
Entdeckung durch Zufall	XVI
Ein Überblick über das Buch	XVIII
TEIL 1 Die Kraft der psychologischen Sicherheit	1
Kapitel 1: Die Grundlage	3
Unbewusste Risikoabschätzung	4
Wie ein psychologisch sicherer Arbeitsplatz aussehen könnte	6
Eine zufällige Entdeckung	7
Auf den Schultern von Riesen	10
Warum Angst keine wirksame Motivation ist	12
Was psychologische Sicherheit nicht ist	14
<i>Psychologische Sicherheit bedeutet nicht, einfach nur nett zu sein</i>	14

<i>Psychologische Sicherheit ist kein Persönlichkeitsmerkmal</i>	14
<i>Psychologische Sicherheit ist nicht nur einfach ein anderes Wort für Vertrauen</i>	15
<i>Psychologische Sicherheit bedeutet nicht, dass man die Leistungsstandards herabsetzt</i>	15
Wie man psychologische Sicherheit messen kann	17
Psychologische Sicherheit ist nicht genug	19
Endnoten	20
Kapitel 2: Die Beweisspuren	23
Nicht nur eine Belohnung	24
Der Stand der Forschung	26
Die Epidemie des Schweigens	27
Eine Arbeitsumgebung, die das Lernen fördert	32
<i>Lernen aus Fehlern</i>	32
<i>Die Verbesserung der Qualität: Lerne-was und Lerne-wie</i>	33
<i>Notlösungen verringern</i>	34
<i>Wissen teilen, wenn man sich über die Qualität der Idee nicht sicher ist</i>	35
Warum psychologische Sicherheit die Leistungsfähigkeit stärkt	36
Mitarbeiter, die sich psychologisch sicher fühlen, sind engagierte Mitarbeiter	38
Psychologische Sicherheit als besondere Zutat	39
<i>Mit der geografischen Verteilung umgehen</i>	39
<i>Konflikte positiv nutzen</i>	39
<i>Den Wert der Vielfalt erkennen</i>	40
Wie die Forschungsergebnisse zur Anwendung kommen „	41
Endnoten	42

Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz	45
Vermeidbares Scheitern	47
Anspruchsvolle Standards	48
Das übertriebene Ziel ausdehnen	53
Angst vor der Wahrheit	56
Wer reguliert die Regulierer?	58
Vermeidbares Scheitern vermeiden	60
Einen agilen Umgang mit der Strategie umsetzen	62
Endnoten	63
Gefährliches Schweigen	67
Wenn die eigene Meinung nicht gesagt wird	68
Was nicht gesagt wurde	69
Übertriebenes Vertrauen auf die Autoritäten	72
Eine Kultur des Schweigens	75
<i>Wenn Warnungen überhört werden</i>	76
<i>Zustimmen, um gut miteinander auszukommen</i>	79
Schweigen im lauten Zeitalter der Sozialen Medien	80
<i>Befördert und beschützt</i>	82
Endnoten	84
Der angstfreie Arbeitsplatz	89
Aufrichtigkeit leben	90
<i>Auf dem Weg zum Guten das Schlechte umarmen</i>	91
<i>Die Freiheit, zu scheitern</i>	93
Extreme Aufrichtigkeit	94
<i>Transparenz-Bibliotheken</i>	95
<i>Produktiver Konflikt</i>	96

Die Kraft des Nicht-Wissens	98
<i>Demütiges Zuhören</i>	98
<i>Die Erlaubnis, dem eigenen Interesse zu folgen</i>	99
Wirksames Scheitern	100
<i>Wie das Scheitern sicher wird</i>	101
<i>Schnelle Bewertung</i>	102
<i>Das wahre Scheitern ist die Unfähigkeit, zu scheitern</i>	103
Fürsorge für die Mitarbeiter	103
<i>Nach Input fragen</i>	105
Was wir von Arbeitsumgebungen mit psychologischer Sicherheit lernen können	107
Endnoten	107
Kapitel 6: Sicher und heilsam	111
Die eigenen Worte nutzen	112
Ein virtuelles Team in der Lernzone	113
<i>Die Zeit gut nutzen</i>	114
<i>Von anderen Branchen lernen</i>	114
Einer für alle, alle für einen	116
Das Wort ergreifen für die Sicherheit der Mitarbeiter	119
Transparenz durch das Whiteboard	122
Talente befreien	126
Endnoten	127
TEIL 3 Eine angstfreie Organisation gestalten	131
Kapitel 7: Wie es möglich wird	133
Der Methodenkoffer für die Führenden	134
<i>Die Voraussetzungen schaffen</i>	134
<i>Einladung zur Teilnahme</i>	136
<i>Produktiv reagieren</i>	137

Die Voraussetzungen für psychologische Sicherheit schaffen	137
<i>Der Arbeit einen Bezugsrahmen geben</i>	139
<i>Die Mitarbeiter zu Einsatzbereitschaft motivieren</i>	144
Auf eine inspirierende und ehrliche Weise zur Mitwirkung einladen	145
<i>Situationsbezogene Demut</i>	145
<i>Proaktives Nachforschen</i>	147
<i>Strukturen für Inputs schaffen</i>	150
Wie man produktiv auf Aussagen antwortet – egal mit welcher Qualität sie ausgesprochen wurden	151
<i>Wertschätzung ausdrücken</i>	151
<i>Die Entstigmatisierung des Scheiterns</i>	152
<i>Klare Verstöße mit Sanktionen belegen</i>	154
Selbsteinschätzung für Führungskräfte	157
Endnoten	159
Kapitel 8: Und dann?	163
Ständige Erneuerung	163
Absichtsvolle Entscheidungsfindung	165
Die Stimmen des Schweigens hören	166
Wenn Humor nicht lustig ist	168
Häufig gestellte Fragen über psychologische Sicherheit	170
Aufwind nutzen	181
Endnoten	182
Anhang	185
Danksagungen	"
Über Amy C. Edmondson	191
Index	193