

# **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

|   |          |
|---|----------|
| <b>Einführung</b>   | XIII     |
| Was man braucht, um in einer komplexen, unsicheren Welt erfolgreich zu sein | XIV      |
| Entdeckung durch Zufall   | XVI      |
| Ein Überblick über das Buch   | XVIII    |
| <br>  |          |
| <b>TEIL 1 Die Kraft der psychologischen Sicherheit</b>                      | <b>1</b> |
| <br>  |          |
| <b>Kapitel 1: Die Grundlage</b>   | <b>3</b> |
| 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 |
| <b>Kapitel 2: Die Beweisspuren</b>  | 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 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz</b>   | 45        |
| <b>Vermeidbares Scheitern</b>                      | 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     | <b>62</b> |
| Endnoten   | 63        |
| <b>Gefährliches Schweigen</b>                      | 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>                     | <b>82</b> |
| Endnoten   | 84        |
| <b>Der angstfreie Arbeitsplatz</b>                 | 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<br>Sicherheit lernen können | 107        |
| Endnoten  | 107        |
| <b>Kapitel 6: Sicher und heilsam</b>  | <b>111</b> |
| 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        |
| <b>TEIL 3     Eine angstfreie Organisation gestalten</b>                      | <b>131</b> |
| <b>Kapitel 7: Wie es möglich wird</b>   | <b>133</b> |
| 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 |
| <b>Kapitel 8: Und dann?</b>   | 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 |
| <b>Anhang</b>   | 185 |
| <b>Danksagungen</b>   | "   |
| <b>Über Amy C. Edmondson</b>  | 191 |
| <b>Index</b>  | 193 |