

# Die angstfreie Organisation

Edmondson

2020

ISBN 978-3-8006-6067-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Die angstfreie Organisation

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# 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

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Amy C. Edmondson** gilt als eine der weltweit einflussreichsten Denkerinnen im Management und der Personalentwicklung. 2019 wird sie auf dem dritten Platz der jährlich erscheinenden *Thinkers50*-Rangliste geführt. Sie lehrt seit 1996 an der Harvard University und hält Vorlesungen zu Führungsfragen, Teambildung, Entscheidungsfindung und organisationale Lernen.

Die Originalausgabe erschien 2018 unter dem Titel „The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth“. This translation published under licence with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © 2019 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

ISBN 978 3 8006 6067 4

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Druckhaus Nomos

In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © pesh Kova – depositphotos.com

© Bitter – fotolia.com (modifiziert)



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

— *Für George.*

Meinem geliebten Ehemann,  
dessen Neugier und Begeisterungsfähigkeit  
ihn zu einem großartigen  
Wissenschaftler und Führenden werden ließ  
und der nur zu gut weiß, dass Angst der Feind  
jeder gesunden Entfaltung ist.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# 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
<b>TEIL 1 Die Kraft der psychologischen Sicherheit</b>	<b>1</b>
<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>TEIL 2</b>	<b>Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz</b>	45
<b>Kapitel 3:</b>	<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	62
	Endnoten	63
<b>Kapitel 4:</b>	<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>	82
	Endnoten	84
<b>Kapitel 5:</b>	<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 Sicherheit lernen können	107
Endnoten	107
<b>Kapitel 6: Sicher und heilsam</b>	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
<b>TEIL 3</b>	
<b>Eine angstfreie Organisation gestalten</b>	131
<b>Kapitel 7: Wie es möglich wird</b>	133
Der Methodenkoffer für die Führenden	134
<i>Die Voraussetzungen schaffen</i>	134
<i>Einladung zur Teilnahme</i>	136
<i>Produktiv reagieren</i>	137

Inhaltsverzeichnis	XI
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>	189
<b>Über Amy C. Edmondson</b>	191
<b>Index</b>	193