# Psychologische Sicherheit wirksam gestalten

Romes

2027
ISBN 978-3-8006-8280-5
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung 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 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 für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Psychologische Sicherheit wirksam gestalten

25 Axiome für Führung, Lernen und Leistung in Organisationen

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

von
Kai Romes

Verlag Franz Vahlen München

**Kai Romes** ist geschäftsführender Gesellschafter der dimension21 GmbH. Nach langjähriger Erfahrung als Personalleiter in Industrie und Handel sowie als Mitglied der Geschäftsleitung bringt er seine Expertise als Berater in seine Kundenorganisationen. Ein breiter fachlicher Background ermöglicht gemeinsam mit dem Kunden in die 360°-Perspektive zu gehen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Seine wissenschaftliche Laufbahn umfasst mehrere Studiengänge, u.a. MBA, LL.M und M.Sc. in der Wirtschaftspsychologie. Zudem lehrt im Bereich Personal und Organisation an der HSBI in Bielefeld.

Aktuelle Neuerscheinungen, Bestseller und Tipps aus dem Lektorat im Vahlen-Newsletter unter
**https://www.vahlen.de/newsletter**

**vahlen.de**

ISBN PRINT 978 3 8006 8280 5

Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

© 2027 Verlag Franz Vahlen München
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Medienservice Frauchiger
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Umschlag: Nadine Bernhardt – Grafische Angelegenheiten

vahlen.de/nachhaltig
produktsicherheit.vahlen.de

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

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

# DANKSAGUNG

Bücher entstehen selten am Schreibtisch. Dort werden sie geschrieben. Entstehen tun sie meist lange vorher – in Gesprächen, Projekten, Diskussionen, Konflikten, Beobachtungen und gemeinsamen Lernprozessen.

Dieses Buch ist das Ergebnis einer solchen Reise.

Das Thema psychologische Sicherheit begleitet mich seit vielen Jahren. Was zunächst als spannender Forschungsansatz begann, entwickelte sich mit der Zeit zu einer grundlegenden Fragestellung für Führung, Zusammenarbeit, Organisationsentwicklung und Veränderung. Die Axiome dieses Buches sind nicht an einem Wochenende entstanden. Sie haben sich über Jahre entwickelt, wurden hinterfragt, geschärft, verworfen, neu gedacht und immer wieder mit Erfahrungen aus der Praxis abgeglichen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Je tiefer ich mich mit dem Thema beschäftigt habe, desto deutlicher wurde mir, dass psychologische Sicherheit weit mehr ist als ein weiterer Begriff im Werkzeugkasten moderner Führung. Gleichzeitig wurde deutlich, wie häufig das Thema missverstanden wird. Es geht nicht um Nettigkeit, Harmonie oder die Abwesenheit von Konflikten. Es geht auch nicht um ein Wohlfühlprogramm für Organisationen. Vielmehr geht es um eine fundamentale Bedingung dafür, dass Menschen lernen, Verantwortung übernehmen, Ideen einbringen, Fehler sichtbar machen und gemeinsam bessere Entscheidungen treffen können.

Eine Erkenntnis hat sich dabei immer wieder bestätigt und bildet heute einen zentralen Gedanken dieses Buches: Psychologische Sicherheit erzeugt selten allein Erfolg. Ihr Fehlen begrenzt Erfolg jedoch massiv. Sie wirkt selten als sichtbarer Erfolgsfaktor auf der Bühne, aber häufig als Fundament darunter. Viele Themen, die Organisationen erfolgreich machen – Innovation, Zusammenarbeit, Veränderungsfähigkeit, Verantwortungsübernahme oder Lernfähigkeit – profitieren überproportional von psychologischer Sicherheit. Fehlt dieses Fundament, geraten selbst gute Strategien, starke Teams und durchdachte Prozesse unter Druck.

Mein besonderer Dank gilt deshalb den vielen Menschen, die mich auf diesem Weg

begleitet haben. Den Kundinnen und Kunden, Führungskräften, Teams, Klientinnen und Klienten sowie geschätzten Partnern, die bereit waren, ihre Erfahrungen, Herausforderungen, Erfolge und auch ihre Zweifel offen zu teilen. Viele Gedanken dieses Buches sind nicht am Schreibtisch entstanden, sondern im gemeinsamen Sparring mit Menschen, die bereit waren, ihre Perspektiven einzubringen, Fragen zu stellen und bestehende Annahmen infrage zu stellen.

Besonders dankbar bin ich für jene Begegnungen, in denen Widerspruch möglich war. Viele der stärksten Erkenntnisse dieses Buches entstanden nicht durch Zustimmung, sondern durch unterschiedliche Sichtweisen, kritische Fragen und konstruktive Diskussionen. Genau darin zeigt sich für mich ein wesentlicher Kern psychologischer Sicherheit: Nicht Gleichförmigkeit schafft Entwicklung, sondern die Bereitschaft, unterschiedliche Perspektiven auszuhalten und gemeinsam daraus zu lernen.

Mein Dank gilt ebenso den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die das Thema psychologische Sicherheit über viele Jahre hinweg erforscht und weiterentwickelt haben. Insbesondere Amy C. Edmondson hat mit ihrer Arbeit maßgeblich dazu beigetragen, psychologische Sicherheit aus einer intuitiven Beobachtung in ein wissenschaftlich fundiertes Konzept zu überführen. Ihre Forschung hat gezeigt, welche Bedeutung psychologische Sicherheit für Lernen, Zusammenarbeit, Leistung und Innovation besitzt.

Ebenso prägend war für mich die Arbeit von David Rock. Während Amy C. Edmondson hilft zu verstehen, was psychologische Sicherheit ist und welche Wirkung sie entfaltet, liefert David Rock mit dem SCARF-Modell einen wertvollen Erklärungs- und Gestaltungsrahmen dafür, wie psychologische Sicherheit im Alltag von Führung, Zusammenarbeit und Veränderung entsteht. Die Verbindung dieser beiden Perspektiven – der organisationspsychologischen und der neuropsychologischen Sicht – hat die Entwicklung der Axiome und die Grundlogik dieses Buches wesentlich beeinflusst.

Dieses Buch erhebt nicht den Anspruch, die endgültigen Antworten auf alle Fragen rund um psychologische Sicherheit zu liefern. Dafür sind Organisationen, Menschen und ihre Beziehungen zu komplex. Vielmehr versteht es sich als Einladung zum Weiterdenken, zum Beobachten, zum Hinterfragen und zum gemeinsamen Lernen.

Vielleicht liegt die größte Stärke psychologischer Sicherheit nicht darin, Menschen vor Fehlern zu bewahren. Vielleicht liegt sie darin, Räume zu schaffen, in denen Menschen gemeinsam klüger werden können.

Allen, die mich auf diesem Weg begleitet haben, gilt mein aufrichtiger Dank.

Denn Entwicklung entsteht selten allein. Sie entsteht dort, wo Menschen bereit sind, miteinander zu lernen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# VORWORT

Psychologische Sicherheit gehört heute zu den meistdiskutierten Themen moderner Führung, Organisationsentwicklung und Zusammenarbeit. Kaum ein anderes Konzept hat in den vergangenen Jahren eine vergleichbare Aufmerksamkeit erfahren. Gleichzeitig gibt es nur wenige Themen, die so häufig missverstanden werden.

Für die einen ist psychologische Sicherheit ein Synonym für eine positive Unternehmenskultur. Für andere beschreibt sie ein Umfeld, in dem Menschen offen sprechen und sich einbringen können. Wieder andere sehen darin einen zentralen Erfolgsfaktor für Innovation, Lernen und Veränderung. All diese Perspektiven enthalten einen Teil der Wahrheit – und greifen dennoch zu kurz.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Je intensiver ich mich mit dem Thema beschäftigt habe, desto deutlicher wurde mir, dass psychologische Sicherheit weder ein Wohlfühlprogramm noch eine Wunderwaffe ist. Sie löst keine Probleme von allein. Sie ersetzt weder Führung noch Strategie, weder Kompetenz noch Verantwortungsübernahme. Gleichzeitig zeigt die Forschung ebenso wie die Praxis, dass ihr Fehlen erhebliche Auswirkungen auf nahezu alle Bereiche organisationaler Wirksamkeit haben kann.

Eine Erkenntnis hat sich dabei über viele Jahre hinweg immer wieder bestätigt:

**Psychologische Sicherheit erzeugt selten allein Erfolg. Ihr Fehlen begrenzt Erfolg jedoch massiv.**

Diese Perspektive bildet den Ausgangspunkt dieses Buches.

Psychologische Sicherheit wirkt selten als sichtbarer Held auf der Bühne. Sie steht meist nicht im Mittelpunkt von Strategiepapieren, Organigrammen oder Geschäftsberichten. Ihre Wirkung entfaltet sich häufig indirekt. Sie beeinflusst, ob Menschen Ideen einbringen, ob Probleme angesprochen werden, ob Fehler sichtbar werden, ob Teams lernen und ob Organisationen sich weiterentwickeln können. Sie wirkt wie ein Fundament, auf dem andere Erfolgsfaktoren aufbauen.

Gerade deshalb erschien mir ein klassischer Ratgeberansatz für dieses Buch nicht passend.

Organisationen sind komplexe soziale Systeme. Führung findet selten unter idealen Bedingungen statt. Entscheidungen müssen unter Unsicherheit getroffen werden. Menschen reagieren unterschiedlich auf Veränderungen, Konflikte und Herausforderungen. Wer in solchen Situationen nach einfachen Rezepten sucht, wird häufig enttäuscht.

Dieses Buch verfolgt deshalb einen anderen Ansatz.

Es arbeitet mit Axiomen.

Axiome sind Grundannahmen über die Wirkweise von Systemen. Sie liefern keine Patentrezepte und keine Schritt-für-Schritt-Anleitungen. Sie dienen als Orientierungsanker. Sie helfen dabei, Situationen besser einzuordnen, Zusammenhänge bewusster wahrzunehmen und Entscheidungen reflektierter zu treffen.

Die 25 Axiome dieses Buches sind das Ergebnis wissenschaftlicher Erkenntnisse, praktischer Erfahrungen und zahlreicher Diskussionen mit Führungskräften, Teams, Kunden und Partnern. Sie verdichten zentrale Beobachtungen darüber, wie psychologische Sicherheit entsteht, wie sie verloren gehen kann und welche Auswirkungen sie auf Organisationen entfaltet.

Dabei verfolgt dieses Buch einen bewussten Spagat.

Es verbindet wissenschaftliche Fundierung mit praktischer Anwendbarkeit.

Einerseits stützt es sich auf die Forschung von Amy C. Edmondson, David Rock und vielen weiteren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Andererseits richtet es sich an Menschen, die psychologische Sicherheit nicht nur verstehen, sondern im Alltag gestalten wollen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte, Teamleitungen, Unternehmerinnen und Unternehmer, Geschäftsführungen, HR-Verantwortliche, Organisationsentwicklerinnen und Organisationsentwickler sowie Beraterinnen und Berater. Es richtet sich an Menschen, die Verantwortung für Zusammenarbeit, Leistung, Innovation und Veränderung tragen.

Vor allem aber richtet es sich an Menschen, die sich immer wieder fragen:

Warum werden Probleme oft zu spät angesprochen?

Warum übernehmen Mitarbeitende nicht die Verantwortung, die sie eigentlich übernehmen könnten?

Warum bleiben gute Ideen unausgesprochen?

Warum scheitern Veränderungen trotz guter Konzepte?

Und warum entstehen in manchen Teams Lernprozesse und Fortschritte scheinbar selbstverständlich, während andere trotz großer Anstrengungen auf der Stelle treten?

Die folgenden Seiten verstehen sich nicht als klassisches Fachbuch. Sie sind ebenso wenig ein Methodenhandbuch oder eine Sammlung von Werkzeugen.

Vielmehr soll dieses Buch ein Denk-, Reflexions- und Arbeitsbuch sein.

Ein Begleiter für den Alltag.

Ein Sparringspartner für Führung.

Ein Instrument zur Beobachtung organisationaler Wirklichkeit.

Psychologische Sicherheit lässt sich nicht allein durch Lesen verstehen. Sie entsteht in Besprechungen, in Konflikten, in Entscheidungen, in Veränderungsprozessen und in den vielen kleinen Interaktionen des Alltags. Genau dort entfaltet sie ihre Wirkung – oder ihr Fehlen.

Deshalb sind die Axiome, Reflexionsfragen und Anwendungsimpulse bewusst so gestaltet, dass sie nicht nur zum Nachdenken anregen, sondern zur Beobachtung und Gestaltung einladen.

Dieses Buch möchte Sie dabei unterstützen, psychologische Sicherheit dort zu erkunden, wo sie tatsächlich entsteht:

Im nächsten Teammeeting.

Im nächsten Mitarbeitergespräch.

Im nächsten Konflikt.

Im nächsten Veränderungsprozess.

Im nächsten Moment von Unsicherheit.

Die Axiome sind dabei keine Wahrheiten, die einfach übernommen werden sollen. Sie sind Einladungen zur Auseinandersetzung. Manche werden Zustimmung auslösen, andere Widerspruch. Beides ist willkommen. Denn Entwicklung beginnt selten dort, wo Menschen alles gleich sehen. Sie beginnt dort, wo unterschiedliche Perspektiven aufeinandertreffen und daraus neue Erkenntnisse entstehen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Wenn dieses Buch dazu beiträgt, psychologische Sicherheit nicht nur besser zu verstehen, sondern bewusster wahrzunehmen, gezielter zu gestalten und als Fundament wirksamer Führung, Zusammenarbeit und Organisationsentwicklung zu nutzen, dann hat es seinen Zweck erfüllt.

In diesem Sinne lade ich Sie ein, die folgenden Seiten nicht nur zu lesen.

Beobachten Sie.

Reflektieren Sie.

Probieren Sie aus.

Diskutieren Sie.

Und erkunden Sie Schritt für Schritt, welche Wirkung psychologische Sicherheit in Ihrem eigenen Umfeld entfalten kann.

Denn genau dort beginnt ihre eigentliche Bedeutung.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# INHALT


Danksagung ..... 5
Vorwort ..... 7

**1 Einleitung ..... 13**
1.1 Warum psychologische Sicherheit heute erfolgskritisch ist ..... 13
1.2 Herkunft und begriffliche Verortung ..... 15
1.3 Überblick über den Forschungsstand – und die Rolle psychologischer Sicherheit als moderierender Basisfaktor ..... 17
1.4 Neuro- und sozialpsychologische Perspektive ..... 20
1.5 Psychologische Sicherheit als Spannungskonstrukt – Führung im Raum zwischen Sicherheit und Zumutung ..... 26
1.6 Typische Missverständnisse psychologischer Sicherheit – Einordnung und Funktion im Denkrahmen ..... 29
1.7 Warum ein axiombasierter Ansatz – Orientierung in komplexen sozialen Systemen ..... 44

**2 Axiome Psychologischer Sicherheit ..... 47**
2.1 Leadership und Zusammenarbeit ..... 47
2.2 Leistung und Erfolg ..... 73
2.3 Innovation und Fehlerkultur ..... 101
2.4 Organisationsentwicklung ..... 133
2.5 Change Management ..... 165

**3 Fazit ..... 191**
3.1 Psychologische Sicherheit als Fundament – nicht als Versprechen ... 191


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**4 Dein nächster Schritt – Von der Erkenntnis zur Entwicklung ..... 195**

**5 Abschlussimpuls ..... 199**
5.1 Arbeit am Fundament – keine Luftschlösser ..... 199

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG