MODULBESCHREIBUNG

Wenn das Team schweigt: psychologische Sicherheit aufbauen

Adaptives Modul | ~20 min

Als Amy Edmondson Krankenhausteams beobachtete, erwartete sie bei den besten weniger Fehler. Sie stellte das Gegenteil fest: Die leistungsstärksten meldeten mehr Fehler, weil sich jeder traute, sie anzusprechen. Dieses Klima, die psychologische Sicherheit, lässt sich aufbauen. Das Modul zeigt zuerst, woran man ihr Fehlen erkennt: Schweigen in Besprechungen, oberflächlicher Austausch, kaum Ideen, verborgene Fehler. Dann vermittelt es fünf Gesten für Führungskräfte, von der Runde, in der man selbst zuletzt spricht, bis zum Fehler aus jüngster Zeit, den man vor allen offenlegt.

LERNZIELE

01 Verstehen, was psychologische Sicherheit ist: ohne Risiko „Ich weiß es nicht“ oder „Ich habe mich geirrt“ sagen können.

02 Die vier Anzeichen erkennen, an denen sich ihr Fehlen zeigt: Schweigen trotz Nachfragen, flache Besprechungen, keinerlei kreatives Wagnis, Fehler, die erst spät ans Licht kommen.

03 Die fünf Gesten üben, die das Team zum Sprechen bringen, darunter zum Schluss jeder Besprechung die feste Frage „Was haben wir heute nicht gesagt?“.

04 Als Führungskraft zur eigenen Verletzlichkeit stehen und die Rolle jedes Einzelnen wahrnehmen, damit Widerspruch und Signale rechtzeitig nach oben gelangen.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte, die Widerspruch und Zweifel rechtzeitig hören wollen, und Teams, die sich trauen wollen, beides zu äußern.

- **Voraussetzungen:** keine

ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1 **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.

2 **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.

3 **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.

4 **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.

5 **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

METHODEN & MODELLE

- Zur eigenen Verletzlichkeit stehen – Afthonios-Methode, im Einklang mit den Studien von Amy Edmondson (Harvard)
- Psychologische Sicherheit – Amy Edmondson (Harvard)
- Gruppendenken (Groupthink) – Irving Janis
- Fünf konkrete Gesten (Runde, feste Frage zum Schluss, Widerspruch einholen, offen über einen Fehler sprechen, keine dummen Ideen) – aus der Afthonios-Coaching-Praxis

QUELLEN & REFERENZEN

- Amy Edmondson (Harvard Business School) – ihre Studien in Krankenhausteams (ab den 1990er-Jahren) zeigten, dass sich die leistungsstärksten Teams trauten, ihre Fehler zu melden; daraus entstand das Konzept der psychologischen Sicherheit
- Google – Projekt Aristotle (rund 180 Teams): Psychologische Sicherheit ist der wichtigste Leistungsfaktor, noch vor Kompetenzen, Erfahrung und Ressourcen
- Irving Janis – Theoretiker des Gruppendenkens (Groupthink) in den 1970er-Jahren
- Nembhard & Edmondson (2006) – inklusive Führung und psychologische Sicherheit

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 13.10.2026