

# SCRUMDAY 2023

## Psychologische Sicherheit

Fundament für wirksame Scrum Teams



**SPEAKER**



Maria Kühn  
(Systemische  
Organisations-  
entwicklerin)



Karen Eilers  
(Wirtschafts-  
psychologin)



Common  
Sense  
Team



22.06.2023





MARIA KÜHN

## SYSTEMISCH AGILE PIRATIN

- [m.kuehn@commonsenseteam.de](mailto:m.kuehn@commonsenseteam.de)
- 0176 5658 1570
- <https://www.commonsenseteam.de/maria-kuehn-buchen/>



KAREN EILERS

## WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIN

- [karen.eilers@in-transformation.com](mailto:karen.eilers@in-transformation.com)
- 040 60443628



# Impulse für heute

1

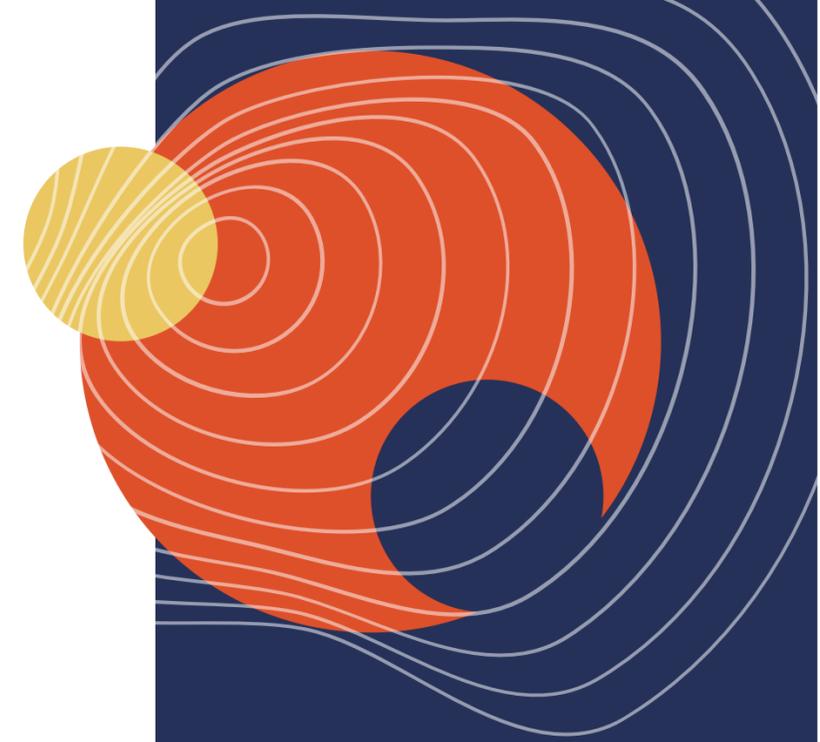
Was **bedeutet** psychologische Sicherheit im Team?

2

Was **nützt** es mir und meinem Team, mich damit zu beschäftigen?

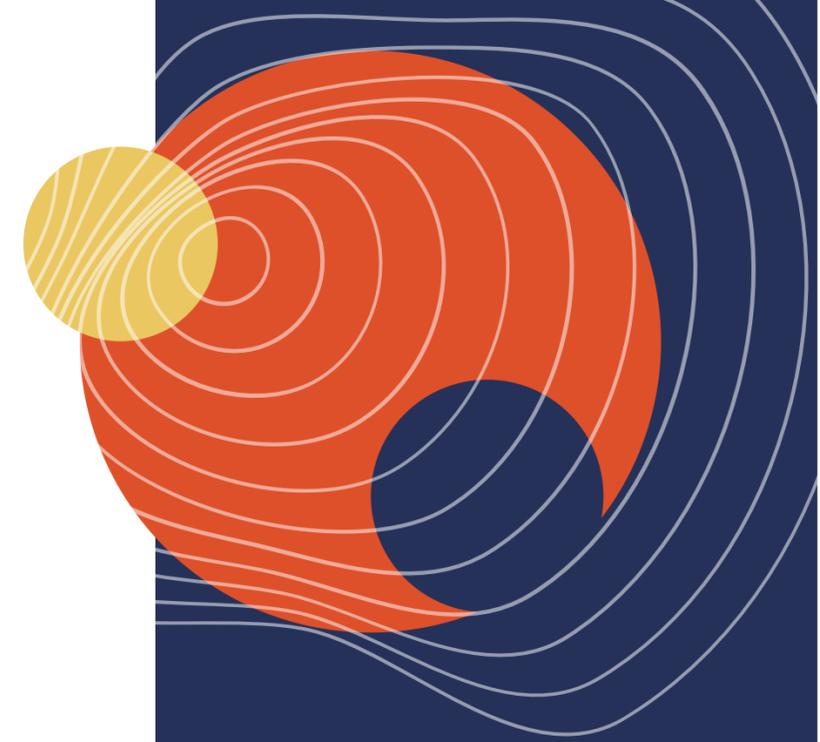
3

Was kann jeder Einzelne dazu **beitragen**, eine psychologisch sichere Umgebung zu schaffen? (Tools & Tipps)





# Was bedeutet Psychologische Sicherheit?



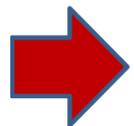
# II. Fehler und psychologische Sicherheit



Mehr Fehler = effektivere Teams?!



Fehlerquote



Teameffektivität



Fehlerquote



Teameffektivität

**Psychologische Sicherheit**



(Garvin et al. 2008; Edmondson 2020)

# I. Psychologische Sicherheit ist ...

"... eine Atmosphäre, in der sich die Menschen sicher genug fühlen, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen und Bedenken, Fragen oder Ideen zu äußern."

Ich kann bei  
Schwierigkeiten  
um Hilfe bitten

Der Status Quo kann  
von  
Teammitgliedern  
immer wieder in  
Frage gestellt

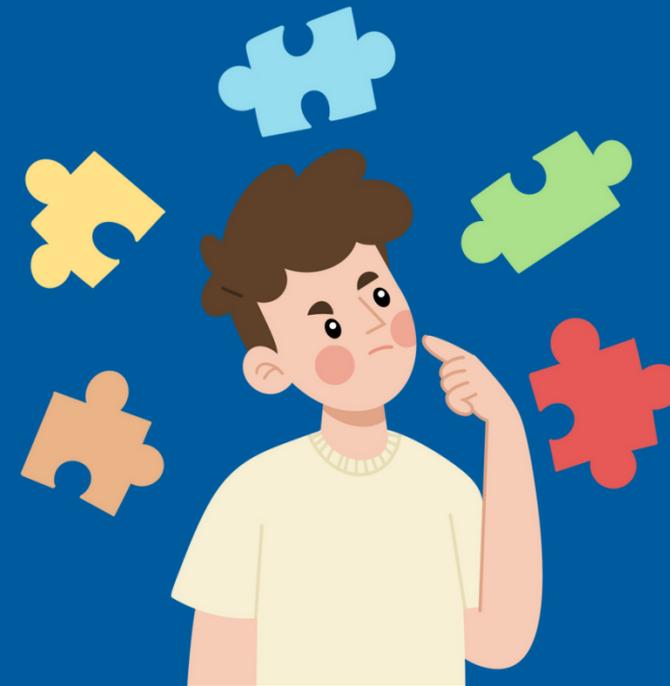
Teammitglieder  
werden in ihrer  
Andersartigkeit  
geschätzt.

Es ist ok, wenn  
Teammitglieder  
Dinge anders  
sehen und es  
aussprechen

# Einladung zur Gedankenreise

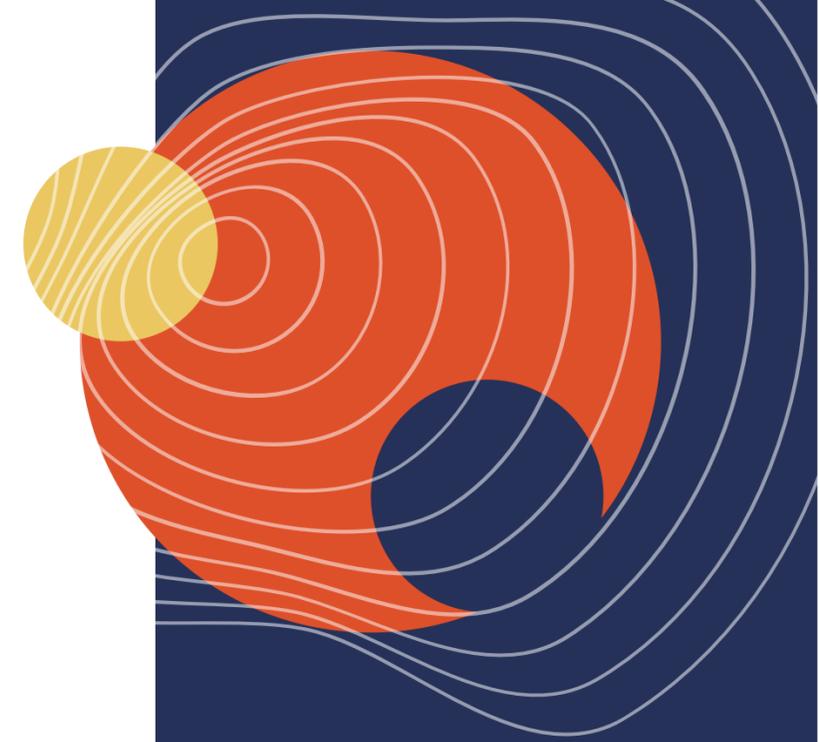
Jeder für sich:

1. In welchem Team-Kontext hast du dich besonders sicher gefühlt?
2. Was hat dazu beigetragen?
3. Was wurde möglich?





Wofür ist  
psychologische  
Sicherheit nützlich?



## I. Indikatoren für hohe psychologische Sicherheit im Team

- "In diesem Team kann ich Probleme und schwierige Themen offen ansprechen."
- "Niemand in diesem Team würde absichtlich etwas tun, das meiner Arbeit schadet."
- "Wenn ich einen Fehler mache, wird mir das nicht vorgehalten."
- "Wenn meine Teammitglieder zusagen, dass sie etwas tun werden, kann ich mich darauf verlassen, dass sie es tun."
- "In unserem Team gibt es klare effektive Entscheidungsprozesse."
- "In diesem Team kann ich mich trauen, ein persönliches Risiko einzugehen."
- "Die Mitglieder dieses Teams sind offen gegenüber Kolleg:innen, die anders sind."
- "Ich kann nach Unterstützung fragen, ohne herabgesetzt zu werden."
- "Bei der Zusammenarbeit in diesem Team werden meine Fähigkeiten und Begabungen wertgeschätzt und nachgefragt."

## II. Effekte von psychologischer Sicherheit

Psychologische Sicherheit

Kontinuierliches Lernen



Prozessveränderungen



Mitarbeiterengagement

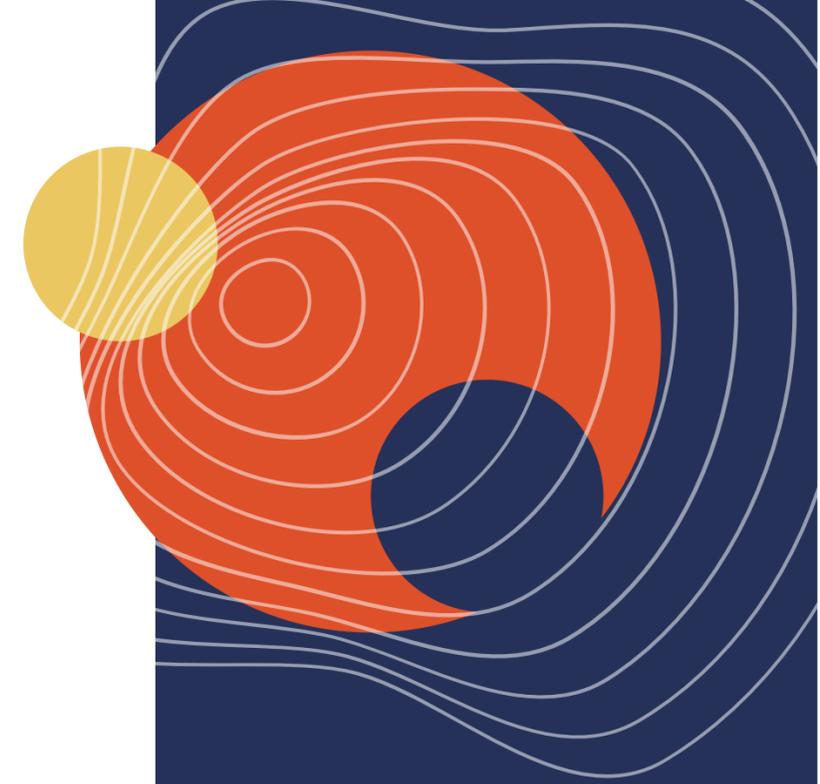


Wettbewerbsvorteile durch Innovation



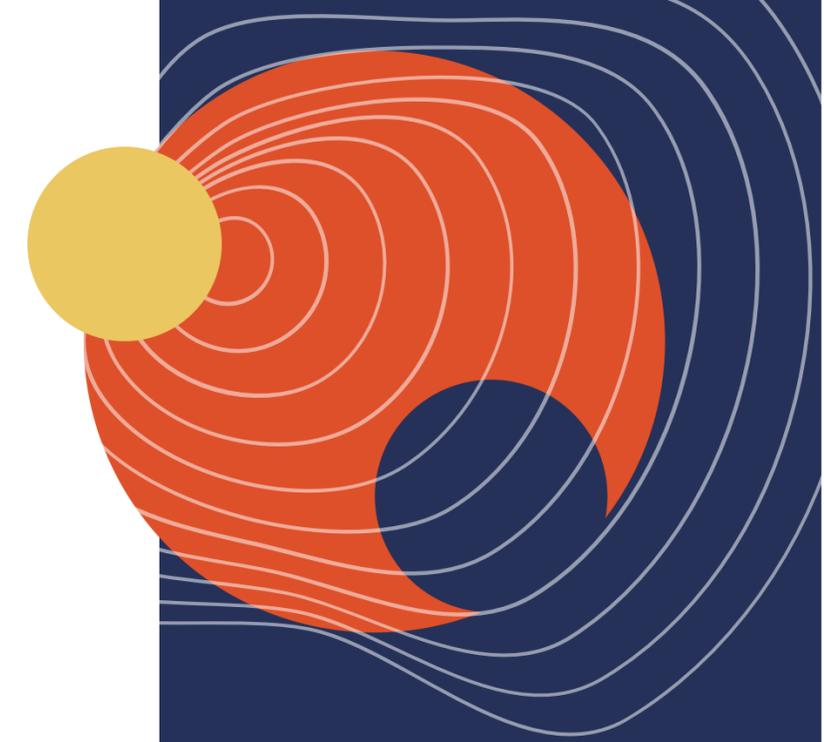
(vgl. Goller & Laufer 2018, Edmondson 2020)

Konsequenzen geringer  
psychologische Sicherheit  
im Team

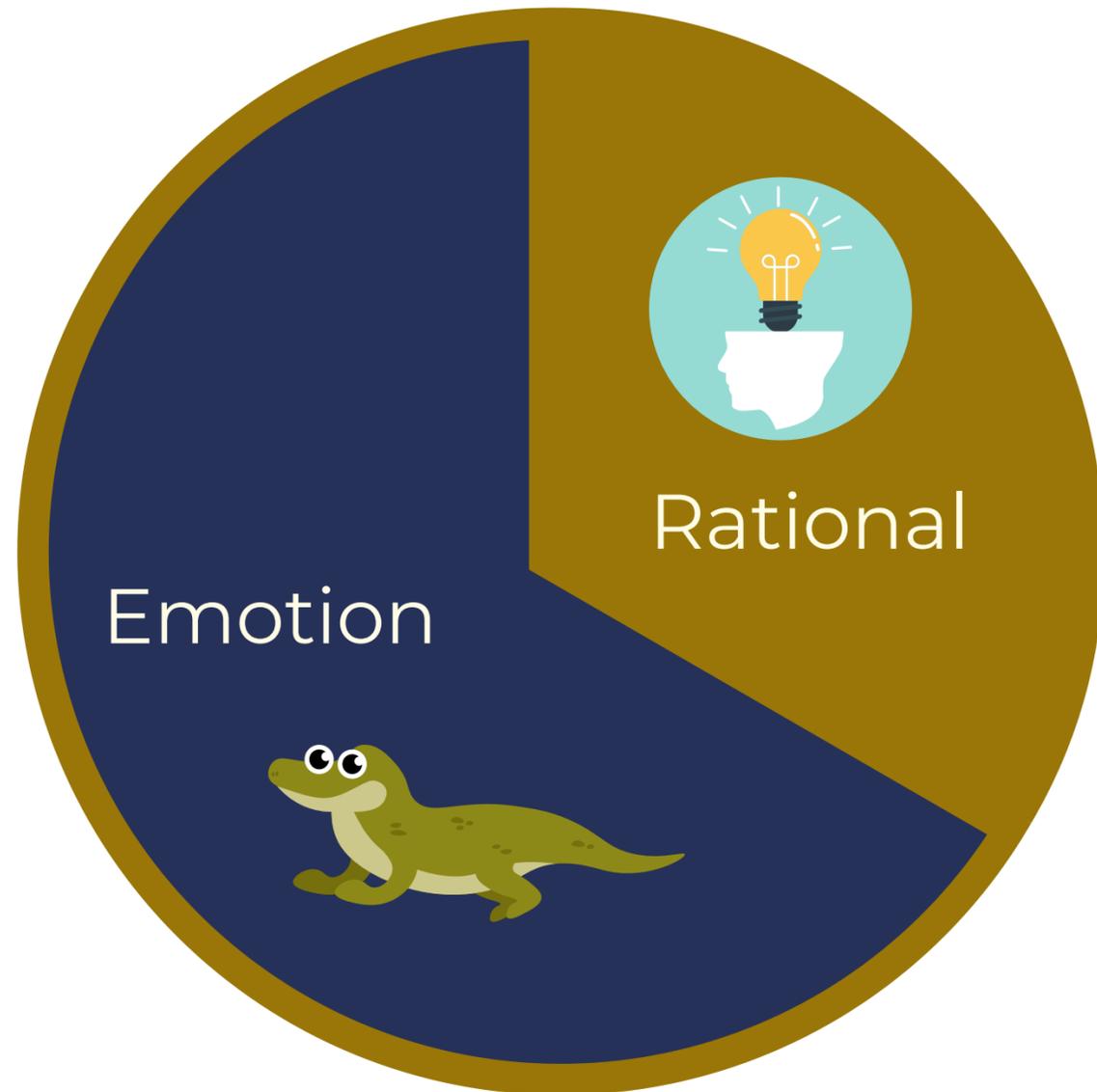


# I. Indikatoren für eine geringe psychologische Sicherheit im Team

- der Status quo wird nicht offen hinterfragt
- Ideen oder Fehler werden nicht offen kommuniziert
- Teammitglieder scheinen mehr Energie darauf zu verwenden, "das Gesicht zu wahren"
- Meetings ufern regelmäßig aus - Diskussionen statt Ergebnisse und Entscheidungen
- nach einem Meeting fragen sich Kollegen regelmäßig, wieso sie überhaupt an dem Termin teilgenommen haben
- es scheinen sich immer dieselben Teammitglieder zu Wort zu melden, ein Teil bleibt häufig stumm
- die cc.-Funktion werden beim Versenden von Emails regelmäßig eingesetzt, um sich "abzusichern"
- der Dokumentation wird viel Zeit gewidmet, um sicherzugehen, dass einem hinterher "nichts nachgesagt" werden kann
- die heiße Kartoffel der Verantwortlichkeit wird hin und her geworfen
- die Durchlaufzeiten von Aufgaben scheinen in keinem Verhältnis zum eigentlichen Aufwand der Bearbeitung zu stehen



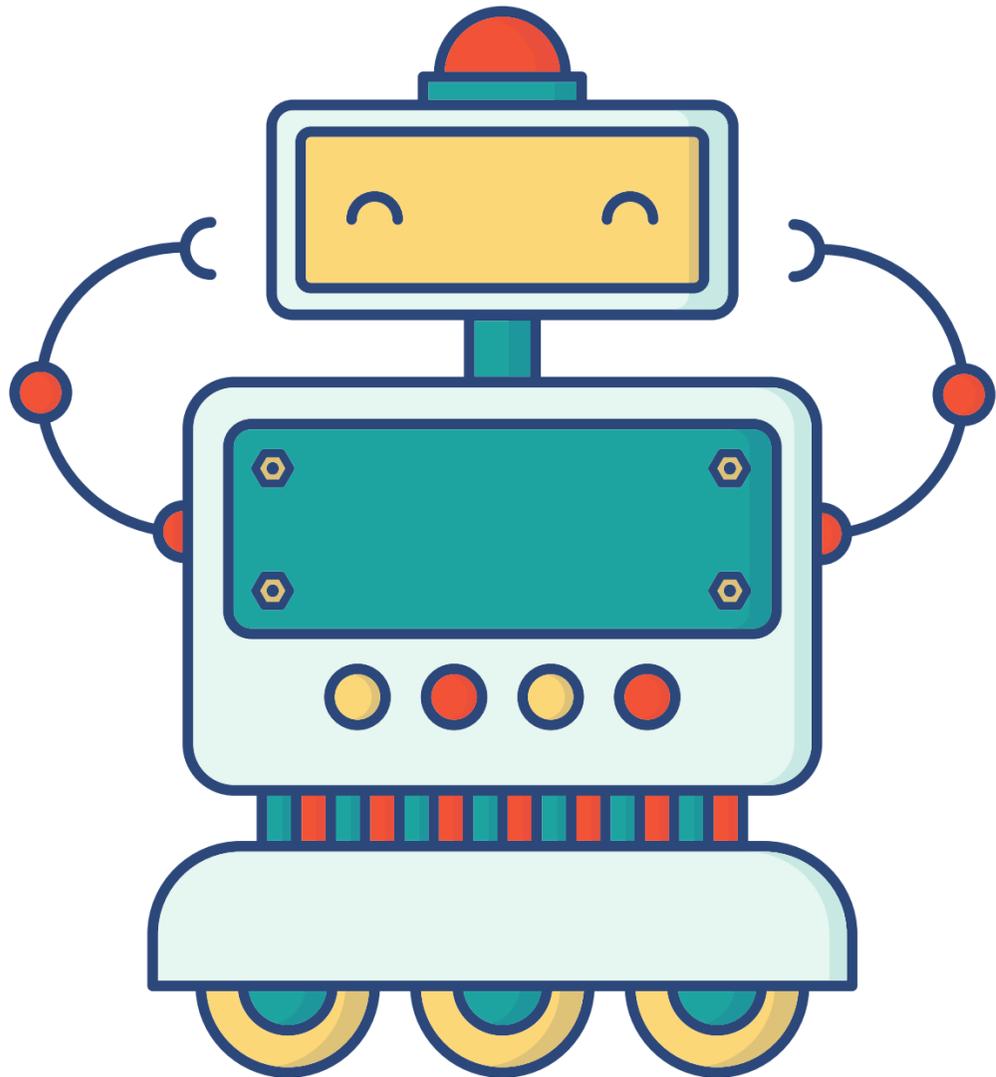
# Neurowissenschaftliche Perspektive



# Neurowissenschaftliche Perspektive



# Was wollen wir eigentlich für Mitarbeiter?



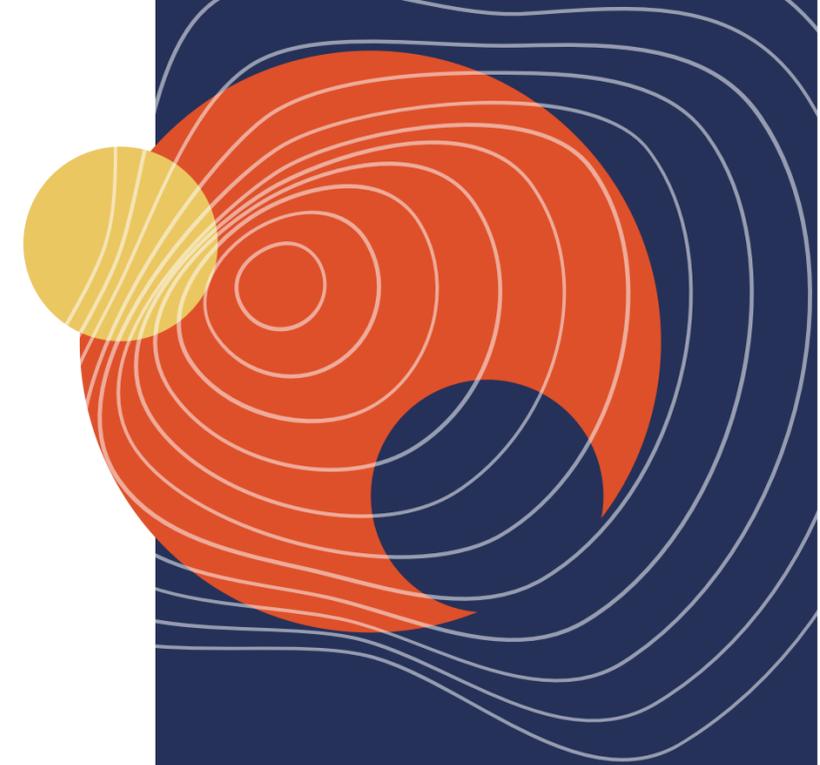
"Sie sollen funktionieren ...."



"Ich wünsche mir ein Team, das  
mitdenken ...."

3

Was kann jeder Einzelne  
dazu beitragen, eine  
psychologisch sichere  
Umgebung zu schaffen?  
(Tools & Tipps)



# III. Tools und Tipps für psychologische Sicherheit

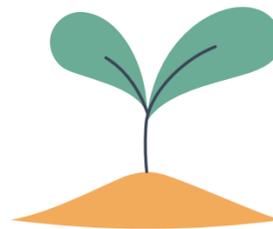
## Voraussetzungen schaffen

- Erwartungen & Ziele kommunizieren
- Freigabe: Scheitern als notwendiger Entwicklungsschritt
- Räume schaffen (Fuck-up nights / Retros)



## Zur Mitwirkung einladen

- Partizipative Moderationsformate (z.B. Liberating Structures, Disney Methode)



## Produktiv reagieren

- Selbstreflektion
- Vertiefungsfragen stellen
- Intervenieren bei Verstößen



Meine kühne Idee, wie ICH psychologische  
Sicherheit im Arbeitsalltag fördern kann...





MARIA KÜHN

SYSTEMISCH

AGILE PIRATIN

- [m.kuehn@commonsenseteam.de](mailto:m.kuehn@commonsenseteam.de)
- 0176 5658 1570
- <https://www.commonsenseteam.de/maria-kuehn-buchen/>



KAREN EILERS

WIRTSCHAFTS-

PSYCHOLOGIN

- [karen.eilers@in-transformation.com](mailto:karen.eilers@in-transformation.com)
- 040 60443628



B  
O  
N  
U  
S

# Psychologische Sicherheit

10 Erfolgsfaktoren



Meine kühne Idee, wie ICH psychologische Sicherheit im Arbeitsalltag fördern kann...



I	V	M	F	B	U	V	E	I	Y	N	B	Z	G	P	I	H	V	H	Z
B	B	S	E	L	B	S	T	S	I	C	H	E	R	H	E	I	T	E	H
D	G	P	C	X	E	F	N	R	V	M	B	C	O	O	Z	H	Z	W	U
W	G	X	K	J	D	Y	F	X	Q	N	W	F	W	V	U	K	I	T	C
Q	G	Q	A	J	T	T	E	E	P	B	Q	S	Q	E	K	G	V	B	L
K	M	M	W	S	W	V	W	A	S	L	T	H	N	S	R	L	P	W	N
O	M	Q	T	Q	Q	F	U	N	T	E	R	S	T	Ü	T	Z	U	N	G
M	R	I	S	I	K	O	B	E	R	E	I	T	S	C	H	A	F	T	Z
M	Q	X	M	H	E	W	D	E	C	I	J	R	U	P	J	L	S	L	X
U	E	L	B	F	D	B	C	H	B	O	Q	L	I	S	B	E	U	L	B
N	E	H	R	L	I	C	H	K	E	I	T	J	J	F	L	C	P	M	H
I	Q	B	J	Q	F	E	E	D	B	A	C	K	I	B	N	W	H	N	C
K	X	Y	P	A	U	O	R	P	J	O	F	F	E	N	H	E	I	T	O
A	F	R	J	C	U	S	R	E	S	P	E	K	T	P	G	O	Q	M	J
T	H	S	K	L	N	L	V	K	B	K	Q	J	N	F	J	J	U	Z	E
I	Q	R	O	U	M	C	D	C	E	U	R	O	B	N	F	V	Q	E	G
O	T	M	B	Q	E	M	P	A	T	H	I	E	K	V	I	M	F	U	B
N	N	M	Y	Q	H	Q	Z	F	Q	S	L	D	M	T	O	E	L	B	S
B	C	A	I	E	E	H	F	V	E	R	T	R	A	U	E	N	J	F	Q
C	A	U	N	D	H	P	C	P	K	X	N	D	V	C	R	B	H	V	I

Findest du alle 10 Begriffe?



- Impulsvortrag
- Seminar
- Workshop
- Coaching



Maria Kühn  
Systemische Organisations-entwicklerin



Holger Lotter  
Trainer, Coach & Berater



Karen Eilers  
Wirtschaftspsychologin



# Psychologische Sicherheit

10 Erfolgsfaktoren



Das Thema ist neu für mich. Kann mich hier jemand unterstützen?



Ich habe ein ungutes Bauchgefühl bei dieser Entscheidung. Können wir nochmal einen Schritt zurück gehen?



Ich habe Neuigkeiten, die unsere bisherigen Annahmen infrage stellen könnten. Lasst uns darüber sprechen.

**oops**

Ich habe einen Fehler gemacht und möchte euch darüber informieren, damit wir schnell eine Lösung finden.



Ich könnte eine zweite Meinung gebrauchen. Hast du Zeit?

Meine kühne Idee, wie ICH psychologische Sicherheit im Arbeitsalltag fördern kann...



HELP



- Impulsvortrag
- Workshop
- Coaching



Maria Kühn  
Systemische Organisationsentwicklerin



Holger Lotter  
Trainer, Coach & Berater



Karen Eilers  
Wirtschaftspsychologin

## Impulsfragen zur Selbstreflektion

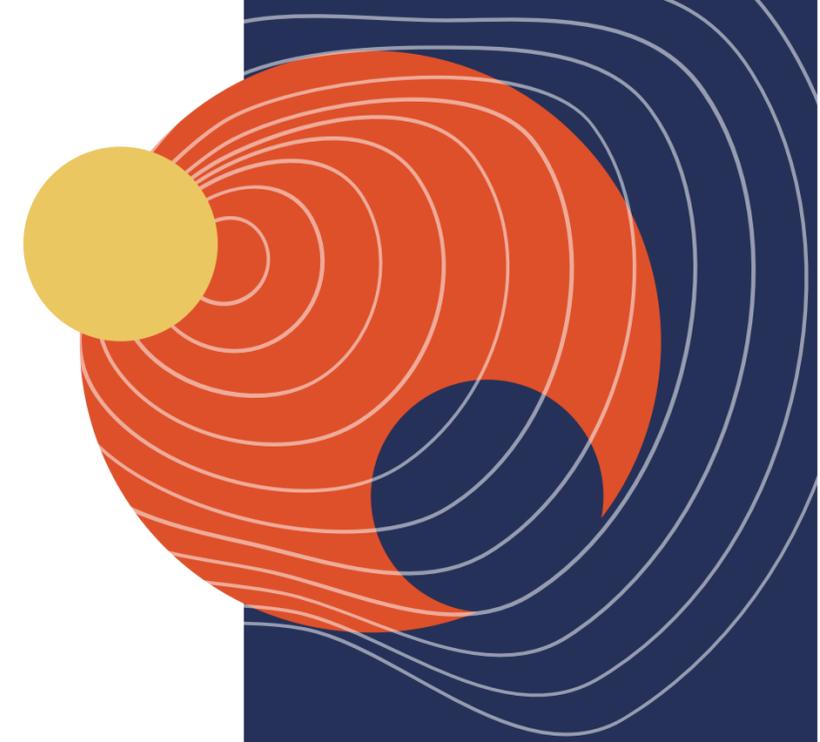
Wie würden andere deine Offenheit gegenüber Kritik, Ideen und Hinweise einschätzen?

Inwiefern gelingt es dir, deinen eigenen Beitrag zu betrachten und zu hinterfragen?

Wie würde ein Beobachter dein Verhalten beschreiben, wie du auf unangenehme Kritik reagierst?

Inwiefern gelingt es dir, in schwierigen Gesprächen eine gute Atmosphäre zu schaffen? DARF die andere Person ein Risiko eingehen?

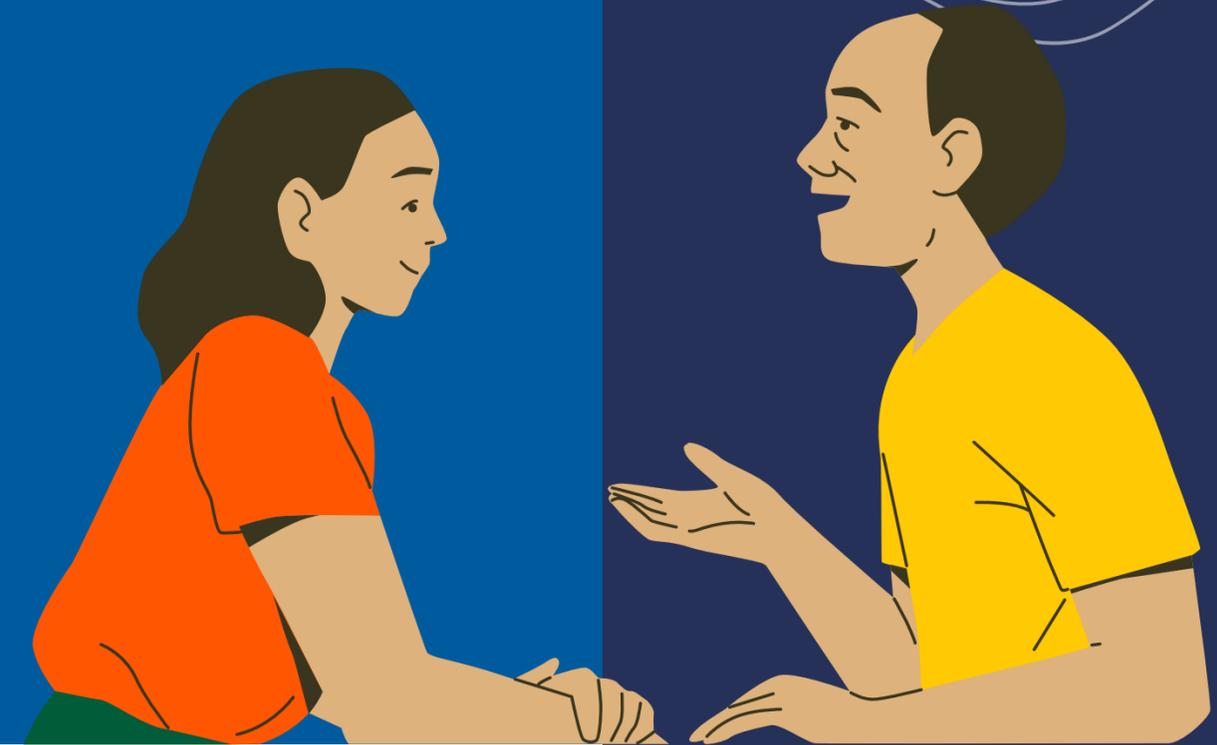
Inwieweit würden andere zustimmen, dass du versuchst andere Perspektiven zu verstehen und zu durchdenken?



Suche aktiv das Gespräch mit Freunden,  
Kollegen und stell ihnen die Reflektionsfragen  
zur Verfügung.

Wie könnten ihre Einschätzung über deine  
Antworten aussehen?

In welcher Weise wirst du reagieren, wenn ihre  
Antwort von deiner eigenen Einschätzung  
abweicht?



# Studien zum Thema

"Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams" (1999):

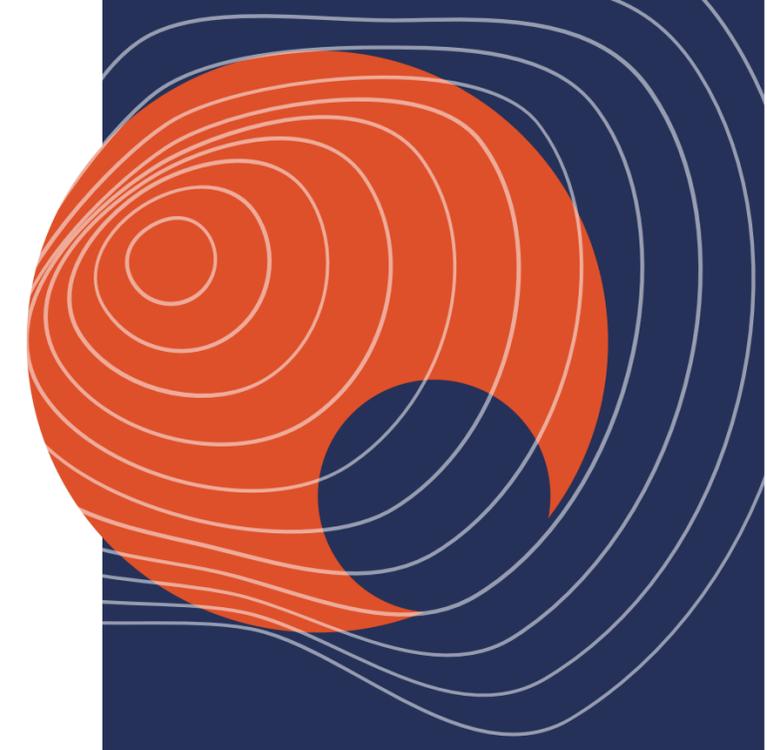
- Auswirkungen von psychologischer Sicherheit auf Lernverhalten in Arbeitsteams.
- Teams mit hoher psychologischer Sicherheit eher bereit sind, Risiken einzugehen und Fehler als Lernmöglichkeiten zu nutzen.

"Learning from Mistakes is Easier Said than Done:

- Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error" (1996):
- untersucht die organisatorischen Einflüsse auf die Fehlererkennung und -korrektur. Edmondson argumentiert, dass psychologische Sicherheit ein wichtiger Faktor für die Fähigkeit eines Teams ist, aus Fehlern zu lernen.

"Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams" (2003): Hier untersucht Edmondson, wie Teamleiter in Krankenhäusern das Lernen fördern können, indem sie eine Umgebung schaffen, in der Mitarbeiter sich sicher fühlen, ihre Meinung zu äußern.

"The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth" (2018): Dieses Buch ist eher eine Zusammenfassung ihrer gesamten Forschung als eine einzelne Studie, aber es bietet einen umfassenden Überblick über ihre Theorien und Erkenntnisse zur psychologischen Sicherheit.





# SEMINAR

## PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

als Fundament wirksamer Zusammenarbeit

### MEHR INFOS & ANMELDUNG:



Maria Kühn  
Systemische  
Organisationsentwicklung  
Common Sense Team

[m.kuehn@commonsenseteam.de](mailto:m.kuehn@commonsenseteam.de)

[www.commonsenseteam.de](http://www.commonsenseteam.de)

### FÜR WEN?

- Führungskräfte aus allen Branchen und Ebenen
- Teamleads
- Projektleiter:innen
- Scrum Master / Agile Coaches
- Abteilungs- oder Bereichsleiter:innen
- Geschäftsführer:innen

### WOZU?

Ihr Nutzen:

- Sie sind mit den Grundlagen der psychologischen Sicherheit vertraut
- Sie können menschliche Verhaltensmuster in Verbindung mit psychologischer Sicherheit besser verstehen
- Sie lernen, wie psychologische Sicherheit im Team durch Ihre Rolle als Führungskraft aktiv gefördert werden kann
- Sie lernen neue Handlungsoptionen kennen, wie Sie in schwierigen Situationen und Konflikten agieren kannst
- Sie erfahren, wie Sie gemeinsam mit Ihrem Team, ein nachhaltiges und wirkungsvolles Fundament psychologischer Sicherheit aufbauen können
- Sie lernen, wie Sie durch sozialpsychologische Erkenntnisse die Leistung und Innovationskraft Ihres Teams stärken können

### MEHR INFOS & ANMELDUNG:



[www.commonsenseteam.de](http://www.commonsenseteam.de)

### KOMMENDE VERANSTALTUNGEN



25.-26.09.2023



Kooperation



### REFERENTEN



Maria Kühn  
(Systemische  
Organisations-  
entwicklerin)



Holger Lotter  
(Trainer &  
Berater)



Karen Eilers  
(Wirtschafts-  
psychologin)

