Psychologische Sicherheit als Grundlage für erfolgreiche Teams

Veröffentlicht am 9. Februar 2026

Ihre Ansprechpersonen: David Andrist, Rico Rutz

Tags: Fachbeiträge, Business Analyse und Requirements Engineering, Projektmanagement

Psychologische Sicherheit beschreibt ein Teamklima, in dem Menschen ohne Angst vor Blamage, negativen Konsequenzen oder Gesichtsverlust sprechen können. Sie können Fragen stellen, Unsicherheiten zugeben, auf Risiken hinweisen, Fehler offen ansprechen oder um Unterstützung bitten. Psychologische Sicherheit ist damit keine reine «Wohlfühlkultur», sondern eine Voraussetzung dafür, dass Teams Informationen früh teilen, daraus lernen und in komplexen Situationen fundierte Entscheidungen treffen können.

Psychologische Sicherheit im agilen Umfeld

Im agilen Umfeld zeigt sich dieser Zusammenhang besonders deutlich. Agile Arbeitsweisen setzen auf kurze Zyklen, häufiges Feedback und regelmässige Abstimmung. Dadurch entstehen viele Interaktionen, in denen Mitarbeitende kleine «soziale Risiken» eingehen: Eine Schätzung wird hinterfragt, eine Annahme korrigiert, eine Abhängigkeit offengelegt oder ein Problem früh adressiert. Ob Mitarbeitende sich jedoch tatsächlich äussern, hängt stark davon ab, ob sie vom Team sichtbar unterstützt werden, etwa durch sachliches Nachfragen, Anerkennung und eine konstruktive Weiterbearbeitung. Abwertung oder Schuldzuweisungen verhindern vielfach, dass Probleme, Ideen oder Bedenken offen angesprochen werden.

Ein bekanntes Praxisbeispiel ist Googles Projekt «Aristotle» (1). Dort untersuchte ein People-Analytics-Team, welche Faktoren mit Teamwirksamkeit zusammenhängen. In der Auswertung zeigte psychologische Sicherheit einen besonders starken Zusammenhang mit wirksamer Zusammenarbeit. Häufig genannt werden im gleichen Kontext weitere Faktoren wie Verlässlichkeit (Dependability), Struktur und Klarheit (Structure & Clarity), Sinn (Meaning) und Wirkung (Impact). Gleichzeitig fanden sich für Merkmale wie

Teamzusammensetzung, Seniorität, Teamgrösse oder Standort keine stabilen, über viele Kontexte hinweg gleich starken Erklärungen. Für die Praxis lässt sich daraus ableiten: Nicht nur «wer» im Team ist, sondern vor allem «wie» das Team miteinander arbeitet, spricht und entscheidet, macht den Unterschied. Teams mit höherer psychologischer Sicherheit profitieren typischerweise davon, dass Risiken früher sichtbar werden, unterschiedliche Perspektiven stärker einbezogen werden und Lernen im Arbeitsalltag häufiger stattfindet.

Aus agiler Sicht lässt sich das gut mit Scrum verbinden. Scrum schafft regelmässige Gesprächsanlässe und einen klaren Rhythmus (Planning, Daily, Review, Retrospektive). Diese Ereignisse können als stabile Gelegenheiten dienen, um Fragen, Unsicherheiten und Verbesserungsvorschläge offen zu besprechen. Zudem machen Artefakte und zugehörige Vereinbarungen Erwartungen sichtbarer, beispielsweise durch ein Sprint Goal (gemeinsamer Fokus) oder eine Definition of Done (gemeinsames Verständnis von Qualität). Wenn klar ist, woran sich «gut» orientiert, fällt es leichter, heikle Punkte sachlich anzusprechen und gemeinsam zu entscheiden.



Abbildung 1: Eigene Darstellung, inspiriert vom Google Aristotle Projekt und re:Work Grafik

Wie kann Psychologische Sicherheit messbar gemacht werden?

Bevor Formate oder Rituale verändert werden, lohnt sich eine kurze Standortbestimmung. Ein praktikabler Einstieg ist ein Mini-Check im Team (ca. 2 Minuten): Jede Person bewertet auf einer 5-Punkte-Skala drei Aussagen, zum Beispiel:

- In unserem Team ist es in Ordnung, Risiken einzugehen.
- Ich kann Probleme offen ansprechen.
-

- Wir bitten uns gegenseitig um Hilfe.

Anschliessend werden die Werte pro Aussage aggregiert und über zwei bis drei Sprints verglichen. Wichtig ist dabei der Zweck: nicht Personen beurteilen, sondern Entwicklungen im Teamklima sichtbar machen. Die Formulierungen orientieren sich an etablierten Messansätzen, wie sie in Forschung und Praxis verwendet werden.

Ergänzend hilft ein qualitativer Blick auf Sprache und typische Alltagssätze. Formulierungen wie «Das hätte ich früher sagen sollen», «Ich wollte nichts Falsches sagen» oder «Das ist Führungssache» sind mögliche Hinweise darauf, dass Menschen sich zurückhalten. In der Retrospektive kann es genügen, ein bis zwei Beispiele anonymisiert festzuhalten und kurz zu besprechen, was die Aussage im Kontext bedeutet. So erhalten Zahlen einen verständlichen Rahmen.

Wie kann Psychologische Sicherheit aufgebaut werden?

Die Forschung und auch die Praxis zeigen: Verhalten verändert sich vor allem durch wiederkehrende Routinen, nicht durch Poster oder gut gemeinte Appelle. Ein einfacher, wirksamer Einstieg ist ein kurzes Working Agreement (eine Team-Vereinbarung), die in etwa 20 Minuten gemeinsam formuliert wird. Sie sollte konkret sein und sich im Alltag anwenden lassen. Fünf kurze Sätze reichen oft aus, zum Beispiel:

- Fehler behandeln wir als Information, nicht als Schuldfrage.
- Unfertige Ideen dürfen ausgesprochen werden.
- Redezeit wird aktiv verteilt, damit nicht immer dieselben sprechen.
- Einwände führen zu einem kleinen Prüfschritt statt zu einer Abwehrdiskussion.
- Für Grenzfälle ist der Entscheidweg klar (wer entscheidet, bis wann, nach welchen Kriterien).

Neben dem Inhalt zählt die Gesprächsführung. Eine einfache, häufig wirksame Regel ist: Die leitende Person spricht im Diskussionsmoment bewusst später. Das reduziert den Druck, sich an einer Vorgabe zu orientieren, und erleichtert Widerspruch. Zusätzlich hilft es, ruhigere Stimmen gezielt einzuladen, etwa mit Fragen wie: «Was könnte hier schiefgehen?», «Welche Annahme ist noch unklar?» oder «Was bräuchtest du, um zustimmen zu können?».

Zwei kleine Gewohnheiten verstärken das im Alltag:

1. **Hinweise auf Risiken werden zuerst anerkannt**, etwa mit «Danke fürs Ansprechen». Das senkt die Hemmschwelle spürbar.

2. **Danach folgt eine handlungsorientierte Frage**, zum Beispiel: «Was probieren wir als Nächstes?». Also ein konkreter nächster Schritt, der zeigt, dass der Hinweis Konsequenzen hat.

Wenn typische Zurückhaltungs-Sätze häufiger auftauchen («Ich wollte nichts Falsches sagen»), ist das ein Signal, die Routine konsequenter zu nutzen: Einladung an leise Stimmen, Reihenfolge der Wortmeldungen und eine Reaktion, die Hinweise nicht abwertet, sondern weiterverarbeitet.

Warum das wirkt: Wenn Teammitglieder erleben, dass Einwände erwünscht sind und nicht zu Nachteilen führen, sinkt die innere Hürde, sich zu äussern. Damit verschiebt sich die Teamnorm von «möglichst perfekt abliefern» hin zu «früh sichtbar machen und gemeinsam prüfen». Amy Edmondson beschreibt genau diesen Normwechsel als zentralen Mechanismus, über den Teamlernen und eine bessere Fehler- und Risikobearbeitung im Alltag wahrscheinlicher werden.

Fazit

Psychologische Sicherheit trägt agile Zusammenarbeit, weil sie offenes Sprechen, frühe Risikohinweise und gemeinsames Lernen im Sprint-Takt wahrscheinlicher macht. Im Alltag reichen oft wenige, gut gesetzte Routinen: ein kurzer Mini-Check, ein knappes Working Agreement sowie zwei Gewohnheiten (die leitende Person spricht später, auf heikle Hinweise folgt Anerkennung plus ein nächster Schritt). Mit einem wachen Blick auf typische Zurückhaltungs-Sätze wird zudem sichtbar, ob das Teamklima in die gewünschte Richtung geht: Risiken kommen früher auf den Tisch, Entscheidungen werden nachvollziehbarer und unerwartete Wendungen treten seltener auf.

Quellen

- (1) SZ Magazin (2018): Was macht ein gutes Team aus?
- The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth - Book - Faculty & Research - Harvard Business School
- Psychological Safety: A Meta?Analytic Review and Extension - Frazier - 2017 - Personnel Psychology - Wiley Online Library
- Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams (Download als PDF)
- Google re:Work - Guides: Understand team effectiveness

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie wir auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen können? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.