

Armin Schmucki

Fachhochschule Nordwestschweiz, Brugg-Windisch

## Die angstfreie Organisation

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i2.a198>



Amy C. Edmondson

Aus dem Amerikanischen übersetzt von Mike Kauschke

### Die angstfreie Organisation

Wie Sie die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen

Verlag Franz Vahlen 2020

ISBN 978-3-8006-6067-4

Amy Edmondson hat ein weiteres sehr anregendes Buch geschrieben. Der Titel scheint uns unglücklich gewählt – auch im amerikanischen Original. Er suggeriert ein weiteres Mal die „böse“ Organisation im Gegensatz zu den guten Menschen. Dabei sind es ja genau genommen die Menschen, die in der Organisation durchaus nicht selten Angst verbreiten.

Bereits vor dreißig Jahren hat die Autorin ihre Studien zu erfolgreichen Teams begonnen. Ihre erste Hypothese, dass gute Teams weniger Fehler machen würden, musste sie zur eigenen



Überraschung fallen lassen. Was sie später herausgefunden hat, leuchtet ein: Gute Teams haben keine Angst, Fehler zuzugeben oder zu melden. Daraus folgt, dass bei den untersuchten Spitälern die Fehlerliste dort länger war, wo gute Teams an der Arbeit waren.

Was aber trägt dazu bei, dass diese oft herbeigeredete Fehlerkultur entsteht? Amy Edmondson zeigt, dass dafür die psychologische Sicherheit entscheidend ist. Dabei unterscheidet sie zwischen Vertrauen und psychologischer Sicherheit. Vertrauen ist eine Vorschusshandlung, meistens auf eine Person bezogen. Vertrauen wird dann gegeben, wenn die Chance groß ist, dass sich das erwartete Ergebnis einstellen wird. Die psychologische Sicherheit wird im Moment wahrgenommen, meistens bezogen auf ein Team. Sie ist oder sie ist nicht. Für die psychologische Sicherheit müssen in erster Linie die Führungspersonen sorgen. Sie sollen garantieren, dass Mitarbeitende, die Fehler zugeben oder aufzeigen, nicht darunter leiden müssen. Dabei genügt es nicht, dass die Führungspersonen tolle Reden halten oder Papiere verfassen. Psychologische Sicherheit muss erfahren und jeden Tag neu geboten werden. Gerade in den sogenannten agilen Teams ist dies eine große Herausforderung, weil dort nicht auf eine Führungsperson verwiesen werden kann.

Edmondson zeigt in ihrem Buch sehr konkret, was passieren kann, wenn die psychologische Sicherheit fehlt, oder wie psychologische Sicherheit gefördert und erhalten werden kann. Eindrücklich sind ihre Beispiele: Wenn Bedenken vorschnell in den Wind geschlagen werden; wenn zugestimmt wird, weil die „Harmonie“ im Team nicht gestört werden will; wie Scheitern zum Alltag gehören könnte; oder über die Kraft des Nichtwissens.

Dieses Buch bietet einen gut verständlichen Überblick über wichtige Aspekte, die zu einer wirklichen Fehlerkultur führen können. Es ist sehr empfohlen für alle Berater\*innen, für Führungspersonen und für Mitglieder in agilen Teams.

## Autor

### Armin Schmucki

Organisationsberater, Supervisor, Coach. Ausbildungsleiter MAS/DAS Integrative Beratung, Supervision, Coaching und Change-Management sowie Ressortleiter und Dozent am Institut Weiterbildung und Beratung an der Pädagogischen Hochschule Nordwestschweiz.

Kontakt: armin.schmucki@fhnw.ch