

zeb.move

ZEB-PERSPEKTIVE

Wenn Sicherheit Dynamik schafft

Psychologische Sicherheit in Organisationen



move to transformation

Zentrale Erkenntnisse

- 1** Psychologische Sicherheit gilt als **Basis jeder Leistung** und damit der Leistungsfähigkeit von Organisationen.
- 2** Psychologische Sicherheit ist höchst relevant und ein **Erfolgstreiber** für Unternehmen.
- 3** Bad News: Der hohen Bedeutung von Psychologischer Sicherheit steht **in der Realität ein niedriges Niveau** gegenüber.
- 4** Good News: Psychologische Sicherheit **kann gesteuert werden** – durch das Handeln und Verhalten der Menschen sowie durch organisationale Prozesse, Instrumente, Strukturen und Ziele.

Gut zu wissen

Psychologische Sicherheit steht zunehmend auf der Agenda von Entscheidungsträger:innen, auch in der Financial-Services-Branche. Denn sie fördert eine **positive Unternehmenskultur** und damit den Unternehmenserfolg.

Bisher wird häufig versucht, **Leistung durch Verantwortung**, Struktur oder Sinn zu erzeugen. Das ist wirkungs- und sinnvoll. Diese Faktoren sind aber nur zu **40–60 %** für den Erfolg und die Leistung in Organisationen und Teams verantwortlich. Der übrige Teil kann durch **Psychologische Sicherheit** erklärt werden.

Was unter dem Ansatz der Psychologischen Sicherheit genau verstanden wird und wie Teams in Banken, Sparkassen und Versicherungen von diesem Konzept profitieren können, skizzieren wir in diesem Whitepaper.

Psychologische Sicherheit – von der Theorie zur Praxis

1 Wissenschaftliche Basis und Forschung seit 1999

Das Konzept der Psychologischen Sicherheit wurde 1999 von der Harvard-Professorin Amy Edmondson begründet und seitdem in unterschiedlichen Forschungen bestätigt. Hinter dem Begriff steht die gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass die **Sicherheit innerhalb des Teams gegeben** ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen.

2 Erste Pionier:innen übertragen Erkenntnisse stringent in die Praxis

Bekannt wurde das Konzept erst 2016 durch das Forschungsprojekt „Aristoteles“ von Google. Im Rahmen dieser Studie wurden Teams untersucht, um das Geheimnis von Hochleistung zu lüften. Das Ergebnis überraschte: Nicht die Teamzusammensetzung, die Diversität oder die Intelligenz der Mitglieder war entscheidend, sondern die **Art und Weise, wie sie miteinander umgingen**.



3 Einzug in die Breite: auch traditionelle Unternehmen erkennen die Relevanz

Die Übertragbarkeit der Erfahrungen und Ergebnisse der ersten Pionier:innen auf die breite Unternehmenspraxis hat begonnen. Der Fokus auf gut funktionierende Teams wird immer stärker, und die Erkenntnis, dass Psychologische Sicherheit eine zentrale Rolle für die Unternehmensentwicklung spielt, verbreitet sich. **Psychologische Sicherheit steht zunehmend auf der Agenda von Entscheidungsträger:innen.**

Psychologische Sicherheit als Basis jeder Leistung

Psychologische Sicherheit bildet die Grundlage für die Leistung bzw. den Leistungskern jeder Organisation und jedes Teams.

Ohne Psychologische Sicherheit fehlt den weiteren Ebenen des Unternehmenserfolgs die entscheidende Basis.

Relevanz für Leistung und Erfolg

Einfluss auf Unternehmensziele

unterstreicht und erhöht den Stolz auf die eigenen Bemühungen

Sinnhaftigkeit & Bedeutung

des eigenen Arbeitsumfelds erhöhen Engagement und Motivation bei der Erledigung von Aufgaben

Struktur & Klarheit

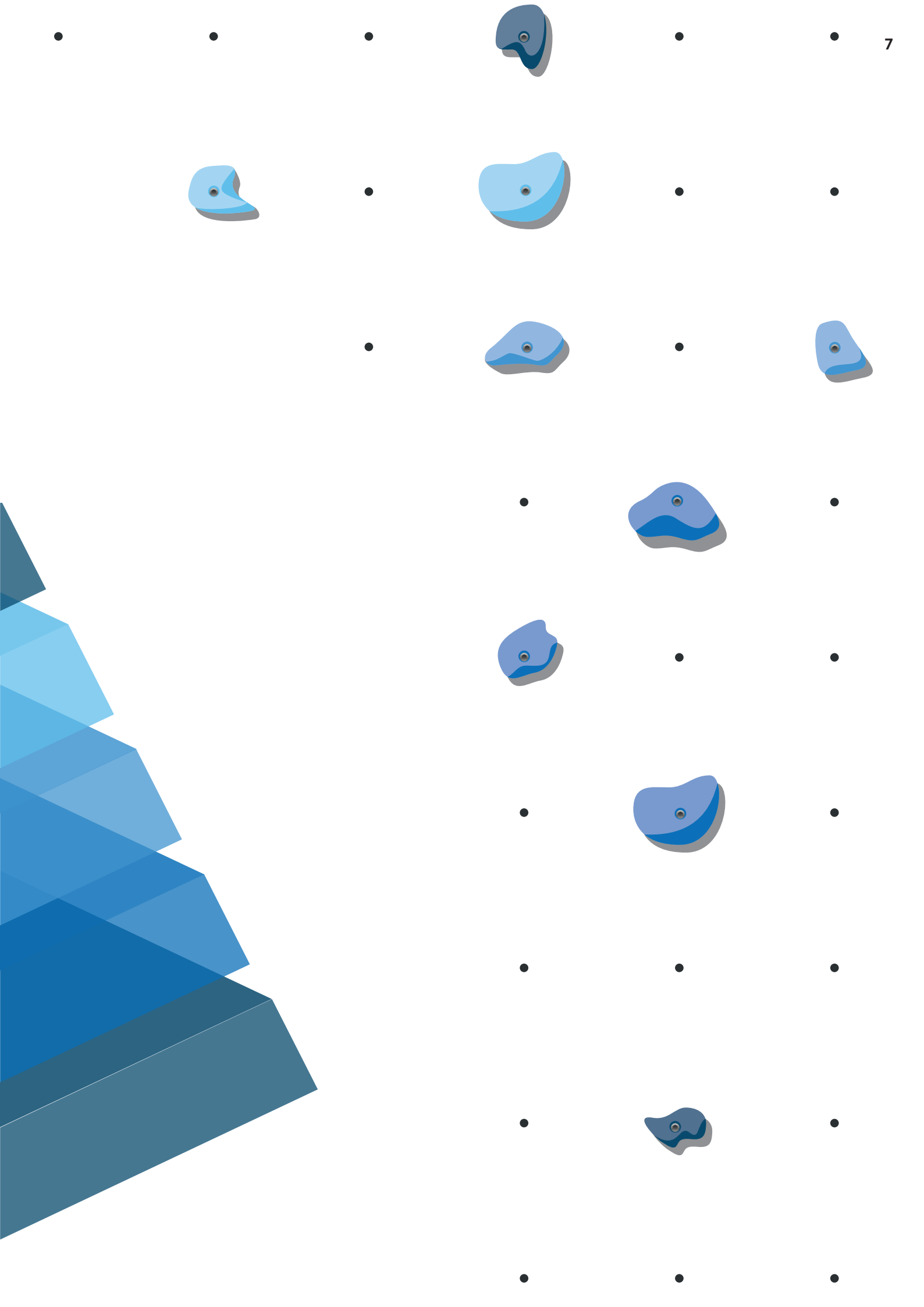
bezüglich Rollen, Erwartungen, Zielen und Prozessen unterstützen das Funktionieren von Teams

Verantwortung & Zuverlässigkeit

helfen dabei, Aufgaben in hoher Qualität und in vorgegebener Zeit zu erledigen

Psychologische Sicherheit

ist die Basis für Leistung, Effizienz, Kreativität und Produktivität, indem Reibung vermieden und Flow erzeugt wird



Die angstfreie Organisation

Psychologische Sicherheit (angstfreie Organisation) zeichnet ein Bild von der Zusammenarbeit und Kultur einer Organisation.

Sie beschreibt die Art und Weise der Kommunikation und des Wissensaustauschs, den Umgang mit Fehlern und Konflikten sowie den Mut und die Offenheit dafür, miteinander zu sprechen und miteinander umzugehen.

Das Handeln und Verhalten jeder einzelnen Person beeinflusst die Psychologische Sicherheit und kann so zu einem Mehr an Leistung ganzer Teams und damit ganzer Organisationen führen.



Offenheit

Mitarbeitende trauen sich zu sagen, was sie denken



Fehlerkultur

Mitarbeitende haben keine Angst davor, dass Fehler gegen sie verwendet werden



Konfliktlösung

Mitarbeitende können Probleme und Meinungsverschiedenheiten untereinander lösen



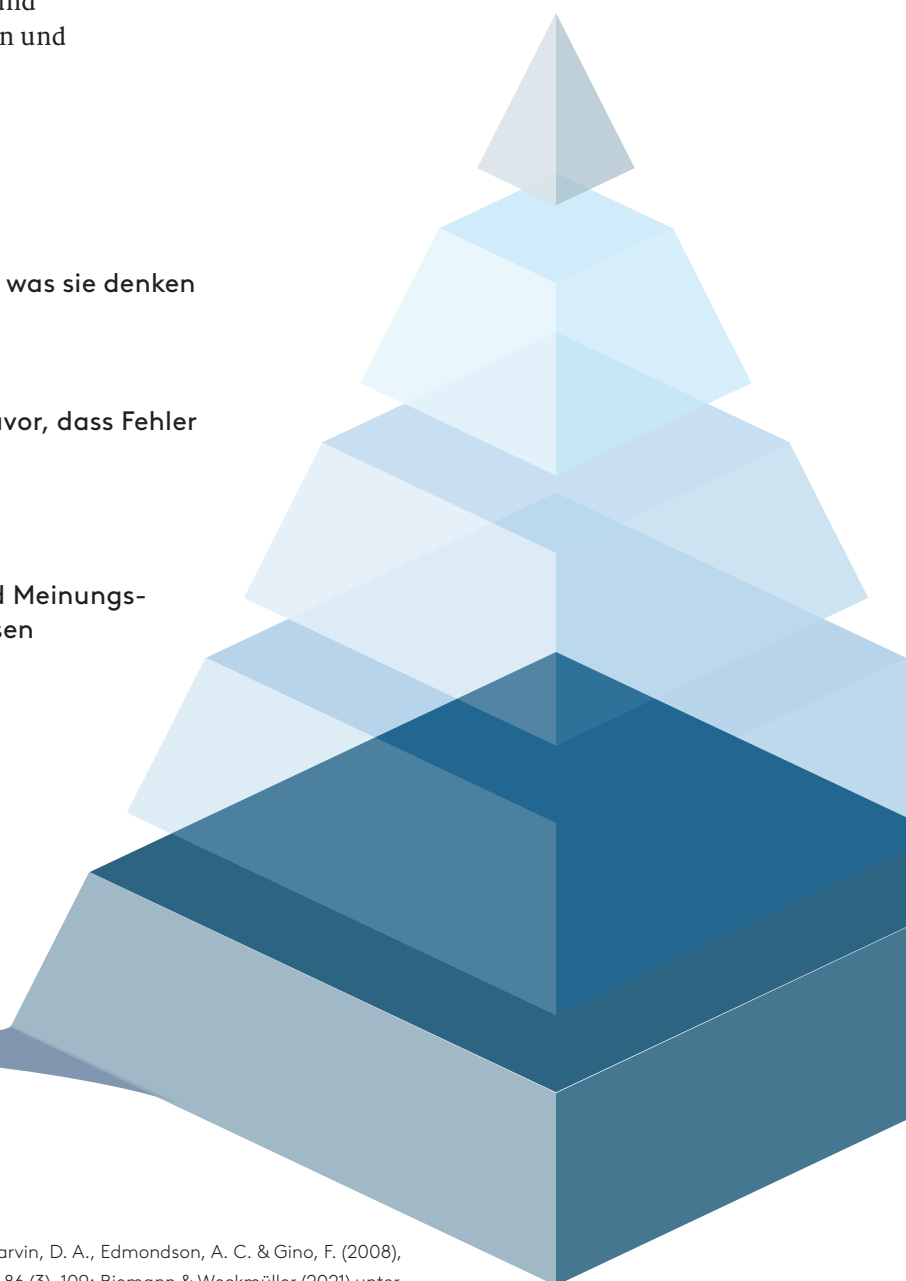
Transparenz

Mitarbeitende halten Informationen und Wissen nicht zurück



Fragemut

Mitarbeitende trauen sich zu fragen (zur Verständnisklärung, aber auch nach Unterstützung und Hilfe)



„Mir persönlich ist eine hohe Psychologische Sicherheit in unserer Sparkasse KölnBonn wichtig.

Ich habe erkannt, dass es sich lohnt, einen Fokus darauf zu setzen und das Thema bei mir selbst, aber auch bei unseren Führungskräften und Mitarbeitenden zu priorisieren.

Eine hohe Psychologische Sicherheit verstehen wir als Basis für eine ergebnisorientierte und motivierende Zusammenarbeit in der gesamten Sparkasse.“

Ulrich Voigt
Vorsitzender des Vorstands
Sparkasse KölnBonn



Psychologische Sicherheit als Erfolgstreiber

In der ersten industriellen Revolution galt die Standardisierung als Erfolgstreiber. Dies trifft teilweise auch heute noch zu.

Das größte Wachstum entsteht heutzutage jedoch aus Geschwindigkeit, resultierend aus Ideenreichtum, Veränderungsfähigkeit und Zusammenarbeit im Team.

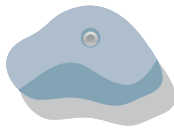
Dies wird nicht mehr durch einfache technische und strukturelle Anpassungen erreicht, sondern durch eine Unternehmenskultur und -organisation, die Psychologische Sicherheit umfassend und systematisch fördert.



Mehr Veränderungsbereitschaft



Höhere Mitarbeiterbindung



Verbesserung der Zusammenarbeit in Teams



Höhere Umsetzungsgeschwindigkeit



Höhere Produktivität



Gesteigerte Kreativität und mehr Innovation



Höhere Leistungsbereitschaft und -fähigkeit





Verbesserte
Cost-Income-Ratio



Mehr Engagement &
Lernbereitschaft

„Großartige Ergebnisse
erfordern mutige
Entscheidungen. Eine
angstfreie Umgebung
ist hierfür der beste
Nährboden.“

André Thaller
Vorstand Kunde und Markt
PSD Bank Nord eG



Psychologische Sicherheit im Realitätscheck

Psychologische Sicherheit wird häufig als das Eingehen von Risiken und ein regelfreies Umfeld missverstanden.

Psychologische Sicherheit bedeutet nicht

- Als Führungskraft **Spiel- und Verantwortungsräume ohne Rahmen zu lassen** (Laissez-faire-Führung)
- Allen Emotionen **freien Lauf zu lassen**
- Einen Raum **ohne jegliches Unbehagen zu schaffen** („Egalitätsmentalität“)
- Alles zu **sagen, was man gerne sagen möchte**
- Risiken einzugehen und **auf das Beste zu hoffen**
- Alles zu **tolerieren, was passiert**

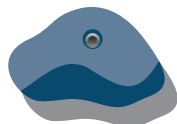
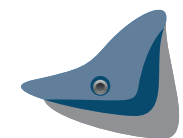




Der hohen Bedeutung von Psychologischer Sicherheit steht in der Realität ein niedriges Niveau gegenüber.

Psychologische Sicherheit im aktuellen Arbeitsumfeld

- 80 % der Mitarbeitenden fühlen sich nicht ausreichend sicher, um eigene Gedanken und Ideen in ihrem beruflichen Umfeld zu teilen
- 74 % der Mitarbeitenden geben an, dass innerhalb des Teams nicht ausreichend Informationen miteinander geteilt werden
- Aus 67 % aller gemachten Fehler werden keine systematischen Lernerfahrungen gezogen – aus Angst vor negativen Konsequenzen
- 50 % der Führungskräfte verfügen nicht über die Fähigkeiten, Psychologische Sicherheit in ihren Teams zu schaffen

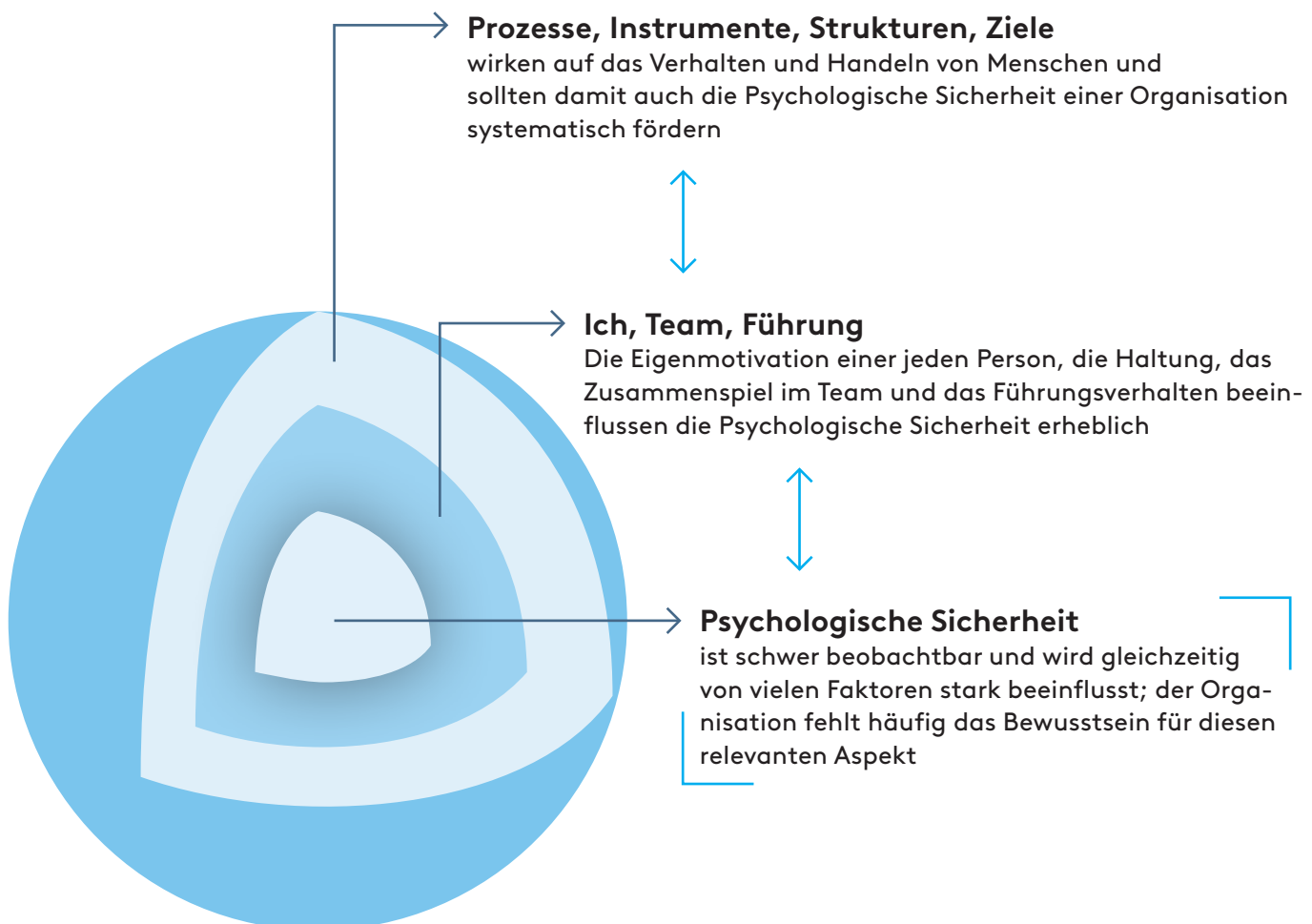


Wie Psychologische Sicherheit beeinflusst wird

Das Wissen allein, dass Psychologische Sicherheit eine hohe Relevanz für den Erfolg des eigenen Teams bzw. für die Organisation hat, reicht nicht aus, um positiv auf sie einzuwirken. Wir betrachten deshalb Organisationen als ein System, das aus Menschen zusammengesetzt ist und über deren Denken, Verhalten und Handeln funktioniert. Organisatorische Prozesse, Instrumente, Strukturen und Ziele sind ebenfalls systemrelevant.

Psychologische Sicherheit kann beeinflusst werden und wird beeinflusst – und kann somit auch gesteuert werden.

Während die Bedingungen und Vorgehensweisen innerhalb der Organisation direkten Einfluss auf die Mitarbeitenden haben, in gleicher Weise aber auch von diesen gestaltet werden, stehen die Mitarbeitenden in ähnlicher Wechselwirkung mit der Psychologischen Sicherheit. Damit wirken sich Prozesse, Instrumente, Strukturen und Ziele indirekt auf die Psychologische Sicherheit aus:



„Psychologische Sicherheit bedeutet für die TeamBank Offenheit für kontroverse Diskussionen auf allen Ebenen. Die Basis bildet eine Kultur der Wertschätzung und des gegenseitigen Vertrauens.“

Matthias Rauh

Leiter Personal und Organisation
Mitglied des Managementboards
TeamBank AG



Zwei Ansatzpunkte für mehr Psychologische Sicherheit

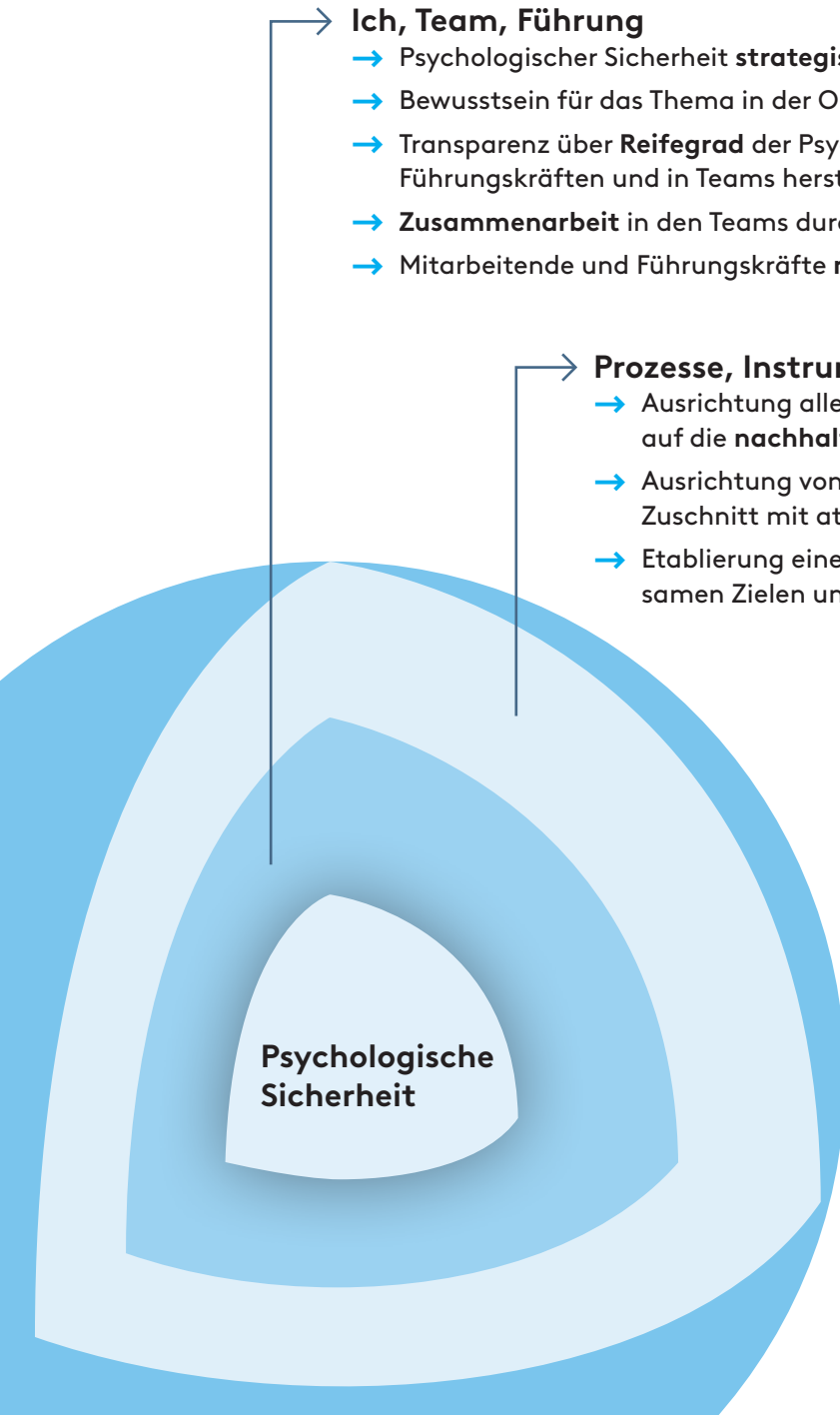
Psychologische Sicherheit als Basis der Leistungsfähigkeit von Organisationen hat zwei konkrete Ansatzpunkte:

→ Ich, Team, Führung

- Psychologischer Sicherheit **strategische Relevanz** geben
- Bewusstsein für das Thema in der Organisation schaffen und schärfen
- Transparenz über **Reifegrad** der Psychologischen Sicherheit bei Führungskräften und in Teams herstellen
- **Zusammenarbeit** in den Teams durch Methodeneinsatz stärken
- Mitarbeitende und Führungskräfte **methodisch-fachlich** qualifizieren

→ Prozesse, Instrumente, Strukturen, Ziele

- Ausrichtung aller relevanten Personalinstrumente auf die **nachhaltige Förderung** des gewünschten Verhaltens
- Ausrichtung von **Strukturen** und **Prozessen** auf einen sinnvollen Zuschnitt mit attraktiven Verantwortlichkeiten
- Etablierung eines **vertrauensfördernden Umgangs** mit den gemeinsamen Zielen und den zugehörigen Methoden der Steuerung



Psychologische Sicherheit

„Wir wollen eine Kultur, die auf Psychologischer Sicherheit basiert. Die Grundlage dafür ist Vertrauen, konstruktives Feedback, Transparenz und ein positiver Umgang mit Fehlern.

Dies erfordert nicht nur das Erlernen neuer Verhaltensweisen, sondern auch das Loslassen alter Gewohnheiten.

Auch wenn dieser Weg herausfordernd ist, sind die Vorteile wie gesteigerte Effektivität, Innovationskraft, eine verbesserte Arbeitsatmosphäre und die Gewährleistung der Zukunftsfähigkeit der Bank unbestreitbar.“

Nikola Steinbock
Sprecherin des Vorstands
Landwirtschaftliche
Rentenbank



In drei Schritten zu mehr Psychologischer Sicherheit

Eine starke Psychologische Sicherheit zählt auf die Leistungsfähigkeit und Zusammenarbeit ein. Daraus ergibt sich die Frage, wie Organisationen ihre Psychologische Sicherheit langfristig entwickeln können.

Um nachhaltig zu wirken, müssen Maßnahmen zielgerichtet festgelegt werden. Dafür braucht es Verständnis und Transparenz zum Status quo. Deshalb empfehlen wir, die Wahrnehmung der Mitarbeitenden durch eine kurze Messung zu erheben. Dies kann mit einem evidenzbasierten Instrument von zeb erfolgen, in dem die Psychologische Sicherheit im Kern steht und das auf Basis eines Wirkungsmodells entwickelt wurde.

Aus diesen Ergebnissen können zielgerichtet Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt sowie auch in kurzer Zeit positive Entwicklungen beobachtet und gemessen werden. Dieses Vorgehen und der Fokus auf die Psychologische Sicherheit werden immer relevanter für Organisationen.

1

Messen

Nicht zu viele, nicht zu wenige Fragen – die richtigen Fragen entscheiden über den Wert der Messung



2

Analysieren

Analysen erfordern eine multidimensionale Betrachtung der Daten, um die richtigen Schlüsse ziehen zu können



3

Optimieren

Stärken systematisch ausbauen, Leistungsbremsen schrittweise lösen – unter Beteiligung aller!





Ihre Herausforderung und unsere Kompetenz

zeb-Kulturmodell

misst auf vielfach erprobter und wissenschaftlicher Basis
die drei relevanten Schichten



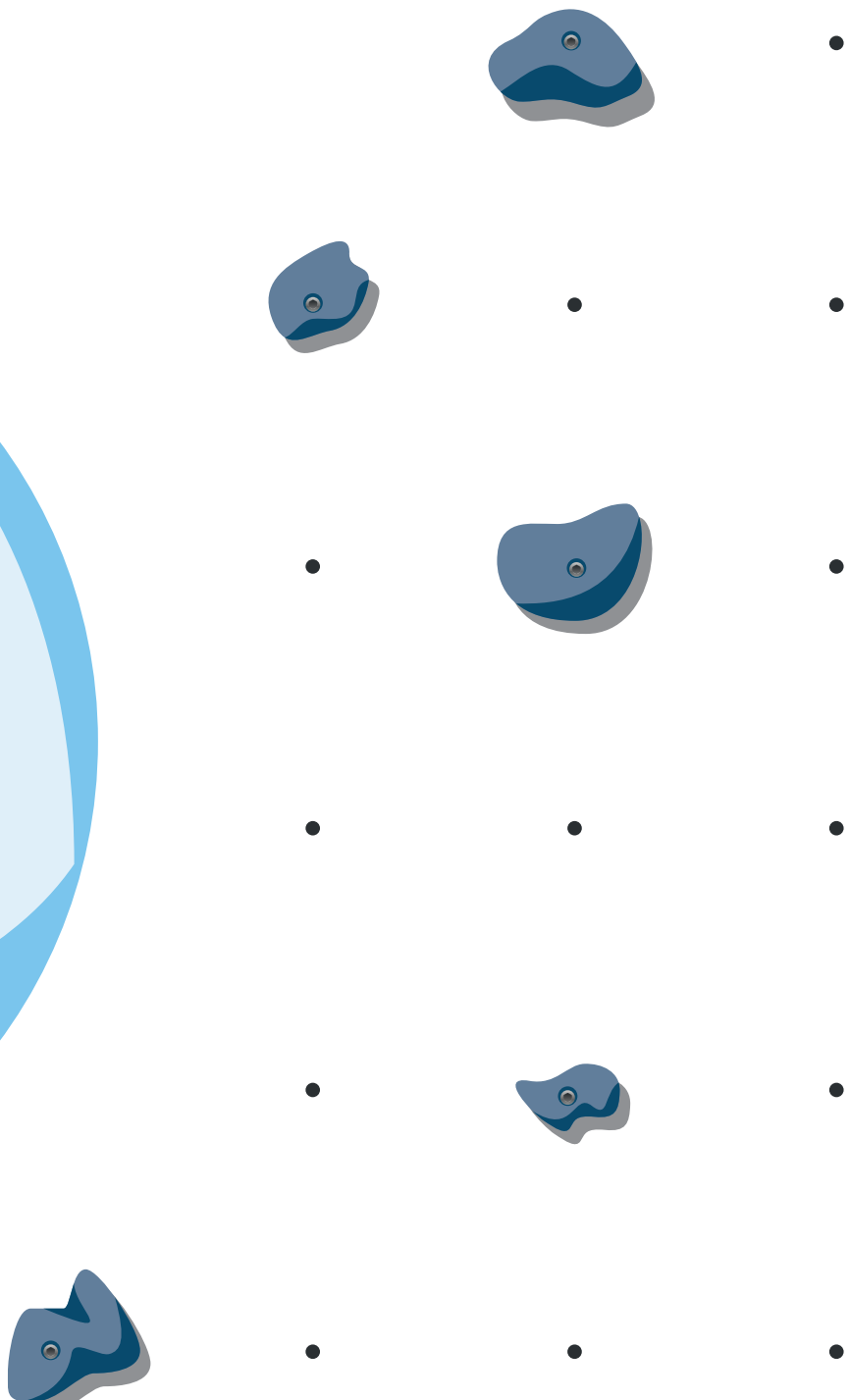
bit.ly/3xln3ZT

zeb-Analyse

erfolgt nach Best-in-Class-Methodik und im Abgleich
mit rund 75.000 Benchmarking-Datensätzen

zeb-Optimierung

als ganzheitliche Transformation unter systematischer
Einbindung aller relevanten Teams



zeb.move – Ihr Partner für kulturelle Transformation

zeb.move steht für Begleitung von Veränderung. Wir begleiten Unternehmen bei umfassenden Veränderungsprozessen, aber auch bei der Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmenskulturen – beispielsweise im Rahmen von Fusionen. Dabei haben wir nicht nur Ihre Ziele, sondern auch Ihre Stakeholder im Veränderungsprozess kontinuierlich im Blick. Und wir geben nicht auf, bevor Ihre Ziele erreicht sind.

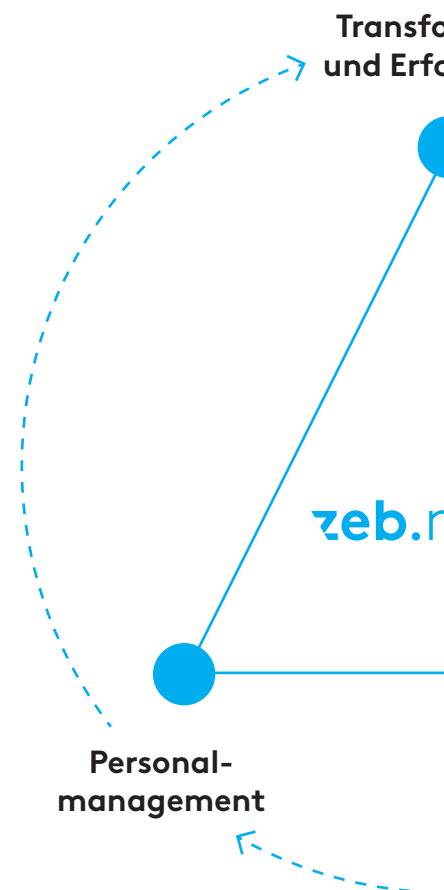
Unsere Berater:innen stellen den Umsetzungserfolg mit viel Expertise und langjähriger Erfahrung in relevanten Feldern sicher. Dadurch konnten wir bereits häufig belegbar zu mehr Psychologischer Sicherheit und einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit verhelfen.

Transformation und Erfolgskultur

Beschreibt die Konzeption und Umsetzung von Veränderungsvorhaben durch z. B. neue Zusammenarbeitsmodelle (wie New Work oder Agilität), Führungsprinzipien oder die kulturelle Ausrichtung in der Zukunft – unterstützt durch Reifegradmessungen und Analysen.

Personalmanagement

Verankert Veränderung durch Prozesse, Instrumente und Systeme mit einem klaren, vorausschauenden und personalstrategischen Verständnis der Geschäftsanforderungen.





Wir sind stolz auf unsere Ergebnisse

Das Team von zeb.move schafft Psychologische Sicherheit in Ihrer Organisation und denkt Transformation und Veränderung vom Konzept bis zur Umsetzung.

- Team aus > 100 Expert:innen mit unterschiedlichen Kompetenzen zur Veränderung einer Organisation in Bezug auf Kultur, Führung und Zusammenarbeit
- + 1.200 erfolgreiche Projekte
- + 80.000 Mitarbeitende und Führungskräfte begleitet

Wir denken die Entwicklung von Psychologischer Sicherheit ganzheitlich und legen gleichzeitig großen Wert auf ein systematisches Vorgehen, welches zu nachhaltiger Veränderung führt. Dabei verstehen wir uns als Impulsgeber auf Basis einer Vielzahl von Transformationsprojekten und als Lotsen in einem Prozess, der schrittweise in die Steuerungsverantwortung unserer Kunden übergeht, um die Nachhaltigkeit unseres Vorgehens sicherzustellen.

Information
Kultur

move

Change und Kommunikation

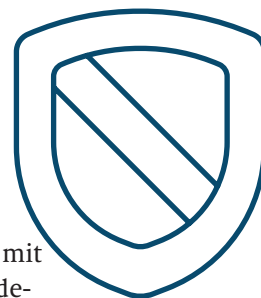
Stellt sicher, dass alle Stakeholder im Veränderungsprozess verstanden und mitgenommen werden und diesen mitgestalten können.

Change und
Kommunikation

Training und Coaching

Fokussiert auf die Umsetzung und die Arbeit mit Menschen in einem oder nach einem Veränderungsprozess, indem individuelle Fähigkeiten erweitert werden sowie neue Verhaltensweisen verstanden, entwickelt und nachhaltig erlernt werden.

Training
und Coaching



Wir sind Partner der Veränderer

zeb ist eine der führenden, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierten Strategie-, Management- und IT-Beratungen in Europa

Weitere Publikationen

Wenn Sie mehr erfahren möchten, schreiben Sie bitte eine E-Mail an publications@zeb.de



**Transformationsstudie
Die Kultivierung des Erfolgs**
bit.ly/3ftVS8C



**Kultur und Strategie in Banken
als Schlüssel zum Erfolg?**
bit.ly/3Tm8XUX



**Das Büro als Ort der Begegnung:
Wie arbeiten wir nach der Pandemie?**
bit.ly/3TlYsI0

Besuchen Sie uns online



zeb-move.com



linkedin.com | zeb.consulting



instagram.com | zeb_consulting_



xing.com | zeb



youtube.com | zebconsulting



zeb.Podcast-Serie „Sound of Finance“



zeb-consulting.com

Kontakt



Dr. Christina Block

Senior Managerin

christina.block@zeb.de

Office Berlin



Christian von Schirach

Senior Manager

cvonschirach@zeb.de

Office Hamburg



Nico Hahn

Senior Consultant

nico.hahn@zeb.de

Office München



Laura Klempau

Senior Consultant

laura.klempau@zeb.de

Office Hamburg



Druckprodukt mit finanziellem

Klimabeitrag

ClimatePartner.com/10711-2405-1006



Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.

© zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh 2025. 2., aktualisierte Auflage. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

Münster

Hammer Straße 165,
48153 Münster, DE
zeb-consulting.com

Amsterdam

Gustav Mahlerplein 28,
1082 MA Amsterdam, NL
zeb-consulting.nl

Berlin

Friedrichstr. 102,
10117 Berlin, DE
zeb-consulting.com

Frankfurt a. M.

Taunusanlage 19,
60325 Frankfurt a. M., DE
zeb-consulting.com

Hamburg

Kurze Mühren 20,
20095 Hamburg, DE
zeb-consulting.com

Kyiv

42–44 Shovkovychna Str.,
1601 Kyiv, UA
zeb-consulting.com

London

107 Cheapside,
EC2V 6DN London, GB
zeb.co.uk

Luxemburg

46A Avenue John F. Kennedy,
1855 Luxemburg, LU
zeb.lu

Mailand

Via Santa Maria Segreta 6,
20123 Mailand, IT
zeb-consulting.it

München

Theresienhöhe 13a,
80339 München, DE
zeb-consulting.com

Oslo

Tollbugata 8B,
0152 Oslo, NO
zeb.se

Stockholm

Biblioteksgatan 11,
111 46 Stockholm, SE
zeb.se

Warschau

ul. Krolewska 18,
00-103 Warschau, PL
zeb.pl

Wien

Praterstraße 31,
1020 Wien, AT
zeb.at

Zürich

Gutenbergstr. 1,
8002 Zürich, CH
zeb.ch