

# PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT ALS SCHLÜSSELKOMPONENTE MENSCHLICHEN MITEINANDERS



AKADEMIE  
VON  
HERTEL

**Wissenschaftliche Hintergründe  
aus der aktuellen psychologischen  
Forschung und praxiserprobte  
Werkzeuge für Führungskräfte,  
Mediatorinnen und Mediatoren**

**Sarah Heiligensetzer**

Psychologin (M.Sc.),

int. zert. Mediatorin, DACH

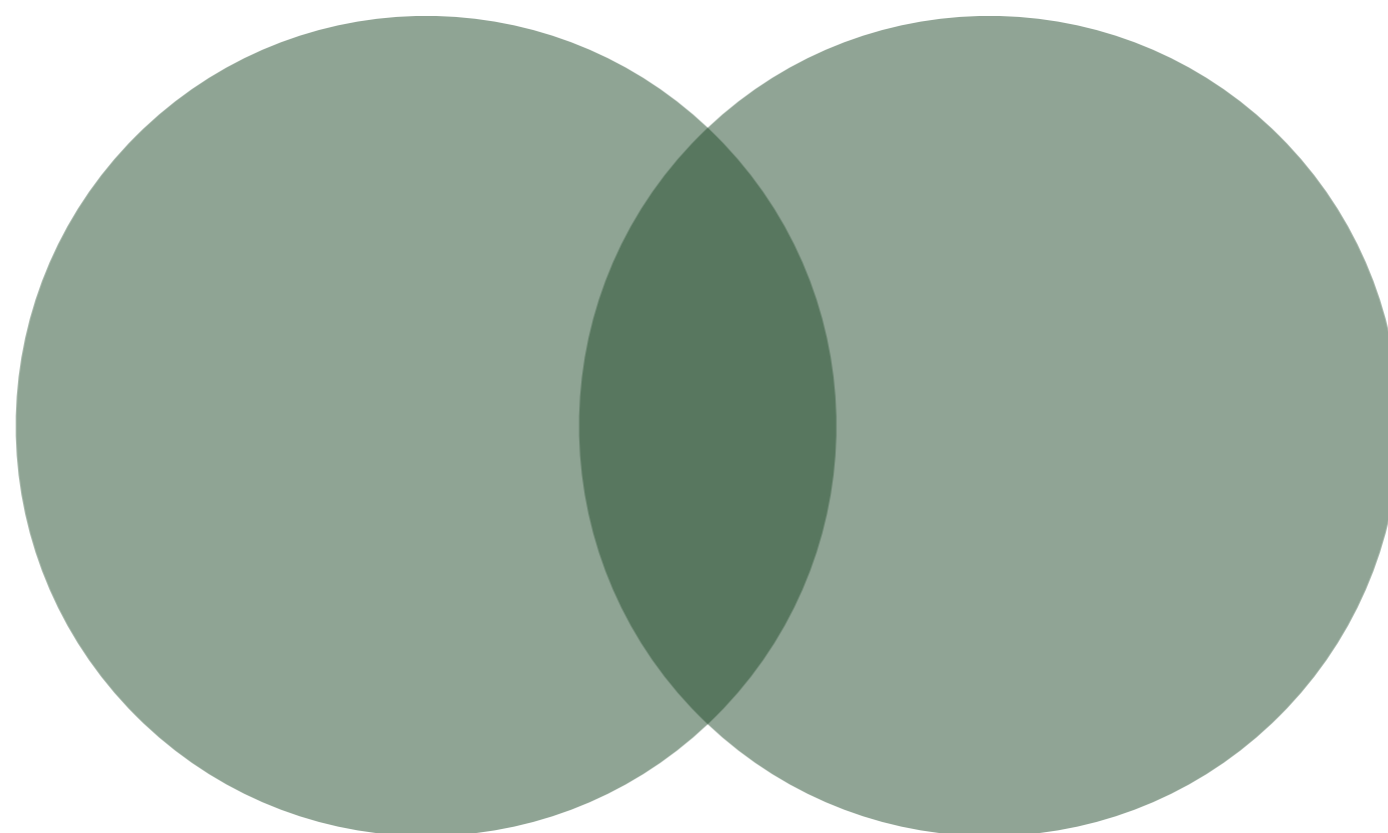
int. zert. Mediationssupervisorin, DACH





AKADEMIE  
VON  
HERTEL

# EIN PAAR WORTE ZU MIR





AKADEMIE  
VON  
HERTEL

# ICH BIN ...  
UND BIN BERUFLICH...

# ICH BIN DER/  
DIE EINZIGE ...

# ICH WACHE  
NORMALERWEISE IN  
... AUF

3 HASHTAGS

---



# PERSPEKTIV- WECHSEL

SELBST

FÜHRUNGS-  
KRAFT

MEDIATOR

PSYCHOLOGISCHE  
SICHERHEIT



- Die Ursprünge der Erforschung der Psychologischen Sicherheit
- Google: Projekt Aristoteles
- SEB-Studie
- 4 Stufen Psychologischer Sicherheit
- ALPHA-Struktur
- Perspektivwechsel
- Praktische Übung



„... a shared belief held by the members of a team, that the team is safe for personal risk taking...”

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

- Risiken eingehen, ohne sich in Verlegenheit zu bringen
- Vertrauen
- Offenheit und Transparenz
- Gehört werden
- Konstruktives Lernen aus Fehler
- Entscheidende Rolle der Führungskraft

- Effektivität ↑
- Verbundenheit mit dem Unternehmen ↑
- Kreativität und Innovation ↑
- Kontinuierliches Lernen ↑
- Stresslevel ↓



# „Warum sind einige Teams erfolgreicher als andere?“

Welche Teamdynamiken führen zu Höchstleistungen?  
Welche Eigenschaften zeichnen besonders effektive  
Teams aus?

180 TEAMS

FRAGEBÖGEN/INTERVIEWS/KENNZAHLEN

ZWISCHENMENSCHLICHE DYNAMIKEN



*Items des HPTS (Kurzversion)*

Nr.	Item	Polung	Subskala
1	In meinem Team kann man sich trauen, Probleme und Fehler offen anzusprechen.	+	Psychologische Sicherheit
10	In meinem Team wird genau darauf geachtet, dass alle Mitglieder die bestmögliche Leistung erreichen.	+	Leistungsorientierung
17	In meinem Team ist allen Mitgliedern klar, was zu tun ist.	+	Klarheit über Rollen, Prozesse & Ziele
18	Mein Team hat das Gefühl, dass unsere Arbeit sehr wichtig ist.	+	Bedeutsamkeit der Arbeit
26	Mein Team leistet einen wichtigen Beitrag zum Gesamterfolg der Organisation.	+	Einfluss auf die Organisation

High-Performance-Team-Survey  
basierend auf Ergebnissen des „Projekt Aristoteles“ (Google)

**Entscheidungsfindung**

**Kreativität und Innovation**

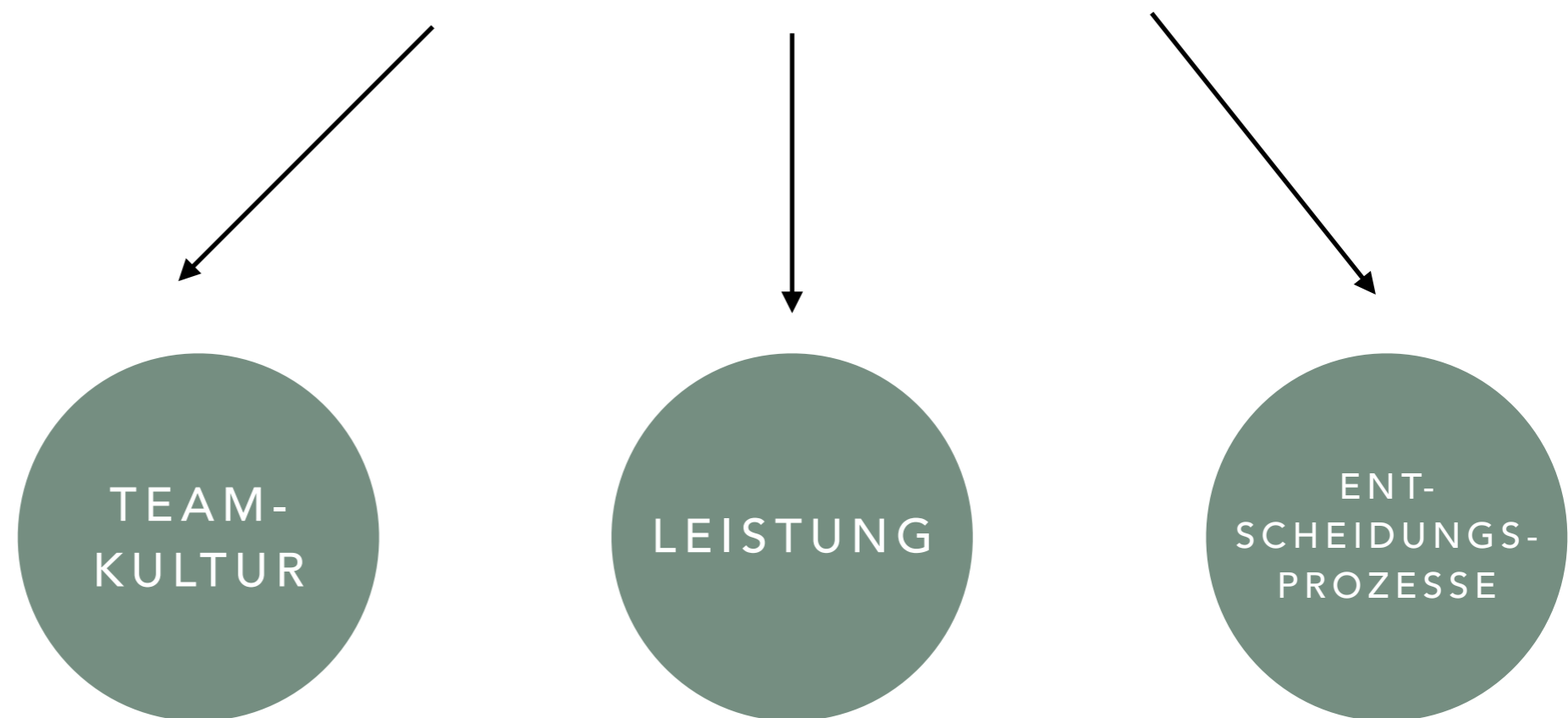
**Problemlösung**

**Zusammenarbeit und Teamkohäsion**

**Engagement und Wohlbefinden**

**Umgang mit Konflikten**

## Psychologische Sicherheit als Schlüsselelement der Führungsentwicklung





*„It's not about being nice“* (Amy Edmondson)

**Deep Dive Programm für 17 Führungskräfte:**

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

EMPATHISCHES ZUHÖREN

STRATEGISCHER RAHMEN

# SEB Strategic Frame

SEB

## Our Vision:

To deliver world-class service to our customers.

## Our purpose:

We believe that entrepreneurial minds and innovative companies are key in creating a better world.

## Our purpose:

We are here to enable them to achieve their aspirations and succeed through good times and bad.

## Our Values:

Customers first

Collaboration

Commitment

Simplicity

## Beispielübungen:

VULNERABILITÄT  
UND  
EMPATHISCHES  
ZUHÖREN

JAZZ-  
DIALOGE

FUTURE  
PERFECT  
TEN

## Ergebnisse:

### TEAM- KULTUR

- Offene (Fehler)Kommunikation
- Zusammenhalt und Vertrauen
- Wohlbefinden und Engagement

### LEISTUNG

- Fokus auf gemeinsame Problemlösung statt Schuldzuweisung —> bessere Ergebnisse
- Kreativität und Innovation

### ENT- SCHEIDUNGS- PROZESSE

- Berücksichtigung aller Perspektiven
- Steigerung von Effizienz und Qualität der Entscheidungen



# PSYCHO- LOGISCHE SICHERHEIT

4 STUFEN NACH  
TIMOTHY CLARK



AKADEMIE  
VON  
HERTEL

CHALLENGER SAFETY

CONTRIBUTOR SAFETY

LEARNER SAFETY

INCLUSION SAFETY



**A**uftragsklärung

**L**iste der Themen besprechen

**P**ositionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen

**H**eureka

**A**bschlussvereinbarung





AKADEMIE  
VON  
HERTEL

ALLPARTEILICHKEIT

VERTRAULICHKEIT - TRANSPARENZ

KLARHEIT UND STRUKTUR

MENSCHLICHE ZUGEWANDTHEIT +  
EMPATHISCHES ZUHÖREN

PERSPEKTIVWECHSEL: AUFLÖSUNG DES  
FUNDAMENTALEN ATTRIBUTIONSFEHLERS



**A**uftragsklärung

**L**iste der Themen besprechen

**P**ositionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen

**H**eureka

**A**bschlussvereinbarung



# PERSPEKTIV- WECHSEL

SELBST

FÜHRUNGS-  
KRAFT

MEDIATOR

PSYCHOLOGISCHE  
SICHERHEIT



AKADEMIE  
VON  
HERTEL

PERSPEKTIV-  
WECHSEL

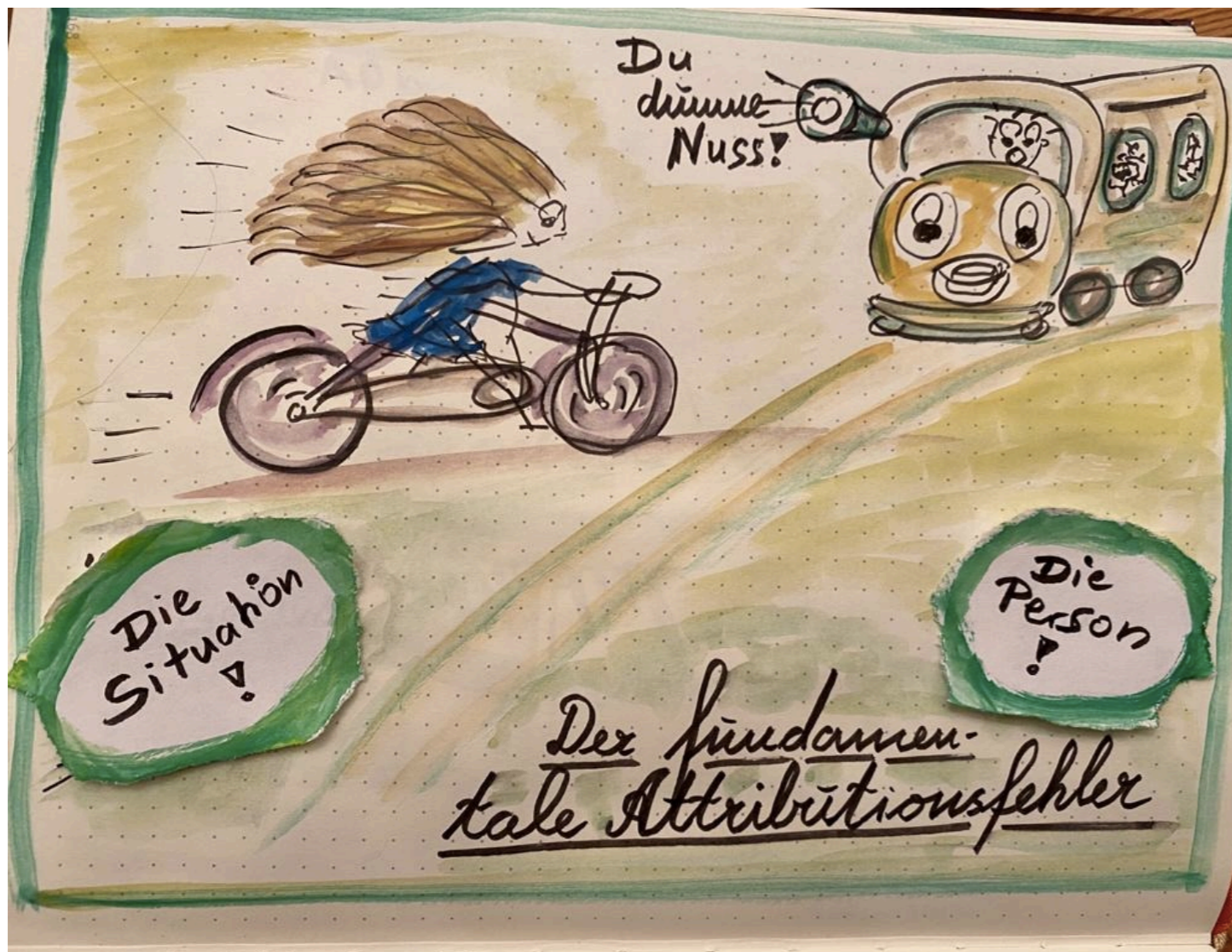
# MÖGLICHER BIAS

## BESONDERS IN KONFLIKTEN

---

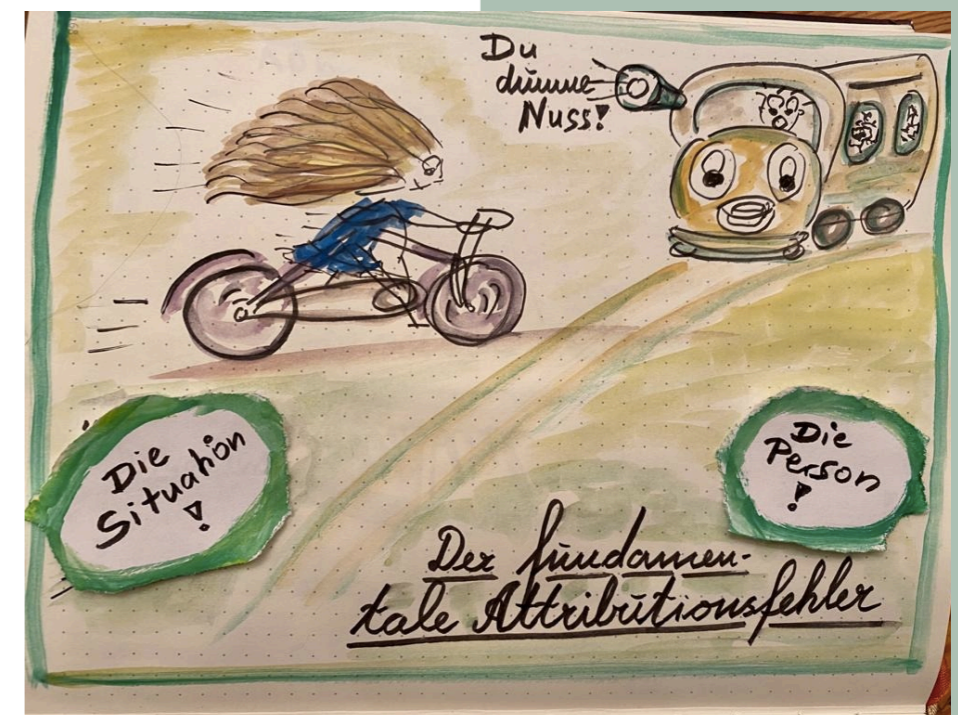
### Der FUNDAMENTALE ATTRIBUTIONSFEHLER

# DER FUNDAMENTALE ATTRIBUTIONSFEHLER



# DEFINITION DER FUNDAMENTALE ATTRIBUTIONSFEHLER

- Was ist der Grund für ein bestimmtes Verhalten?
  - Die Person
  - Die Situation
- Tendenz
  - Erklärung des Verhaltens anderer Personen mit ihrer Person
  - Erklärung meines eigenen Verhaltens mit der Situation



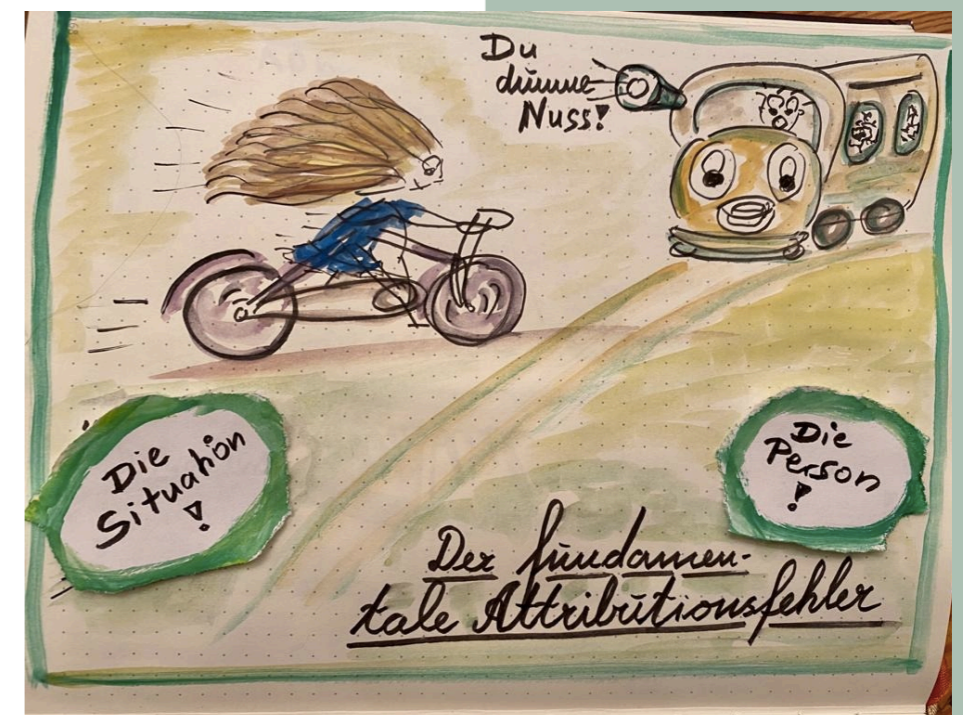


## MÖGLICHE GRÜNDE DER FUNDAMENTALE ATTRIBUTIONSFEHLER

- Aus der Perspektive unserer eigenen Schuhe sehen wir vor allem die andere Person, nicht ihre Situation
- Aus der Perspektive unserer eigenen Schuhe sehen wir vor allem die Situation um uns herum, nicht uns als Person

Nisbett RE, Caputo C, Legant P & Marecek J (1973).  
*Behavior as Seen by The Actor And as Seen by The Observer.* *Journal of Personality and Social Psychology*,  
Vol. 27, No. 2, 154-164.

Storms MD (1973). *Videotape and The Attribution Process: Reversing Actors' and Observers' Points of View.*  
*Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 27,  
No. 2, 165-175.



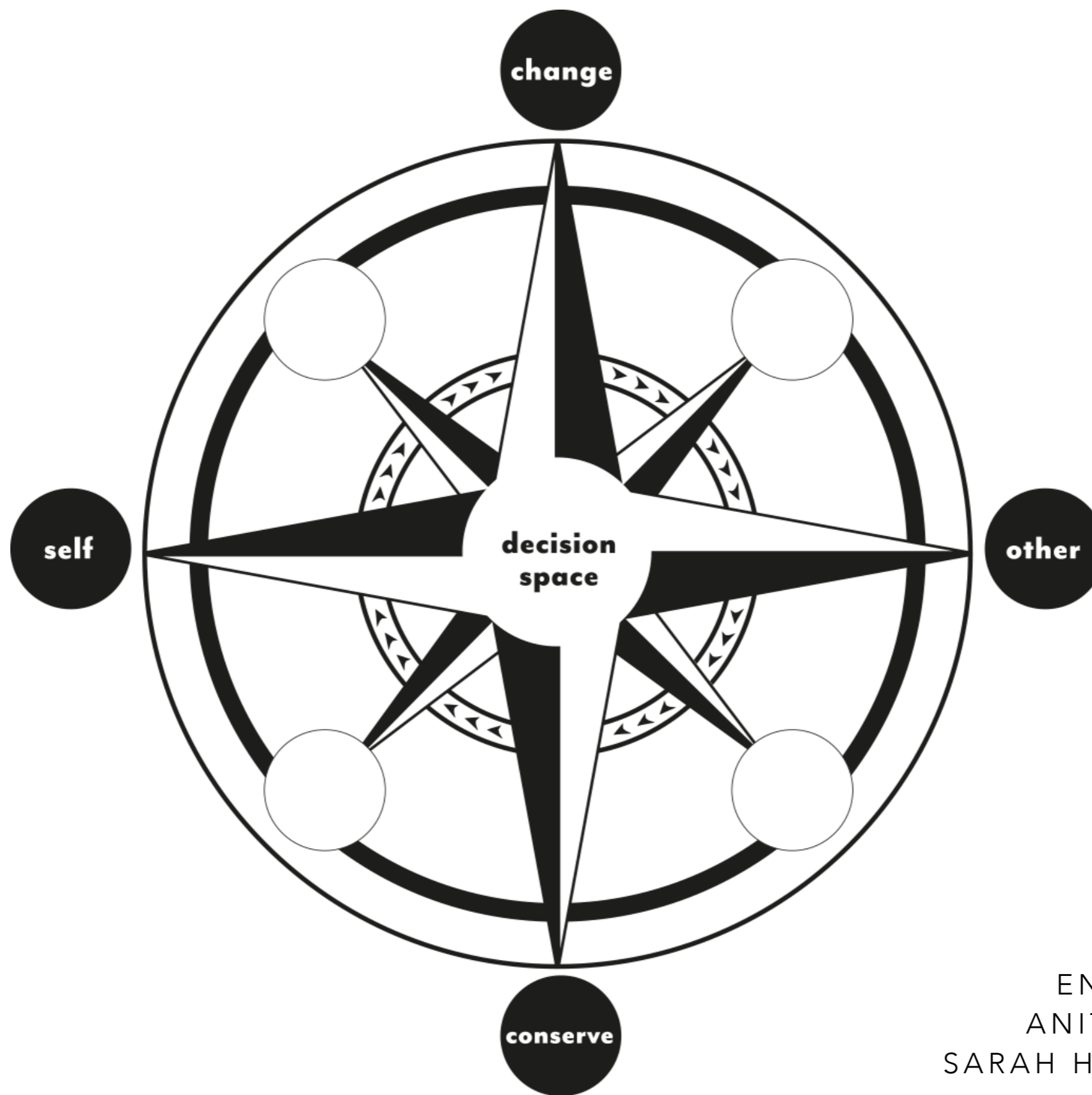
## NEUE PERSPEKTIVE DER FUNDAMENTALE ATTRIBUTIONSFEHLER

---

- Wir haben die Möglichkeit aus unseren eigenen Schuhen herauszuschlüpfen und uns in die Schuhe des anderen zu stellen
- Perspektivwechsel: Wir sehen nun mehr von der Situation des anderen und können auf uns schauen



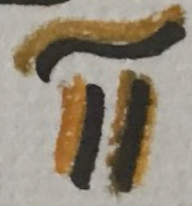
AKADEMIE  
VON  
HERTEL



ENTWICKELT VON  
ANITA VON HERTEL  
SARAH HEILIGENSETZER  
UND TEAM



ICH HABE FÜR  
**ALLES**  
EINE PLAUSI-  
BLE INTENTION



© RvN



# PERSPEKTIV- WECHSEL

SELBST

FÜHRUNGS-  
KRAFT

MEDIATOR

PSYCHOLOGISCHE  
SICHERHEIT

**„Die Qualität,  
die dich hierher gebracht hat,  
steht dir jetzt im Wege.“**

# KONTAKT

---



AKADEMIE  
VON  
HERTEL

## **SARAH HEILIGENSETZER**

[assistenz@vonhertel.de](mailto:assistenz@vonhertel.de)

[sarah.heiligensetzer@web.de](mailto:sarah.heiligensetzer@web.de)

+49 1575 883 2206



# QUELLEN

---

- Clark, T. R. (2020). The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation. *Berrett-Koehler Publishers*.
- Dijksterhuis AP & Nordgren LF (2006). A Theory of Unconscious Thought. *Association for Psychological Science Vol. 1 – No. 2*, 95-109.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26(2016), 2016.
- Edmondson A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Edmondson, A., & Corsi E. (2021). Leading Culture Change at SEB. *Harvard Business School Case* 621-074.
- Fischer, J. A., Hüttermann, H., & Siebenaler, T. (2020). High-Performance-Team-Survey (HPTS): Fragebogen zur Messung der Erfolgsfaktoren von Hochleistungsteams aus Googles „Project Aristotle“. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis291>
- Griffin D. & Bartholomew K. (1994). Models of the self and other: Fundamental dimensions underlying measures of adult attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 67(3), 430-445.
- Jost J.T., Banaji M.R. & Nosek B.A. (2004). A Decade of System Justification Theory: Accumulated Evidence of Conscious and Unconscious Bolstering of the Status Quo. *Political Psychology*, Vol. 25, No. 6, 881-919.
- Kahneman D. (2014). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Nisbett R.E., Caputo C., Legant P. & Marecek J. (1973). Behavior as Seen by The Actor And as Seen by The Observer. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 27, No. 2, 154-164.
- Nisbett R.E. & Wilson T.D. (1977). Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes. *Psychological Review*, Vol. 84, No. 3, 231-259.
- Petty R.E. & Cacioppo J.T. (1986). Elaboration Likelihood Model (ELM). *Advances in Experimental Social Psychology Vol.19*, 123-205.
- Storms M.D. (1973). Videotape and The Attribution Process: Reversing Actors‘ and Observers‘ Points of View. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 27, No. 2, 165-175.
- Von Hertel, A. (2013). Professionelle Konfliktlösung: Führen mit Mediationskompetenz. *Campus Verlag*.
- Waroquier L., Marchiori D., Klein O., & Cleeremans A. (2010). Is It Better to Think Unconsciously or to Trust Your First Impression? A Reassessment of Unconscious Thought Theory. *Social Psychological and Personality Science* 1(2), 111-118.

**Mediationskompass:** Entwickelt von Anita von Hertel, Sarah Heiligensetzer & Team; [mediationskompass.de](http://mediationskompass.de)