

# Inhaltsverzeichnis

Check-in .....	11
Danke .....	15
Was können Sie von diesem Buch erwarten? .....	17
<b>Überblick: Grundlagen und Test .....</b>	<b>19</b>
<b>1      Der unterschätzte Erfolgsfaktor für Teamarbeit .....</b>	<b>21</b>
1.1    Was bedeutet psychologische Sicherheit? .....	23
1.2    Entwicklung eines Konzepts .....	24
1.3    Die »angstfreie Organisation« .....	25
1.4    Psychologische Sicherheit als Grundbedürfnis .....	28
1.5    Google und das »Project Aristotle« .....	30
1.6    Basis für Lernen und Bestleistung .....	31
1.7    Kernaussagen: Psychologische Sicherheit .....	34
<b>2      Das Ebenen-Modell für die Entwicklung der Superkraft im Team .....</b>	<b>35</b>
2.1    Die Ebenen psychologischer Sicherheit .....	35
2.2    Die Bausteine der verschiedenen Ebenen .....	39
<b>3      Test: Psychologische Sicherheit in meinem Team .....</b>	<b>43</b>
3.1    Team-Test: Zwölf Fragen .....	43
3.2    Gebrauchsanweisung für den Test und danach .....	47
3.3    Zwischenstopp: Mein eigener Beitrag .....	49
<b>Vertiefung: Eine Frage der Kultur in Führung und Kommunikation .....</b>	<b>53</b>
<b>4      Angst ist der Feind .....</b>	<b>55</b>
4.1    Jeder hat ein anderes Angst-Profil .....	55
4.2    Angst und Selbstzensur .....	58
4.3    HROs und das Risiko-Paradoxon: Angstfrei Fehler jagen zum Schutz vor Katastrophen .....	60
4.4    Fallstudie: »Klima der Angst« beim NDR .....	63
4.5    Fallstudie: »Diesel Gate« bei Volkswagen .....	66
<b>5      Das »trojanische Pferd« für einen Kulturwandel .....</b>	<b>69</b>

<b>6</b>	<b>Das Ego der Führenden</b>	73
6.1	Leadership und Verletzlichkeit	76
6.2	Führen in der Angst-Zone	79
<b>7</b>	<b>Kommunikation ist der Schlüssel</b>	83
7.1	Was passt?	84
7.2	Sätze wie Tiefschläge – Sätze wie Blumensträuße	86
7.3	Übung: Wie würden Sie anders reagieren?	90
<b>Im Fokus: Teamarbeit</b>		93
<b>8</b>	<b>Teamwork mit der Superkraft</b>	95
8.1	Teamarbeit wird diverser, hybrider, flexibler	96
8.2	Exkurs: Eine kurze Geschichte der Teamarbeit	98
8.3	Teamverantwortung durch psychologische Sicherheit stärken	101
8.4	Resilienz bei widrigen Umständen fördern	104
	(Autorin: Monika Huber)	
8.5	Gruppendenken vermeiden	107
8.6	Psychologische Sicherheit in die »Team-Uhr« integrieren	107
<b>9</b>	<b>New Work, Agilität und Selbstorganisation</b>	113
9.1	Agile Teams: Blockiert ohne psychologische Sicherheit	114
9.2	Lebloser »Zombie Scrum« im Methodentheater	116
9.3	Interaktionen entscheiden über den agilen Erfolg	117
<b>Praxis: Bausteine und Tools für Teams und Führende</b>		121
<b>10</b>	<b>Die neun Bausteine für psychologisch sichere Teamarbeit im Detail</b>	123
10.1	Baustein 1: Wertschätzende Grundhaltung (Ebene der Zugehörigkeit)	124
10.2	Baustein 2: Transparenz in der Kommunikation/Verfügbarkeit von Informationen (Ebene der Zugehörigkeit)	128
10.3	Baustein 3: Bewusst Zuhören und Fragen stellen (Ebene der Zugehörigkeit)	131
10.4	Baustein 4: Feedbackfähigkeit und Offenheit für Feedback (Ebene des Lernens)	134
10.5	Baustein 5: Positive Fehlerkultur (Ebene des Lernens)	137
10.6	Baustein 6: Aufrichtigkeit und Verletzlichkeit (Ebene des Leistens)	141
10.7	Baustein 7: Direktes Adressieren und Klären von Spannungen und Konflikten (Ebene des Leistens)	144
10.8	Baustein 8: Offenheit für Herausforderungen und Innovationen (Ebene der Offenheit für Veränderung)	147
10.9	Baustein 9: Regeln und Konsequenzen (über alle Ebenen hinweg)	150

<b>11 Tools und Vorschläge zu jedem Baustein .....</b>	<b>155</b>
11.1 Wertschätzende Grundhaltung .....	156
11.2 Transparenz in der Kommunikation – Verfügbarkeit von Informationen .....	159
11.3 Bewusst Zuhören – Fragen stellen .....	162
11.4 Feedbackfähigkeit und Offenheit für Feedback .....	166
11.5 Positive Fehlerkultur .....	169
11.6 Aufrichtigkeit und Verletzlichkeit .....	173
11.7 Direktes Adressieren und Klären von Spannungen .....	177
11.8 Offenheit für Herausforderung und Innovation .....	181
11.9 Regeln und Konsequenzen .....	185
Check-out .....	189
Literaturverzeichnis .....	191
Zur Autorin .....	199
Illustrationen .....	199
Namens- und Stichwortverzeichnis .....	201