



Manuel Müller: Ingenieur, Agile Craftsman & Coach

12+ Jahre Erfahrung in agiler Transformation, Team- & Organisationsentwicklung, Facilitation



Hintergrund & Ausbildung

- Dipl. Elektro-Ingenieur FH & MAS in Information & Communication Technology (ICT)
- Agile Coache / Scrum Master mit Fokus auf wirksame Teamkultur

Rollen & Unternehmen

- Gründer & Inhaber der Agilistic GmbH (Agile Craftsman für Pragmatismus & Exzellenz)
- Kooperativ-Mitglied der Genossenschaft agilist.ch (Agiles Netzwerk & Vordenker)
- Langjähriger Moderator des SwissICT Agile Breakfast Zentralschweiz

Leidenschaft & Kernkompetenz

- Begleitung von Teams von der reinen Gruppenarbeit zur echten kollaborativen Hochleistung
- Etablierung psychologisch sicherer Lern- und Fehlerkulturen in komplexen Umfeldern

Check in

Denke kurz an dein bisher bestes Team zurück (egal ob bei der Arbeit, im Sport, im Verein oder privat): Was hat dieses Team ausgezeichnet und was war dort anders als in anderen Teams?

Psychologische Sicherheit in a Nutshell

Warum das «Wie» erfolgreicher Teamarbeit wichtiger ist als das «Wer»

Manuel Müller | Agile Craftsman

Agilistic GmbH • agilist.ch Genossenschaft • SwissICT Agile Breakfast

Spoiler

Wir suchen unsere alltäglichen Routinen, Tools, Verhalten die zur psychologischen Sicherheit im Team beitragen, damit wir voneinander lernen und uns inspirieren lassen können.

Warum Teamarbeit? Komplexität erfordert kollektive Intelligenz

«Wir setzen auf Teams, weil wir erwarten, dass die Summe grösser ist als ihre Einzelteile.»



Komplexität bewältigen

Die heutigen Aufgabenstellungen sind zu komplex für Einzelkämpfer.

- Silos überwinden
- Geteiltes Wissen über Fachdisziplinen hinweg
- Rasche Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen



Kollektive Intelligenz

Echte Synergie entsteht im Zusammenspiel diverser Perspektiven.

- Mehr Kreativität & Ideenreichtum
- Gegenseitiges Hinterfragen schützt vor blinden Flecken
- Höhere Qualität bei komplexen Entscheidungen



Wirtschaftlicher Hebel

Team-Effektivität ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

- Höhere Produktivität & Innovationskraft
- Schnellere Problemlösung in Krisen
- Geringere Fluktuation & höhere Mitarbeiterbindung

Googles Projekt Aristoteles (2012): Das «Wie» schlägt das «Wer»

Google untersuchte 180 Teams über 2 Jahre, um die Erfolgsformel für High-Performance zu finden.

Die Ausgangslage & Untersuchung

- 180 Teams analysiert (Tech- & Sales-Teams)
- Über 250 Variablen statistisch untersucht
- Hunderte Interviews mit Beteiligten

Die grosse Überraschung:

Es gab KEINE statistische Korrelation mit:

- ✗ Zusammensetzung nach Persönlichkeitstypen
- ✗ Individuelle Top-Talente / Star-Entwickler
- ✗ Teamgrösse oder Seniorität
- ✗ Gemeinsamer physischer Standort

Die Kern Erkenntnis

«Entscheidend ist nicht, WER im Team ist, sondern WIE die Teammitglieder miteinander interagieren, ihre Arbeit strukturieren und ihren Beitrag bewerten.»

Erfolgreiche Teams zeichnen sich aus durch:

- ✓ Umgang mit mit Fehlern und Unsicherheiten
- ✓ Umgang mit abweichende Meinungen
- ✓ Verlässlichkeit

Die zwei Verhaltensweisen erfolgreicher Google-Teams

In erfolgreichen Teams etablierten sich zwei messbare Interaktions-Muster.

Gleichverteilung der Redezeit

Equality in conversational turn-taking

- **Gleicher Redeanteil:** Alle Mitglieder sprechen über den Tag verteilt annähernd gleich viel.
- **Keine Dominanz:** Keine Monopolisierung der Diskussion durch einzelne dominante Stimmen oder formelle Führungspersonen.
- **Kollektive Intelligenz:** Wenn nur eine Person oder kleine Gruppe dominiert, sinkt die Intelligenz des gesamten Teams messbar.

Hohe soziale Sensitivität

Average Social Sensitivity

- **Feines Gespür:** Teammitglieder können emotionale und nonverbale Signale (Tonfall, Mimik, Zurückhaltung) treffsicher wahrnehmen.
- **Aktive Empathie:** Aufmerksames Nachfragen und Unterstützung, wenn jemand unsicher, frustriert oder zurückhaltend wirkt.
- **Psychologische Sicherheit:** Entsteht durch das bewusste Ernstnehmen und Wahrnehmen der Gefühle anderer im Team.

Die 5 Säulen effektiver Teams nach Google

Psychologische Sicherheit ist das fundamentale Fundament, auf dem alle anderen 4 Säulen aufbauen.

1. Psychologische Sicherheit — Das Fundament

Teammitglieder fühlen sich sicher, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, Fehler zuzugeben und Fragen zu stellen.

2. Zuverlässigkeit (Dependability) — Vertrauen in Leistung

Aufgaben werden pünktlich, gewissenhaft und in hoher Qualität erledigt. Gegenseitige Verlässlichkeit.

3. Struktur & Klarheit — Ziele & Rollen

Rollen, Pläne, Erwartungen und messbare Ziele (z. B. OKRs) sind transparent und verständlich.

4. Sinn (Meaning) — Persönliche Relevanz

Die Arbeit hat für das einzelne Teammitglied eine persönliche Bedeutung und stiftet Sinn.

5. Wirkung (Impact) — Sichtbarer Einfluss

Das Team glaubt fest daran, dass die eigene Arbeit einen echten Unterschied fürs Unternehmen & Kunden macht.

Psychologische Sicherheit nach Amy Edmondson

Definition und klare Abgrenzung von gängigen Missverständnissen.

Definition (Prof. Amy Edmondson, Harvard Business School):

«Ein Zustand, in dem man davon überzeugt ist, dass das Team sicher ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen – ohne Angst vor Bestrafung, Erniedrigung oder negativen Konsequenzen für Ideen, Fragen oder Fehler.»

Kein blosses «Nettsein»

Es geht NICHT um Harmoniesucht oder Schonung. Im Gegenteil: Psychologische Sicherheit ermöglicht erst harten, ehrlichen und konstruktiven Diskurs in der Sache.

Kein Senken von Standards

Es bedeutet NICHT 'alles ist egal'. Hohe psychologische Sicherheit gepaart mit hohen Leistungsstandards führt direkt in die gesuchte Lern- und Hochleistungszone.

Kein Selbstläufer

Sicherheit ist kein einmal erreichter Zustand. Sie kann durch eine einzige toxische Reaktion zerstört werden und muss als Teamnorm täglich aktiv gepflegt werden.

Die 4 Zonen Modell: Psychologische Sicherheit vs. Standards

Höchstleistung entsteht in der Lernzone durch die Kombination von hoher Sicherheit und hohen Standards.



Symptome erkennen und Psychologische Sicherheit messen

Frühwarnsignale deuten und den Status Quo mit den 7 Kernfragen nach Edmondson ermitteln.

Symptome mangelnder Sicherheit

- **Schweigen & Zurückhaltung**

Keine «dummen Fragen», keine neuen Ideen in Meetings.

- **Rechtfertigungskultur**

Fehler werden geleugnet, vertuscht oder anderen zugeschoben.

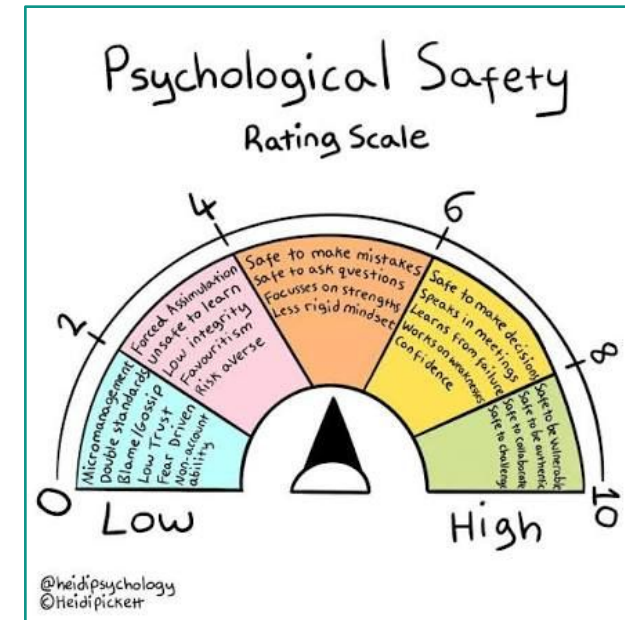
- **Big-Bang-Eskalationen**

Probleme werden so lange verschwiegen, bis sie untragbar explodieren.

- **Künstliche Harmonie**

Widersprüche und Zweifel werden nur hinter vorgehaltener Hand besprochen.

Der 7-Fragen-Check (Amy Edmondson)



Konkrete Handlungsempfehlungen: Führung & Team

Psychologische Sicherheit ist eine geteilte Verantwortung und erfordert aktives Vorleben.

Was Führungskräfte tun können

- **Eigene Fehlbarkeit vorleben**

«Ich weiss es nicht – was meint ihr dazu?» oder «Hier habe ich mich geirrt.»

- **Rahmen als Lernchance framen**

Arbeit als Experiment & Hypothesenprüfung definieren, nicht als fehlerfreie Routine.

- **Neugierde kultivieren & Fragen stellen**

Aktiv nach abweichenden Meinungen und Bedenken suchen («Was übersehen wir?»).

- **Konsequente Reaktion bei Fehlern**

Fehler analysieren ('Blameless Post-Mortems'), nicht bestrafen.

Was jedes Teammitglied beitragen kann

- **Aktiv zuhören um zu verstehen**

Nicht bereits an die Gegenargumentation denken, sondern aufmerksam sein.

- **Mut zur Verwundbarkeit**

Unsicherheiten frühzeitig mitteilen und Unterstützung proaktiv einfordern.

- **Wertschätzung & Raum geben**

Leisere Stimmen in Meetings aktiv einbinden und Gesprächsanteile teilen.

- **Transparenz leben**

Blockaden und Hindernisse sofort im Daily/Retrospektive sichtbar machen.

Psychologische Sicherheit im Zeitalter der KI

Wie Künstliche Intelligenz Teamdynamiken, Feedback und Unsicherheiten beeinflusst.

Chancen: KI als urteilsfreier Partner

- **Urteilsfreies Lernen & Fragen**

Entwickler und Mitarbeitende können KI «dumme Fragen» stellen, ohne soziale Blamage zu fürchten.

- **Objektives, neutrales Feedback**

KI-gestützte Code-Reviews oder Textprüfungen entlasten von zwischenmenschlichen Spannungen.

- **Kognitive Entlastung**

Routineaufgaben werden delegiert; mehr Energie bleibt für empathische Teaminteraktion & komplexe Kollaboration.

Risiken: Neue Quellen von Unsicherheit

- **Angst vor Relevanzverlust & Ersetzbarkeit**

Gefühl, nicht mehr gebraucht zu werden, führt zu Wissensmonopolen & Silobildung.

- **Empathieverlust & Entfremdung**

Wenn direkte menschliche Interaktion durch KI-Workflows ersetzt wird, schwindet das Beziehungsnetz.

- **Intransparenz & Überwachung**

Verdecktes Monitoring von Produktivitätsmetriken zerstört psychologisches Vertrauen schlagartig.

Von der Theorie zur Praxis: Liberating Structures & Takeaways

Strukturierte Interaktionsformate brechen Hierarchien auf und sichern gleiche Redeanteile.

1-2-4-ALL

1 Min still nachdenken → 2 Min zu zweit austauschen → 4 Min in Vierergruppe → Erkenntnisse im Plenum sammeln.

✓ Garantiert 100% Beteiligung aller Stimmen.

Trojka Consulting

Ein Ratsuchender schildert ein Problem; zwei Berater diskutieren Lösungen, während der Ratsuchende mit dem Rücken zuhört.

✓ Fördert offenes, ungefiltertes Sparring.

15% Solutions

Fokus auf die Handlungsmacht jedes Einzelnen: «Was kann ich sofort ohne zusätzliche Ressourcen oder Erlaubnis tun?»

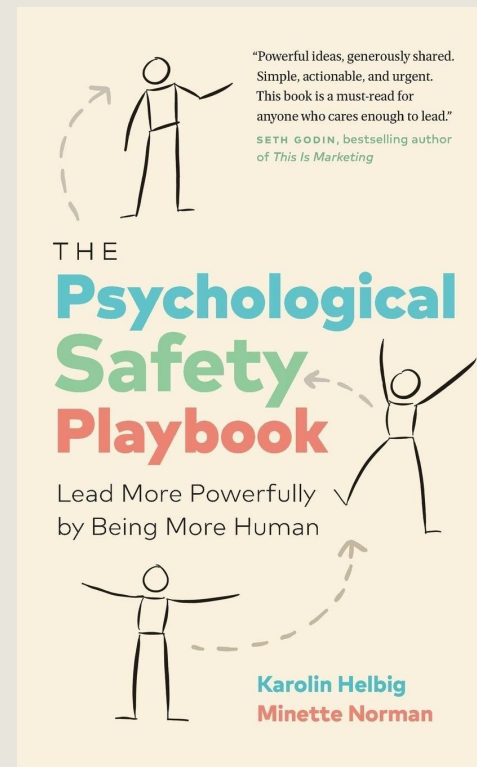
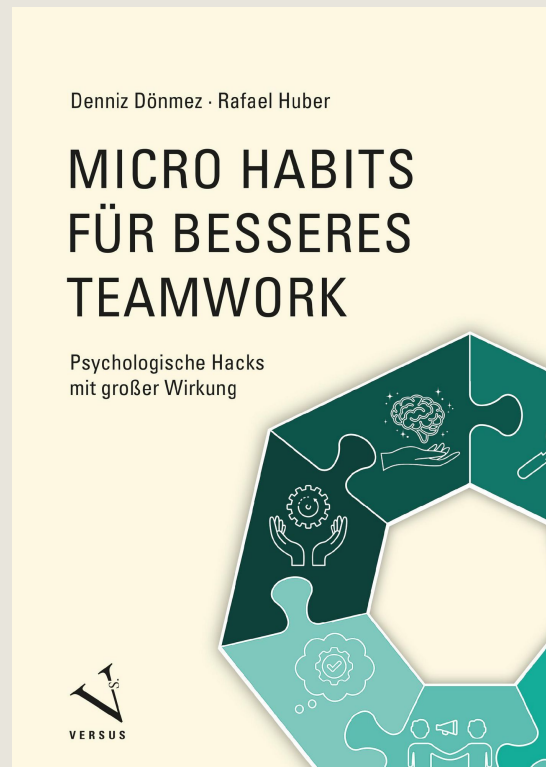
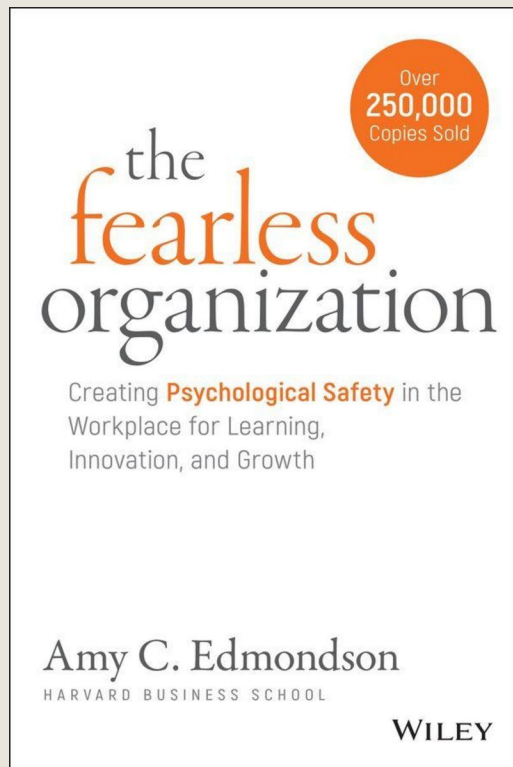
✓ Überwindet Hilflosigkeit & Starre.

Die Kernbotschaft für deinen Alltag:

«High-Performance ist kein Zufallsprodukt genialer Einzelner, sondern das Ergebnis bewusster Interaktionsnormen. Psychologische Sicherheit ist der Nährboden für Lernen, Innovation und nachhaltigen Teamerfolg.»

Von der Theorie zur Praxis: Liberating Structures & Takeaways

Empfehlungen für die Vertiefung.



Von der Theorie zur Praxis: Toolbox Give and Take

Wir sammeln unsere Tools, die wir bewusst oder unbewusst einsetzen und teilen sie

Ablauf: 1-3-ALL

- Einzelreflexion

Schreibt pro Post-it genau ein Werkzeug auf, das ihr in eurem Team nutzt oder schätzt. Überlegt kurz: Ist es ein Micro Tool (ein Satz/eine Frage), ein Struktur Tool (ein Format/Check-in) oder ein Kultur Tool (ein Prinzip/Agreement)?

Early-Leaver: Klebt eure Post-It einfach bei der passenden Spalte hin, damit wir euer Wissen mitnehmen können.

- Austausch in dreier Gruppen

- Jeder stellt kurz seine Karten vor.
- Die Gruppe wählt gemeinsam ihre 2 Favoriten aus.

- Wand bestücken und Highlights ernten

- Aufkleben: Alle kleben ihre favorisierten Karten in die entsprechenden Spalten an der Wand.
- Highlights: Wir picken ein paar der Tools heraus und fragen nach.