

## Vordenker\*innen der Organisationsentwicklung (54)

## Amy C. Edmondson

Vom Umgang mit Scheitern zu psychologischer Sicherheit

Martin Rost



In der Wirtschaftspresse und in den sozialen Medien ist Amy C. Edmondson, Professorin für Leadership und Management an der Universität Harvard, in den letzten Jahren als wichtige Stimme im Diskurs zur Organisationsentwicklung und Personalführung sichtbar geworden. Die umfassende Medienpräsenz zeigt ihre Rolle als Vordenkerin in Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung. Die Reichweite ihrer acht Bücher und 91 Artikel ist sehr hoch: Sie wurden über 80.000 Mal zitiert, und Amy Edmondson wurde 2022 und 2023 vom «Thinkers50 Ranking» zur wichtigsten Denkerin im Bereich Management gekürt.

Woran liegt es, dass Amy C. Edmondson über die Jahre diese umfassende Wirkung entfalten konnte? Ein Grund dafür ist, dass sie mit ihren Themen den Nerv der Zeit trifft. Sie hat dazu angeregt, differenzierter über Fehler und Scheitern nachzuden-

Foto: Universität Stuttgart/L. Parsyck



## Dr. Martin Rost

Wissenschaftsmanager, Universität  
Stuttgart, Agility Lab**Kontakt:**  
martin.rost@verwaltung.uni-stuttgart.de

ken und Bedingungen aufgezeigt, unter denen Menschen in ihren Teams proaktiv über ihre Fehler sprechen und aus ihnen Lernen können. Das heute populäre Denken über «Fehlerkultur» hat sie damit wesentlich geprägt, insbesondere über ihr zentrales Konzept: die psychologische Sicherheit.

### «Mit ihrer Arbeit veränderte Edmondson, wie wir auf Fehler und Scheitern blicken.»

#### Erste Wirkungsschritte und zentrale inhaltliche Linien

Nach ihrem Bachelor-Studium in Ingenieurwissenschaften und Design in Harvard arbeitete Edmondson für den amerikanischen Architekten und Konstrukteur Buckminster Fuller und veröffentlichte ausgehend von dieser Tätigkeit 1987 ihr erstes Buch «A Fuller Explanation. The Synergetic Geometry of R. Buckminster Fuller». Darin erklärte sie die mathematischen Grundlagen der Arbeit von Fuller für eine Leserschaft ohne technischen Hintergrund. Bereits anhand der Entstehung dieses ersten Werkes wird ein späteres Muster ihrer Schriften deutlich: Sie beschäftigt sich mit einem praxisrelevanten Thema, erkennt Lücken in der Erklärung oder der Wissensverbreitung und verbindet wissenschaftliche Tiefe mit Relevanz für die Praxis.

#### Biografie – Amy C. Edmondson



**Geburtsdatum:** 31. März 1959 in New York City

**Leben:**

- wohnhaft in Cambridge, Massachusetts, verheiratet und Mutter zweier Söhne

**Bildung:**

- Bachelor-Studium in Ingenieurwissenschaften und Design an der Universität Harvard (1981)
- Master-Studium in Organisational Behaviour an der Harvard Business School (1995), PhD (1996)

**Berufliche Tätigkeiten und akademische Positionen:**

- 1980 – 1983 Chefindingenieurin für den Architekten und Erfinder Buckminster Fuller
- 1987 – 1992 Forschungsdirektorin bei Pecos River Learning Centers
- Seit 1996 Professorin für Führung und Management an der Harvard Business School

Nach ihrer Tätigkeit als Ingenieurin wechselte sie zu den Pecos River Learning Centers und fokussierte sich fortan auf die Entwicklung von Organisationen und das Verhalten von Menschen in Organisationen, unter anderem als Beraterin für Transformationsprozesse (Edmondson, 2023). Ausgehend von diesen Erfahrungen absolvierte sie ein Masterstudium im Fach «Organisational Behaviour» an der Harvard Business School und erlangte 1996 ihren PhD. In ihrer Promotion wurde sie von dem bekannten Organisationsforscher und Experten für lernende Organisationen, Chris Argyris, betreut.

#### Erste Studie zum Lernen aus Fehlern

Im Rahmen des PhD-Programms führte sie eine Studie in Krankenhäusern durch. In dem daraus entstandenen Artikel «Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error» zeigte Edmondson (1996) auf, dass die Medikamentengabe in Krankenhäusern aufgrund der hohen Anzahl an unterschiedlichen Medikamenten pro Tag und der hohen Anzahl an Patient\*innen eine erhebliche Fehlerquelle sein kann. Ihre These war es, dass Teams mit hoher Team-Performance und guter Führung weniger Fehler machen als schlecht geführte Teams mit niedriger Team-Performance. In ihrem Buch «Right Kind of Wrong. The Science of Failing Well» (2023) beschreibt sie, wie sie gespannt die erste Auswertung der Daten ihrer quantitativen Fragebogenstudie durchführte. Ihre Hypothesen bestätigten sich jedoch nicht. Die gut geführten Teams mit hoher Team-Performance machten gemäß den Daten mehr Fehler als in Bezug auf diese Variablen «schlechte» Teams. Wie konnte das sein? Hatte sie selbst einen Fehler im Aufbau ihrer Studie gemacht? Stand ihre wissenschaftliche Karriere bereits in dieser frühen Phase vor dem «Scheitern»? Edmondson gab nicht auf. Sie änderte ihre Forschungsstrategie und ergänzte die quantitativen Daten durch offene Interviews und Beobachtungen. So konnte sie zeigen, dass in den «guten» Teams Fehler offener geäußert wurden als in den «schlechten» Teams und die «guten» Teams aus den Fehlern lernten (Edmondson, 1996, 2023). Ein Glücksfall für Edmondson – ihre ursprünglichen Annahmen für ihre Forschungsarbeit hatten sich zwar nicht bestätigt, aber sie fand zentrale Themen für ihre wissenschaftliche Karriere bereits in einer ihrer ersten Studien. Aus der Fragestellung, unter welchen Rahmenbedingungen Teammitglieder offen über kritische Themen, Probleme, Fehler und Scheitern sprechen, entwickelte sie in weiteren Forschungsarbeiten (1999) das Konzept «Psychologische Sicherheit», mit dem sie später weltbekannt wurde.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.