

[www.iu.de](http://www.iu.de)

# IU DISCUSSION

## PAPERS

### Human Resources

Der Einfluss von Führungskräften auf das Empfinden psychologischer Sicherheit von Teams in deutschen Industrieunternehmen

**CONSTANTIN SCHUBART**

**STEFANIE SESTER**

**IU Internationale Hochschule**

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: [kerstin.janson@iu.org](mailto:kerstin.janson@iu.org)

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Constantin Schubart

IU Internationale Hochschule - Campus Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49-1723845098

Mail: [constantin.schubart@iu.org](mailto:constantin.schubart@iu.org)

Stefanie Sester

Telefon: +49 176.55134719

Mail: [stefanie.sester2@outlook.de](mailto:stefanie.sester2@outlook.de)

**IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 5, No. 1 (MÄR 2025)**

ISSN: 2750-0721

DOI: <https://doi.org/10.56250/4045>

Website: <https://repository.iu.org>

# **Der Einfluss von Führungskräften auf das Empfinden psychologischer Sicherheit von Teams in deutschen Industrieunternehmen**

**Constantin Schubart**

**Stefanie Sester**

## **ABSTRACT:**

*The world of work is evolving due to globalization, digitalization and the shift to a knowledge society. These changes present new challenges for companies and employees, emphasizing the need for a work environment that cultivates psychological safety. Which is necessary for supporting continuous learning, innovation and growth, as it enables employees to share knowledge, express concerns and ask questions without fear of negative consequences. Studies indicate that most German employees do not view their workplaces as psychologically safe. Furthermore, Germany is losing its attractiveness and competitiveness as an industrial location. This study explores how psychological safety is perceived in teams at German industrial companies and examines the impact of managers on this perception. Qualitative interviews with ten experts reveal that psychological safety within teams tends to decrease in six teams, when the manager is perceived as part of the team. This is problematic because leaders are one of the main influencing factors. Topics such as appreciation and personal development were frequently mentioned by respondents as areas with potential for improvement. Additionally, it became clear that, out of fear, employees tend to remain silent rather than openly address problems and difficult issues. The findings help to narrow the research gap in psychological safety. Future research could explore individual personality differences and compare psychological safety perceptions across different generations of employees. It is also recommended to develop more German or European research approaches on psychological safety.*

## **KEYWORDS:**

*Psychological Safety, Industrial Companies in Germany, Organizational Learning, Innovation, Leadership*

## **JEL classification:**

L10, L84, M12

## AUTOR:INNEN



**Prof. Dr. Constantin Schubart** ist seit 2020 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der IU Internationale Hochschule im Dualen Studium am Standort Erfurt. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Management- und Organisations-Entwicklung. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in Lehre, Forschung und Praxis.



**Stefanie Sester** hat nebenberuflich den Masterstudiengang in Wirtschaftspsychologie an der IU absolviert und verfügt über mehr als 15 Jahre Berufserfahrung in verschiedenen Funktionen in der Automobilzulieferer- und Pharmaindustrie. Die Vertiefungsmodule in Personal- und Organisationsentwicklung haben ihre persönliche Überzeugung gestärkt, wie zentral strategische Personal- und Kulturarbeit für den Erfolg von Unternehmen in der heutigen Arbeitswelt ist.

## Einleitung

Die Welt ist im Wandel. Das ist nicht neu, heute ist es für die Menschen jedoch aufgrund der hohen globalen Vernetzung und immer schnelleren Veränderungszyklen schwieriger geworden, mit den technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen Schritt zu halten (Mack et al., 2015, S. V). Seit der Finanzkrise 2008/2009 ist das Bewusstsein für die global vernetzte Welt der Wirtschaft und ihre Komplexität gestiegen. Vieles scheint unvorhersehbar. Das Zeitalter ist geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Diese Rahmenbedingungen der aktuellen Arbeitswelt werden als VUCA-Welt bezeichnet (Mack & Khare, 2015, S. 3f.). Sie nehmen Bezug auf die fortwährenden Veränderungen in unserer sich rasch wandelnden Welt, die insbesondere von den Einflüssen der Digitalisierung und Globalisierung geprägt sind (Bauer & Hofmann, 2018, S. 1; Gaubinger, 2021, S. 1).

Vor diesem Hintergrund ist es für Arbeitnehmende nicht länger möglich, sämtliches Wissen zu besitzen oder alle erforderlichen Aufgaben alleine zu erledigen, um Anforderungen gerecht zu werden. Daher ist es wichtig, dass Mitarbeitende zusammenarbeiten, über Fehler sprechen, ihre Stimme erheben, Informationen teilen, Fachwissen einbringen und Risiken eingehen. In diesem Kontext stehen Führende vor der Herausforderung, sich aktiv dafür einzusetzen, Ängste in Organisationen zu überwinden, um die Voraussetzungen für kontinuierliches Lernen, Innovation und organisatorisches Wachstum zu schaffen (Edmondson, 2021, S. XX). Eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und den offenen Austausch in Teams ist psychologische Sicherheit, da sie ein Umfeld schafft, in dem Mitarbeitende ohne Angst vor negativen Konsequenzen ihre Meinungen äußern und voneinander lernen können.

Psychologische Sicherheit bildet somit die Grundlage, um zwischenmenschliche Interaktionen und die Zusammenarbeit von Menschen in Teams in positiver und produktiver Weise zu fördern und zu gestalten. Diese wird laut Edmondson und Lei (2014, S. 36) sowie Newman et al. (2017, S. 522) in der heutigen Arbeitswelt immer wichtiger für den organisatorischen Erfolg, denn andauernde Gefühle von Unsicherheit und zwischenmenschlichen Risiken können selbst risikofreudige Menschen erschöpfen und verängstigen (Goller & Laufer, 2018, S. 7).

Dieses Paper beschäftigt sich mit dem Einfluss von Führungskräften auf das Empfinden psychologischer Sicherheit von Mitarbeitenden in Teams deutscher Industrieunternehmen.

## Theoretische Grundlagen

### **WANDEL ZUR WISSENSGESELLSCHAFT**

Seit Mitte des 20. Jahrhunderts hat sich das Wesen der Arbeit grundlegend gewandelt (Barley & Kunda, 2001, zitiert nach Schaper, 2019, S. 607). Es ist insbesondere festzustellen, dass sich der Fokus von industriellen Tätigkeiten zu eher professionalisierten, technisierten und dienstleistungsorientierten Aufgaben verschoben hat. Wissensarbeit spielt eine zentrale Rolle (Schaper, 2019, S. 607). Wissensarbeitende sind qualifizierte Fachkräfte mit theoretischem und analytischem Wissen, das sie für die Entwicklung neuer Produkte und Serviceangebote einsetzen (Schaper, 2019, S. 607-608). Sie weisen kreative

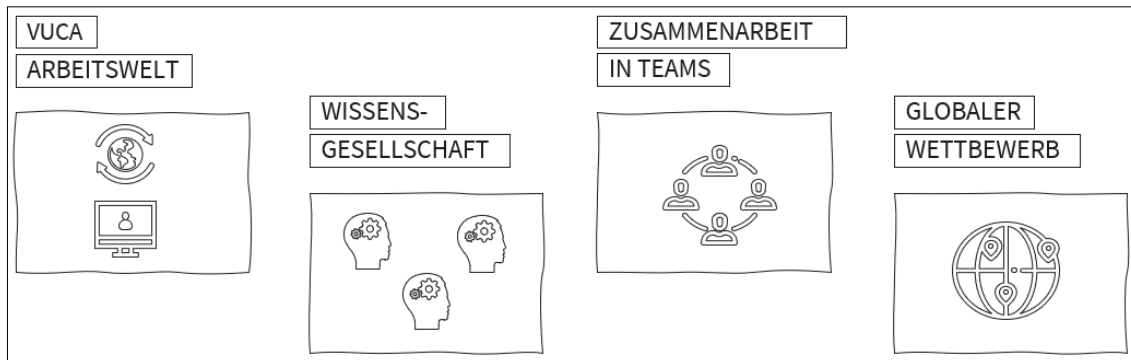
und innovative Fähigkeiten auf, da sie häufig mit unvorhersehbaren Herausforderungen und komplexen Aufgaben konfrontiert werden. Im Unterschied zur standardisierten und repetitiven Natur manueller Arbeit erfordert Wissensarbeit häufig kreatives Denken, analytisches Urteilsvermögen und Problemlösungsfähigkeiten. Wissensarbeitende müssen daher kontinuierlich ihr Wissen und ihre Fähigkeiten aktualisieren, um den Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden. Im Gegensatz zu Arbeit, die wiederholbar und vorhersehbar ist, beinhaltet Wissensarbeit kreative Tätigkeiten, die auf individuellem Wissen, Erfahrung und Urteilsvermögen basieren. Charakteristisch ist zudem, dass die Art der Arbeit nicht immer im Voraus bekannt ist, sondern sich oft im Verlauf des Arbeitsprozesses entwickelt (Vogler, 2023, S. 13-14). Die Bewältigung von Wissensarbeit bringt neue Herausforderungen für das Management mit sich. Führungseigenschaften wie Kreativität und Innovationsbereitschaft erlangen besondere Relevanz, um Wissensarbeitende und entsprechende Teams bei ihren komplexen und häufig neuartigen Aufgaben effektiv zu unterstützen und zu motivieren. Die Motivation von Wissensarbeitenden wird vornehmlich durch intrinsische Aspekte ihrer Tätigkeit beeinflusst (Schaper, 2019, S. 608).

## **RELEVANZ VON TEAM-ARBEIT**

Hinzu kommt, dass in der heutigen Geschäftswelt nur noch wenige Produkte oder Dienstleistungen von Mitarbeitenden allein geschaffen werden. Ein Großteil der Arbeit wird in Zusammenarbeit erledigt. Die Arbeit in Teams und Netzwerken gewinnt im Kontext zunehmender Komplexität der Arbeitswelt an Bedeutung (Edmondson, 2021, S. XIV; Edmondson & Lei, 2014, S. 24; Ritz, 2015, zitiert nach Rolfe, 2019, S. 10). Diese Teams arbeiten in einer Umgebung, in der ein linearer, nacheinander ablaufender Prozess, bei dem Mitarbeitende ihre Aufgaben erledigen und sie an nachfolgende Kollegen weitergeben, selten ist. Stattdessen ist eine kontinuierliche Kommunikation zwischen Mitarbeitenden gefordert (Edmondson, 2021, S. XIV-XV).

Nicht nur die bereits beschriebene VUCA-Umgebung stellt eine komplexe Herausforderung für Unternehmen dar, sondern auch der weiter zunehmende internationale Wettbewerb aufgrund der Globalisierung. Dabei handelt es sich um einen dynamischen Prozess, der die wirtschaftliche Vernetzung der Welt durch einen ansteigenden Austausch von Gütern, Dienstleistungen, Kapital und Arbeitskräften auf weltweiten Märkten vorantreibt und damit den internationalen Wettbewerb verschärft (Koch, 2017, S. 10; Schaper, 2019, S. 606). Unternehmen müssen in der Lage sein, sowohl Produkt-, Service- und Prozessinnovationen umzusetzen, als auch Verbesserungen in Qualität und Kostenreduktionen zu realisieren. Unter anderem ist hierzu eine schnelle Umsetzung von Ideen in marktfähige Produkte nötig, bei gleichzeitiger Reduzierung der Produktionskosten (Koch, 2017, S. 100-101). Auch wenn Wettbewerb ein grundlegendes Element der Marktwirtschaft ist und eine bekannte Herausforderung für Unternehmen darstellt, ist die Geschwindigkeit, mit der auf fortlaufend neue Herausforderungen reagiert werden muss, doch neu (Koch, 2017, S. 101).

Abb. 1 Rahmenbedingung der heutigen Arbeitswelt: Ständige Veränderungen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bauer & Hofmann, 2018, S. 1; Gaubinger, 2021, S. 1; Schaper, 2019, S. 607; Edmondson, 2021, S. XIV; Senge, 2017, S. 5

## BESONDERHEITEN DES INDUSTRIESTANDORTES DEUTSCHLAND

In Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandortes Deutschland zeigt eine Studie des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), dass Deutschland im Vergleich mit 20 anderen Wirtschaftsnationen einen kontinuierlichen Rückgang verzeichnet (Fischer et al., 2023, S. 141). Der "Länderindex Familienunternehmen" von 2023 platziert Deutschland auf dem 18. von 21 Plätzen, während es drei Jahre zuvor den 14. Rang belegte (Fischer et al., 2023, S. XI). Die genannten Ursachen für diesen Rückgang und die damit einhergehenden deutlichen Standortnachteile für den Wirtschaftsstandort Deutschland sind unter anderem eine übermäßige Bürokratie, eine hohe Steuerlast, zu hohe Energiekosten, der Fachkräftemangel und zu hohe Arbeitskosten im Verhältnis zur Produktivität (Fischer et al., 2023). Gleichzeitig berichtet die Deutsche Industrie- und Handelskammer in ihrem Innovationsreport von 2023, dass die Innovationsbereitschaft deutscher Unternehmen den niedrigsten Stand seit der ersten Erhebung im Jahr 2008 erreicht hat. Anhaltende Krisen führen dazu, dass Unternehmen aller Größenklassen deutlich weniger in Innovationen investieren. Nahezu alle üblichen Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsaktivität verzeichnen Rückgänge, wie etwa die Qualifizierung von Mitarbeitenden oder die Entwicklung von neuen Produkten. Zudem werden ausländische Standorte, auch in Bezug auf Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, attraktiver (Deutsche Industrie- und Handelskammer [DIHK], 2023, S. 2).

Die Zukunft eines Unternehmens hängt allerdings entscheidend davon ab, ob es marktrelevante Innovationen etablieren kann (Hoffmann & Hanisch, 2021, S. 1). Wachstum von Unternehmen wird durch Kreativität und Ideen angetrieben. Mitarbeitende müssen ihre intellektuellen Fähigkeiten einbringen und zusammenarbeiten, um Probleme zu lösen und die sich ständig verändernden Arbeitsaufgaben zu erfüllen. Organisationen müssen neue Wege finden, um langfristigen Erfolg zu erzielen. Dieser Prozess beginnt damit, dass Organisationen ihre Talente so effektiv und effizient wie möglich nutzen (Edmondson, 2021, S. XIII). Unternehmen, die sich nicht im globalen Preis-, Qualitäts- und Innovationswettbewerb behaupten können, werden entweder vom Markt verdrängt oder von leistungsfähigeren Konkurrenten übernommen (Koch, 2017, S. 101).

Dass Wissen und Innovation in nahezu jeder Branche zu entscheidenden Faktoren im Wettbewerb geworden sind, ist nicht neu. Unternehmenslenker müssen jedoch verstärkt über Arbeitsumgebungen nachdenken, die es Mitarbeitenden ermöglichen, sich zu entfalten, damit das Unternehmen erfolgreich

sein kann. Das Arbeitsumfeld muss demnach so konzipiert sein, dass Mitarbeitende dazu geneigt sind, ihr Wissen zu teilen, um erfolgreiche Wissensarbeit und Innovationsbemühungen zu ermöglichen. Dies schließt das Teilen von Bedenken, Fragen und Fehlern sowie von noch nicht ausgereiften Ideen ein (Edmondson, 2021, S. XIV). Eine offene und vertrauensvolle Teamkultur ist somit von zentraler Bedeutung, da Innovation und Wissensaustausch vor allem in der Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern entstehen. Somit beruht der Erfolg von Unternehmen auch auf einer effektiven Kooperation unter den Teammitgliedern (Biemann & Weckmüller, 2021, S. 46; Edmondson, 2021, S. XV).

In Anbetracht der raschen Veränderungen, mit denen Unternehmen in der modernen Wirtschaft konfrontiert sind, sind Informationsaustausch und Lernverhalten von entscheidender Bedeutung (Frazier et al., 2017, S. 140-141). Beispiele für das Lernverhalten sind das Fragenstellen, das Einholen von Feedback, der Austausch von Informationen, das Bitten um Hilfe, das Sprechen über Fehler und das Experimentieren (Edmondson, 1999, S. 351-352).

## **ZWISCHENMENSCHLICHE RISIKEN**

Der offene Austausch von Wissen und die Zusammenarbeit in Teams geht allerdings auch mit Herausforderungen einher. Eine zentrale Hürde stellt dabei die Wahrnehmung zwischenmenschlicher Risiken dar. Niemand will im Team als dumm, inkompetent oder störend wahrgenommen werden. Diese zwischenmenschlichen Risiken versucht jeder Arbeitnehmende zu vermeiden. Menschen wollen in den Augen anderer als klug, fähig, positiv oder hilfreich angesehen werden (Edmondson, 2021, S. 4). Am Arbeitsplatz werden Mitarbeitende zwangsläufig mit zwischenmenschlichen Risiken konfrontiert. Bewertungen erfolgen permanent explizit oder implizit. Formell wird diese Bewertung von einer Person in einer höheren Hierarchieebene vorgenommen, die für die Beurteilung der individuellen Leistung verantwortlich ist. Informell hingegen werden Mitarbeitende kontinuierlich von Kollegen und anderen Teammitgliedern bewertet. Das Selbstbild steht permanent auf dem Spiel, da Menschen zu jedem Zeitpunkt als unwissend, inkompetent, aufdringlich oder negativ wahrgenommen werden können. Insbesondere im Kontext des Fragenstellens, dem Eingeständnis von Fehlern, dem Äußern von Ideen oder der Kritik an einem Plan oder an Prozessen. Allerdings kann sich die fehlende Bereitschaft, diese Risiken einzugehen, negativ auf die Organisation auswirken (Edmondson, 2021, S. 12).

Die Angst, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, schränkt den Informationsfluss innerhalb der Organisation ein und führt dadurch zu dysfunktionalem Verhalten bei Mitarbeitenden. Dies zeigt sich in einer mangelnden Weitergabe von Ideen und dem Zögern der Organisationsmitglieder, ihre Meinungen gegenüber Vorgesetzten zu äußern. Dadurch wird das Wissen der Mitarbeitende nicht ausreichend genutzt, was wiederum Reflexion und kritisches Denken in der Organisation stark einschränkt. Wenn beispielsweise schlechte Nachrichten zurückgehalten und kritische Themen aus Angst vermieden werden, können erhebliche Qualitätsmängel im System entstehen. In einer Kultur des Schweigens neigen Angestellte dazu, Probleme in ihren Abteilungen zu verheimlichen. Obwohl dieses Verhalten kurzfristig den Anschein von Erfolg wahren kann, führt es langfristig zu negativen betriebswirtschaftlichen Auswirkungen, beginnend mit einer Zunahme von Demotivation, sozialen Konflikten und Kontrollproblemen (Miliken et al., 2003, S. 1473; Witkowski, 2021, S. 212).

Das oft wiederholte Muster von unerreichbaren Zielsetzungen, eine durch Angst getriebene Befehls- und Kontrollhierarchie und Mitarbeitende, die um ihre Arbeitsplätze fürchten, war einst erfolgreich. In

einer Zeit, als Ziele realistisch, Fortschritte sichtbar und Aufgaben individuell waren. Unter diesen Bedingungen motivierten Angst und Demütigung die Mitarbeitende zur Zielerreichung. Heute jedoch versagt dieses Modell in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Arbeitswelt (Edmondson, 2021, S. 53).

Im organisationalen Umfeld führt Angst ebenfalls zu einer destruktiven Fehlerkultur, indem Informationen oder Fehler verschwiegen werden. Zudem begünstigt sie dysfunktionale Verhaltensweisen in der sozialen Interaktion, wodurch das organisationale Lernen behindert wird, da Wissen, Ideen und Vorschläge der Mitarbeitenden nur unzureichend geteilt werden (Witkowski, 2021, S. 213).

## **RELEVANZ DER PSYCHISCHEN GESUNDHEIT IN DER HEUTIGEN ARBEITSWELT**

Das Konstrukt der psychologischen Sicherheit kann in der heutigen Arbeitswelt einen einzigartigen Beitrag leisten und ist entscheidend für ein gesundes und produktives Arbeitsumfeld (Edmondson, 2021, S. 13; Frazier et al., 2017, S. 140-141). Psychologische Sicherheit ist laut Edmondson (1999, S. 354) die Überzeugung, dass die Arbeitsumgebung sicher genug ist, um darin zwischenmenschliche Risiken einzugehen.

In einer psychologisch sicheren Arbeitsumgebung wird die zwischenmenschliche Angst minimiert, sodass Mitarbeitende sich stärker davor scheuen, sich nicht zu äußern, als davor, möglicherweise riskante oder fehlerhafte Ideen zu äußern (Edmondson, 2021, S. XV). Edmondson betont allerdings auch, dass ein vollkommen angstfreier Arbeitsplatz wahrscheinlich unmöglich ist und eher nicht als Endergebnis erreicht werden kann. Trotzdem setzen sich immer mehr Organisationen dies zum Ziel und streben danach (Edmondson, 2021, S. 89).

Psychologische Sicherheit bedeutet allerdings nicht, dass alles erlaubt ist oder dass Mitarbeitende nicht dazu angehalten werden, hohe Standards einzuhalten. Es ist nicht so, dass psychologische Sicherheit lockere Leistungsstandards impliziert. Vielmehr ermutigt sie Menschen dazu, sich proaktiv am Arbeitsplatz zu äußern und schafft optimale Bedingungen für die Verfolgung ehrgeiziger Ziele im Team (Edmondson, 2021, S. 15-17; Goller & Laufer, 2018, S. 7). Edmondson (2012, S. 147) und Frazier et al. (2017, S. 141) konnten mittlerweile zeigen, dass der Faktor Führung wichtiger ist als andere Einflussfaktoren und Führungskräfte somit eine entscheidende Rolle bei der Förderung psychologischer Sicherheit spielen.

## **Forschungslücke und Forschungsfragen**

Es ist unklar, wie es derzeit um das Empfinden psychologischer Sicherheit und den Einfluss von Führungskräften in deutschen Industrieunternehmen steht, die in einem wettbewerbsintensiven, globalen Wirtschaftsumfeld agieren und dabei vor allem an den deutschen Produktionsstandorten mit starkem Kostendruck konfrontiert sind. Eine Forschungslücke besteht für den Bereich deutscher Industrieunternehmen und der Perspektive der dortigen Beschäftigten. Eine Umfrage aus dem Jahr 2012 hat ergeben, dass nur 44% der deutschen Arbeitnehmende ihren Arbeitsplatz als psychologisch sicher ansehen (Ipsos, 2012). Zudem verliert der Wirtschaftsstandort Deutschland zunehmend an Attraktivität.

Die Grundlage dieses Paper ist daher eine Studie, die das Vorhandensein psychologischer Sicherheit im Spannungsfeld zwischen dem Streben nach kontinuierlicher Verbesserung und Innovation sowie dem Kosten- und Wettbewerbsdruck auf der anderen Seite untersucht. Ein weiteres Ziel des Paper besteht

darin, Rahmenbedingung vorzuschlagen, die Führungskräfte schaffen können, um das Empfinden psychologischer Sicherheit zu ermöglichen.

Folgende Forschungsfragen haben die Studie geleitet:

1. Wie hoch ist der Grad der empfundenen psychologischen Sicherheit in den Teams der befragten Expert:innen, sowohl ohne als auch mit Berücksichtigung der Führungskraft als Teammitglied?
2. Wie erklären die befragten Expert:innen die Diskrepanzen (falls vorhanden) bezüglich des Empfindens psychologischer Sicherheit mit und ohne Führungskraft im Team?
3. Welche Rahmenbedingungen müssen Führungskräfte schaffen, um das Empfinden psychologischer Sicherheit zu ermöglichen?

## Methodik und Forschungsdesign

Um die individuelle Wahrnehmung von Mitarbeitenden zu erfahren, wurde für diese Studie ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Für die Interviews konnten zehn Expert:innen aus verschiedenen Berufsfeldern und Branchen deutscher Industrieunternehmen gewonnen werden. Die interviewten Personen sind in Industrieunternehmen tätig, die über Produktionsstandorte in Deutschland verfügen. Sie besitzen jeweils mehrere Jahre Berufserfahrung in ihren Unternehmen. Dadurch haben sie sowohl Einblicke in die internen Abläufe des Unternehmens als auch in dessen Beziehungen zur Außenwelt. Alle Expert:innen arbeiten in einem Team mit mindestens 4 Mitgliedern. Im Team arbeiten diese Mitglieder zusammen und sind voneinander abhängig. Die befragten Personen sowie ihre Unternehmen arbeiten alle in einem kompetitiven und sich schnell ändernden Wettbewerbsumfeld. Dies stellt eine bedeutende Herausforderung für die deutschen Produktionsstandorte der Unternehmen dar. Die Notwendigkeit des organisationalen Lernens, innovativer Prozess- und Produktinnovationen sowie Kostenoptimierungen prägen somit maßgeblich das organisationale Umfeld aller Befragten und ihrer Unternehmen.

Tab. 1 Profil der Expert:innen

Nr.	Geschlecht	Alter	Rolle im Unternehmen	Berufsabschluss	Teamgröße	Umsatz 2023	Branchen	Ist das Konstrukt der psychologischen Sicherheit bekannt?
B1	weiblich	33	Head of Projectmanagement	Bachelor of Engineering Elektrotechnik	10	k.A.	Automobilindustrie, Grundstoffe, Konsumgüter, Elektrotechnik, Automatisierung	Nein
B2	männlich	37	Softwareentwickler	Master Elektrotechnik	7	ca. 300 Mio. Euro	Automatisierung	Nein
B3	weiblich	37	HR-Manager	Diplom-Kauffrau	4	k.A.	Medizintechnik	Ja
B4	männlich	38	Softwareentwickler Elektrotechnik	Master of Science	10-12	ca. 160 Mio. Euro	Maschinenbau	Ja
B5	männlich	42	Entwicklungsingenieur	Diplom-Ingenieur	5	ca. 700 Mio. Euro	Automobilindustrie	Nein
B6	weiblich	37	Gruppenleitung Produktmanagement	Master	10-14	ca. 3 Mrd. Euro	Reinigungstechnologie	Nein
B7	weiblich	36	Vertrieb	Industriekauffrau	15	ca. 58 Mio. Euro	Automobil- und Bauindustrie	Nein
B8	weiblich	37	Produktentwicklung	Bachelor of Engineering	7	ca. 60 Mio. Euro	Automobilbranche	Nein
B9	männlich	45	Key Account Manager	Diplom-Ingenieur	10	ca. 78 Mio. Euro	Campingbranche	Nein
B10	männlich	38	Maschinenbautechniker	Industrial Engineering	4	ca. 45 Mrd. Euro	Industrie, Automotive	Ja

Quelle: Eigene Darstellung

Als Erhebungsinstrument wurde ein semi-strukturierter Interviewleitfaden erstellt. Die Ermittlung der subjektiven Wahrnehmung der psychologischen Sicherheit während des Interviews erfolgte mithilfe der 7-Item Skala von Amy Edmondson. Die Beantwortung jedes Items erfolgte anhand einer siebenstufigen Likertskala (Edmondson, 2021, S. 17-18; Fischer & Hüttermann, 2020, S. 2-3).

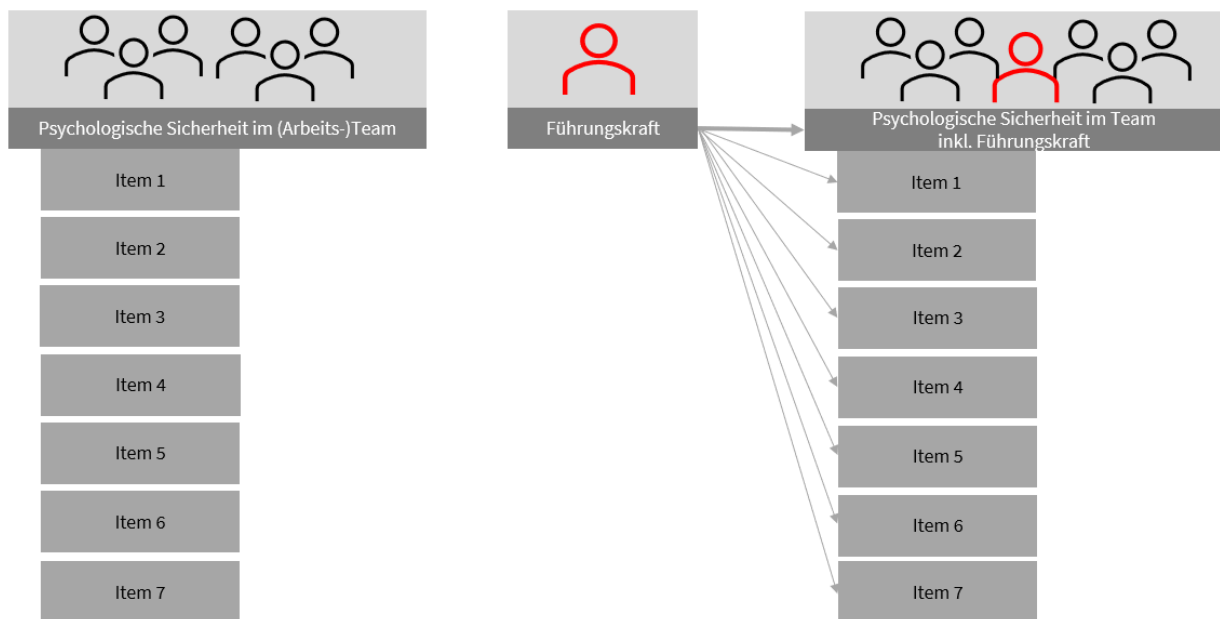
Tab. 2 Darstellung der Items zur Abfrage psychologischer Sicherheit

Item 1:	In diesem Team kann man auch Probleme und schwierige Themen offen ansprechen.
Item 2:	Niemand in diesem Team würde absichtlich etwas tun, das meiner Arbeit schadet.
Item 3:	Wenn man in diesem Team einen Fehler macht, dann wird einem das oft vorgehalten.
Item 4:	In diesem Team kann man sich trauen, ein persönliches Risiko einzugehen.
Item 5:	Die Mitglieder dieses Teams sind manchmal Teamkolleg*innen gegenüber abweisend, die anders sind.
Item 6:	In diesem Team ist es schwierig, andere Teammitglieder um Hilfe zu bitten.
Item 7:	Bei der Zusammenarbeit in diesem Team werden meine besonderen Fähigkeiten und Begabungen wertgeschätzt und genutzt.

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Edmondson, 1999, S. 382; Fischer & Hüttermann, 2020, S. 2

Ziel war es, aus der individuellen Perspektive der Mitarbeitenden den Einfluss der Führungskraft auf die Wahrnehmung der psychologischen Sicherheit im Team herauszuarbeiten. Hierzu wurden die numerischen Bewertungen der Items durch die Befragten erfasst und im Interview analysiert. Um den Einfluss der Führungskraft herausarbeiten zu können, wurde die Skala von den Expert:innen im ersten Befragungsdurchgang aus Sicht des Teams ohne Führungskraft abgefragt und im zweiten Durchgang aus Sicht des Teams inkl. Führungskraft. Das Team ohne Führungskraft wurde in den Interviews zur Vereinfachung auch Arbeitsteam genannt. Die folgende Abbildung zeigt den Forschungsrahmen:

Abb. 2 Forschungsrahmen



Quelle: Eigene Darstellung

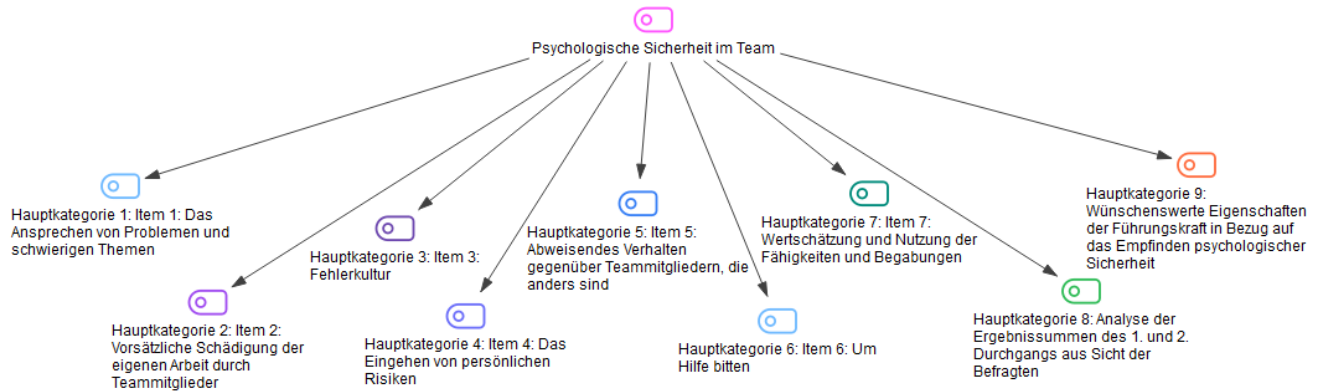
Für die qualitative Auswertung des Interviewmaterials wurde die inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt.

## Ergebnisdarstellung

Nach Abschluss der zehn Interviews wurden die Audioaufnahmen transkribiert. Die daraus entstandenen Transkripte bildeten die Grundlage für die qualitative Inhaltsanalyse. Während der inhaltlich-strukturierenden Vorgehensweise wurden die Daten mittels Kategorien und Subkategorien strukturiert. Die Kategorien (Codes) können hierbei deduktiv oder induktiv am Material gebildet werden (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 214-215). Es wurde gemäß Kuckartz & Rädiker (2022, S. 135) darauf geachtet, dass die Kategorien so formuliert sind, dass sie als Strukturierungspunkte für den Forschungsbericht verwendet werden können. Bei Interviews mit einem Leitfaden spiegeln sich bereits Vorüberlegungen wider, die das Forschungsinteresse reflektieren (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 72, 129), die Kategorien konnten somit direkt aus dem Interviewleitfaden abgeleitet werden.

In dieser Arbeit wurden gemäß der Empfehlung von Kuckartz und Rädiker (2022) somit die sieben Items der Skala von Edmondson als Hauptkategorien sowie die Eingangs- und Abschlussfragen des Analyseparts des Interviews zugrunde gelegt. Demnach wurden zur Strukturierung der Daten insgesamt neun Hauptkategorien identifiziert. Die folgende Abbildung listet die grundlegende Einteilung auf:

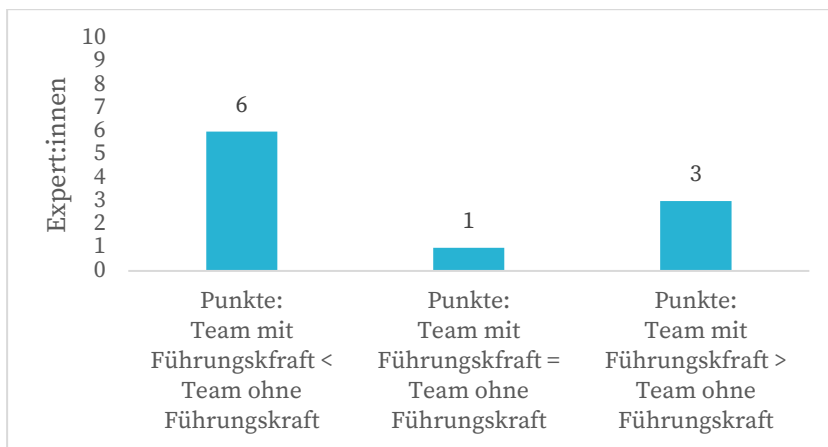
Abb. 3 Codesystem der Hauptkategorien



Quelle: Eigene Darstellung mit MAXQDA

Die Interviewergebnisse zeigen, dass die wahrgenommene psychologische Sicherheit in 6 von 10 Fällen geringer ist, wenn das gesamte Team einschließlich der Führungskraft bewertet wurde, im Vergleich zur Bewertung des Arbeitsteams ohne Führungskraft. In einem Fall blieb das Niveau der wahrgenommenen psychologischen Sicherheit der zu vergleichenden Teams unverändert. Von drei Expert:innen wurde die psychologische Sicherheit im Team mit Führungskraft höher bewertet als im Arbeitsteam. Folgende Abbildung zeigt die entsprechenden Ergebnisse:

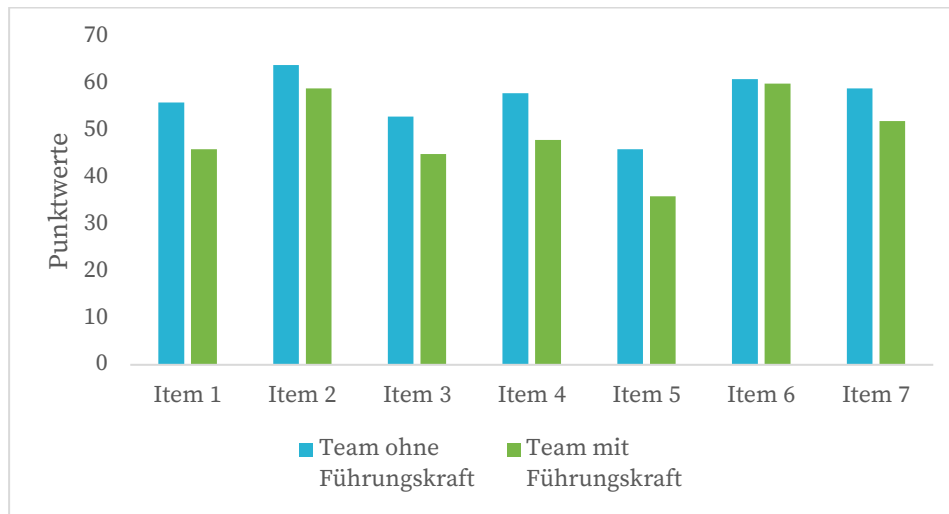
Abb. 4 Ergebnisauswertung der Edmondson-Skala: Befragungsdurchgang 2 vs. 1 im Vergleich



Quelle: Eigene Darstellung

Über alle Befragungen hinweg, hat das Team mit Führungskraft in keinem der befragten Items besser abgeschnitten als das Team ohne Führungskraft, wie die nachfolgende Abbildung illustriert:

Abb. 5 Ergebnisauswertung der Edmondson-Skala: Punktevergabe Durchgang 2 vs. 1 in Summe pro Item



Quelle: Eigene Darstellung

Basierend auf diesen Ergebnissen, ergibt sich in allen Bereichen Handlungsbedarf zur Verbesserung in Bezug auf das Empfinden der psychologischen Sicherheit, was den Einfluss der Führenden betrifft. Die Ergebnisinterpretation wird im Folgenden anhand der Hauptkategorien dargestellt.

## Diskussion

### INTERPRETATION UND HANDLUNGSEMPFEHLUNG JE HAUPTKATEGORIE

#### Hauptkategorie 1: Das Ansprechen von Problemen und schwierigen Themen

Das Item der Hauptkategorie 1 lautet: „In diesem Team kann man auch Probleme und schwierige Themen offen ansprechen.“ Die Auswertung der Interviews zeigt, dass Expert:innen dazu neigen, Bedenken und Probleme eher nicht anzusprechen, insbesondere wenn Führende anwesend sind. Die Befragten berichten von einer Einschränkung der Kommunikationsfreiheit durch die Anwesenheit der Führungskraft und erklären ihre Zurückhaltung unter anderem mit Hierarchieunterschieden sowie dem Fehlen einer positiven Einflussnahme durch die Führungskraft. Negative Erfahrungen in der Vergangenheit mit der Führungskraft spielen ebenfalls eine Rolle, wobei diese unter anderem durch konservative Einstellungen der Führungskraft oder mangelndes Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden begründet werden.

Milliken et al. (2003, S. 1453, 1473) beziehen sich auf eine Studie von Festinger aus dem Jahr 1950 und beschreiben ebenfalls die Kommunikationseinschränkungen, die aufgrund von Hierarchieunterschieden entstehen. Demnach ist die Entscheidung, eher zu schweigen, weit verbreitet und kann doch für den Einzelnen und das Unternehmen folgenschwere Konsequenzen haben. Wenn Menschen dazu neigen, schlechte Nachrichten zurückzuhalten, werden positive Informationen in der Unternehmenshierarchie sehr viel schneller weitergegeben. Dies kann dazu führen, dass große Mengen an Informationen über potenzielle Probleme in der Organisation verloren gehen. Das Schweigen über wichtige Themen kann die Fähigkeit einer Organisation beeinträchtigen, Fehler zu erkennen und zu lernen. Auf Seiten der Mitarbeitende kann das Zurückhalten auch Stress und Unzufriedenheit bedeuten.

Bemerkenswert ist die Aussage einer Expertin, wonach schwierige Themen überhaupt nicht mehr angesprochen werden, weil von vorneherein klar ist, dass die Führungskraft innovative und schwierige Entwicklungsvorhaben abblockt. Dies geht zum einen zu Lasten der Motivation der Mitarbeitenden und zum anderen torpediert die Führungskraft durch ihr Verhalten die Innovationskraft der Mitarbeitenden und somit auch des Unternehmens. Witkowski (2021, S. 210-212) beschreibt dieses Verhalten als freezing-like behavior. Im organisationalen Kontext bedeutet dies in der sozialen Interaktion, dass dysfunktionale kollektive Verhaltensweisen von Mitarbeitenden entstehen. Der Informationsfluss innerhalb des Systems wird beschränkt, es gibt beispielsweise keine Kommunikation von Ideen. Das Wissen der Organisationsmitglieder wird dadurch nicht in adäquatem Umfang genutzt. Reflexion und kritisches Denken werden in Organisationen durch dieses Verhalten auf ein Minimum reduziert. In Teams führt dies, wie Stasser und Titus (1987, S. 1) beschreiben, dazu, dass Informationen, die der vorherrschenden Gruppenmeinung widersprechen, vermieden werden.

Als zentrale Erkenntnis sollte die Führungskraft demnach darauf achten, eine Atmosphäre der Zurückhaltung und des Schweigens im Team zu vermeiden.

Um ein innovationsfreundliches und motivierendes Arbeitsklima zu schaffen, indem sich Mitarbeitende frei äußern und auch Probleme ansprechen, müssen Führende bewusst darauf achten, eine offene und unterstützende Gesprächsumgebung zu fördern. Edmondson (2021, S. 27ff.) und Milliken et al. (2003, S. 1473) stellen fest, dass hierzu Organisationen und somit Führende zunächst erkennen müssen, wie natürlich die Tendenz ist, zu schweigen. Die vorherrschende Tendenz bei Mitarbeitenden besteht darin, Bedenken und Probleme nicht anzusprechen, da sie es als riskant erachten. Führende sind gefordert, ihre Mitarbeitenden davon zu überzeugen, dass sie ihre Probleme und Fragen hören wollen. Denn wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass Führungskräfte nicht daran interessiert sind, etwas über potenzielle Probleme zu erfahren oder negativ reagieren, werden sie nicht darüber sprechen.

## **Hauptkategorie 2: Vorsätzliche Schädigung der eigenen Arbeit durch Teammitglieder**

Item 2 thematisiert die Aussage „Niemand in diesem Team würde absichtlich etwas tun, das meiner Arbeit schadet“. Bis auf einen Teilnehmer stimmen die Befragten dem Item in beiden Befragungsdurchgängen deutlich zu. Zwei Expert:innen führen aus, dass ihrer Arbeit nicht bewusst geschadet wird, sie aber auch nicht gezielt gefördert werden. Zudem wird angeführt, dass die Führungskraft bei Entscheidungen das letzte Wort hat und sich diese Entscheidungen nicht immer mit den Expertenmeinungen der Befragten decken.

Zusammenfassend zeigt die Analyse von Hauptkategorie 2, dass das Empfinden bezüglich einer möglicherweise bewussten Schädigung der eigenen Arbeit durchaus unterschiedlich wahrgenommen wird. Während die Mehrheit der Befragten eine positive Teamkultur wahrnimmt, in der keine absichtliche Schädigung stattfindet, gibt es Unterschiede in der Wahrnehmung der Rolle und des Einflusses der Führungskraft. Während ein Experte die positive Rolle der Führungskraft betont, die zu Neutralität und Objektivität beiträgt, bewertet ein weiterer Befragter das Team inklusive Führungskraft negativ. Die Antworten von zwei weiteren Interviewteilnehmern verdeutlichen, dass die Wahrnehmung und Bewertung dieser Aussage stark von individuellen Erfahrungen und Erwartungen gegenüber der Führungskraft abhängt. Obwohl die beiden Befragten das Verhalten der Führungskraft nicht unbedingt als schädlich für

ihre Arbeit empfinden, sehen sie darin allerdings auch keine Förderung ihrer Entwicklung. Die individuellen Erfahrungen mit der Führungskraft spielen eine entscheidende Rolle bei der Bewertung dieser Kategorie, was die Wichtigkeit von Vertrauen und Unterstützung durch die Führungskraft unterstreicht.

Aus der Analyse von Hauptkategorie 2 wird die Handlungsempfehlung abgeleitet, dass die Führungskraft vertrauenswürdig sein soll, Vertrauen in die Mitarbeitende haben soll und ebenso Zutrauen in deren Fähigkeiten. Gemeint ist eine Haltung seitens der Führungskraft, in der sie absichtsvoll zuhört und in der sie dazulernen will, die von Neugier und Demut bestimmt ist. Diese Haltung reduziert das zwischenmenschliche Risiko für Mitarbeitende. Demut wird in diesem Fall verstanden als die Erkenntnis, dass keiner alle Antworten bereits kennt und auch Führende nicht im Besitz einer Kristallkugel sind, um die Zukunft vorherzusagen. Zu dieser Art der Demut gehört ebenfalls, dass alle die eigenen Fehler und Schwächen zeigen können. Dies führt dann wiederum dazu, dass Mitarbeitende ihren Vorgesetzten mehr Vertrauen entgegenbringen können (Edmondson, 2021, S. 145-146). Die Forschung zeigt ebenso, dass Teams ein besseres Lernverhalten zeigen, wenn Führende diese Art der Bescheidenheit leben (Owens et al., 2013, S. 1532-1533).

### **Hauptkategorie 3: Fehlerkultur**

Basierend auf den Antworten zur Einschätzung des Items „Wenn man in diesem Team einen Fehler macht, dann wird einem das oft vorgehalten“ scheint es erneut eine Verschiebung in der Wahrnehmung der Befragten zwischen beiden Durchgängen zu geben. Im ersten Durchgang, der sich auf das Arbeitsteam ohne Führungskraft bezieht, tendieren die meisten Antworten in Richtung einer Ablehnung der Aussage. Im zweiten Durchgang, wenn das Team mit Führungskraft betrachtet wird, steigt die Zahl derer, die eher zustimmen, von zwei auf vier.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Präsenz einer Führungskraft im Team die Wahrnehmung der Fehlerkultur unterschiedlich beeinflusst. Während einige Mitarbeitende die Fehlerkultur als verbessert empfinden, weil beispielsweise unter Mitarbeitenden weniger direkte Vorwürfe gemacht werden, sehen andere eine Verschlechterung aufgrund hoher Erwartungen und Perfektionismus seitens der Führungskraft. Diese Diskrepanz deutet darauf hin, dass die subjektive Wahrnehmung und persönliche Erfahrungen mit der Führungskraft entscheidende Faktoren sind, welche das Empfinden in Bezug auf die Fehlerkultur beeinflussen. Führungskräfte sollten sich dieser unterschiedlichen Wahrnehmungen bewusst sein. Zudem ist ebenfalls ersichtlich, dass die Expert:innen die Fehlerkultur jeweils subjektiv interpretiert bzw. definiert haben und somit kein einheitliches Verständnis der Begriffe Fehler bzw. Fehlerkultur vorliegt. Darüber hinaus scheint es ergänzend so, dass die meisten Teams der befragten Expert:innen keine moderne bzw. positive Fehlerkultur pflegen, bei der Fehler und deren mögliche Implikationen routiniert, frühzeitig und offen dargelegt und diskutiert werden. Fehler werden nach Auswertung der Interviews in der Regel nicht als Chance für Veränderungen gesehen, sondern vielmehr als nicht vermeidbares Übel.

Die sich daraus ergebende Handlungsempfehlung lautet, dass die Führungskraft dafür Sorge tragen soll, dass Fehler oder Hindernisse bei der Arbeit regelmäßig offen berichtet und wertungsfrei ausgetauscht werden. Führende können aktiv eine bestimmte Vorgehensweise oder Fehlerkultur fördern. Indem Fehler und Scheitern nicht als etwas verstanden wird, vor dem Mitarbeitende Angst haben sollen und das unbedingt vermieden werden muss, sondern als natürlichen Aspekt von Lernen und Forschen

(Edmondson, 2021, S. 94). In einer angstfreien Organisation werden Vorschläge für Verbesserungen aktiv gesammelt und umgesetzt, wenn sie passend erscheinen. Eine toxisch positive Fehlerkultur auf der anderen Seite ist allerdings auch nicht ratsam, hier gilt es eine gute Balance zu finden. Empfehlenswert ist, dass Führungskräfte entsprechende Strukturen und Prozesse einführen, indem sie Raum für Input schaffen. Hierzu sollen gemeinsame Richtlinien für diese Foren erarbeitet werden (Edmondson, 2021, S. 138). Führende sind angehalten, produktiv zu reagieren, also wertschätzend und respektvoll (Edmondson, 2021, S. 137). Ebenso ist es eine wichtige Führungsaufgabe, dass Führungskräfte sicherstellen, dass die Mitarbeitenden im Team produktiv auf ihre Kollegen reagieren (Edmondson, 2021, S. 151).

#### **Hauptkategorie 4: Das Eingehen von persönlichen Risiken**

Auch in dieser Kategorie zeigt sich eine Zweiteilung in der Wahrnehmung der befragten Expert:innen. Während eine Gruppe das Risikoeingehen als neutral oder akzeptabel ansieht, beschreiben Interviewteilnehmende ebenfalls eine gewisse Vorsicht und weniger Bereitschaft, persönliche Risiken einzugehen, besonders wenn die Führungskraft als Teammitglied betrachtet wird. Hauptfaktoren für die Zurückhaltung sind Befürchtungen, als inkompetent oder dumm angesehen zu werden. Diese Antworten decken sich mit Studienergebnissen von Festinger und Milliken et al., wonach es im Team mit Führungskraft nicht immer möglich ist, ein persönliches Risiko einzugehen (Festinger, 1950, zitiert nach Milliken et al., 2003, S. 1455; Milliken et al. 2003, S. 1453, 1473). Ebenso beeinträchtigen Erfahrungen von Vertrauensverlust die Risikobereitschaft erheblich. Schaubroeck et al. (2011, S. 870) heben den Aspekt des Vertrauens ebenfalls in ihrer Studie hervor und unterstützen die Aussage eines Befragten, wonach das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskraft für eine effektive Teamleistung ebenfalls von zentraler Bedeutung ist. Negative Erfahrungen mit der Führung scheinen die Risikobereitschaft demnach deutlich zu mindern. Bemerkenswert ist das beschriebene Verhalten einer Führungskraft, die aufgrund ihres Laissez-Faire-Führungsstils keinen positiven Einfluss auf das Team ausübt. Dies führt dazu, dass sich ein Teamklima formt, welches dem Eingehen von persönlichen Risiken überhaupt nicht zuträglich ist. Dies beschreibt auch Neuhaus (2013), wonach der Laissez-Faire-Führungsstil zu einem unklaren Rollenverständnis der Mitarbeitenden führt und Probleme wie beispielsweise Rollenkonflikte und Mobbing befördert (Neuhaus, 2013, zitiert nach Witkowski, 2021, S. 208).

Um ein innovationsfreundliches und proaktives Arbeitsklima zu fördern, müssen Führungskräfte bewusst Vertrauen aufbauen und eine unterstützende Umgebung schaffen, in der Teammitglieder keine Angst haben, persönliche Risiken einzugehen. Caldwell und Hayes (2007, S. 274) betonen ebenfalls, dass Führungskräfte ihre Fähigkeit, Vertrauen zu gewinnen, selbst verbessern können.

Burke et al. (2007, S. 613ff.) haben in ihrer Metastudie das Thema Vertrauen in die Führungskraft untersucht und sind zu dem Schluss gekommen, dass hauptsächlich drei Einflussfaktoren bzw. Verhaltensweisen seitens der Führungskraft das Vertrauen in sie begünstigen: Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität. Die Führungskraft muss daher bemüht sein, als ehrlich und integer wahrgenommen zu werden, sonst werden die Mitarbeitenden weniger persönliche Risiken eingehen.

#### **Hauptkategorie 5: Abweisendes Verhalten gegenüber Teammitgliedern, die anders sind**

Für das Item „Die Mitglieder dieses Teams sind manchmal Teamkolleg:innen gegenüber abweisend, die anders sind“ wurden von den Befragten in Summe die wenigsten Punkte vergeben. Zwischen dem ers-

ten und dem zweiten Durchgang der Befragung gibt es eine Verschiebung hin zu einer erhöhten Wahrnehmung von abweisendem Verhalten im Team, wenn die Führungskraft als Teammitglied betrachtet wird. Während einige Expert:innen unabhängig von der Führungskraft ein konstantes Maß an abweisendem Verhalten wahrnehmen, sehen andere die Führungskraft als zentralen Faktor für die Entstehung solcher Verhaltensweisen.

Bemerkenswert ist, dass keiner der Befragten der jeweiligen Führungskraft einen positiven Einfluss auf dieses Item attestiert. Die Ergebnisse unterstreichen somit die Bedeutung der Führungskraft und deren erforderliche Reflexionsfähigkeit, nicht nur in Bezug auf die Förderung eines inklusiven und akzeptierenden Teamklimas.

Avolio und Gardner (2005) beschreiben die Reflexionsfähigkeit von Führungskräften bzw. ein hohes Maß an Selbstwahrnehmung und -regulierung als zentraler Bestandteil von einem authentischen Führungsverhalten. Die Autoren argumentieren, dass dadurch ein tieferes Verständnis für die eigenen Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen entwickelt wird. Dies hilft Führungskräften, authentischer und konsistenter in ihren Handlungen zu sein, was wiederum das Vertrauen und die Loyalität der Mitarbeitenden stärkt. Goleman (1998) ergänzt, dass die Fähigkeiten zur Selbstwahrnehmung und Selbstregulation, die eng mit der Reflexionsfähigkeit verbunden sind, von entscheidender Bedeutung für Führungskräfte sind. Diese Fähigkeiten ermöglichen es ihnen, ein gesundes und äußerst produktives Arbeitsumfeld zu schaffen, indem sie als Vorbild dienen und regelmäßig ihre eigenen Gefühle und Verhaltensweisen hinterfragen. Führungskräfte sollten sich demnach den positiven Effekten von regelmäßiger und ehrlicher Reflexion bewusst sein und sich selbst und ihre Verhaltensweisen regelmäßig hinterfragen und überprüfen. Darüber hinaus ist die Förderung einer inklusiven Teamkultur, in der sich alle Mitglieder wertgeschätzt und gehört fühlen, von zentraler Bedeutung. Insofern ist es empfehlenswert, Organisationen und Führungskräfte speziell für die Arbeit in diversen Teams zu schulen. Dies beinhaltet die Entwicklung von Kompetenzen in den Bereichen kulturelle Intelligenz, Konfliktmanagement und inklusives Führungsverhalten.

### **Hauptkategorie 6: Um Hilfe bitten**

Insgesamt zeigen die Ergebnisse ein positives Bild in Bezug auf die Hilfsbereitschaft im Team. Ein Großteil der Befragten erlebt eine unterstützende Teamkultur, in welcher die Hilfsbereitschaft im Team allgemein positiv wahrgenommen wird. Es gibt lediglich geringe Unterschiede zwischen dem Arbeitsteam und dem Team inklusive Führungskraft. Während ein Befragter den positiven Einfluss einer guten Führungskraft auf die Hilfsbereitschaft im Team betont, weisen andere auf persönliche oder situative Umstände hin, die sie davor zurückschrecken lassen, die Führungskraft um Hilfe zu bitten. So nehmen sich Interviewteilnehmer beispielsweise bewusst zurück, da sie die Führungskraft aufgrund von Zeitmangel nicht zusätzlich belasten wollen. Ein Interviewteilnehmer bestätigt jedoch mit seiner Aussage, dass er im Team aufgrund des eigennützigen Verhaltens der Führungskraft nicht um Hilfe bitten könne, die Studie von Mao et al. (2019, S. 1), wonach eigennütziges Verhalten seitens des Vorgesetzten nicht zur psychologischen Sicherheit beiträgt.

Zusammenfassend scheint die Führungskraft auf dieses Item im Vergleich zu den anderen Aussagen weniger Einfluss zu haben. Es scheint trotz des positiv geprägten Klimas in Bezug auf die Hilfsbereitschaft eher von Kollegen und Kolleginnen abhängig zu sein, ob um Hilfe gebeten wird und hängt somit

weniger von der Führungskraft ab. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass in Bezug auf die Hilfsbereitschaft eine starke und unterstützende Teamkultur vorhanden ist, die primär von den Teammitgliedern selbst getragen wird. Die Rolle der Führungskraft ist hierbei weniger zentral, was darauf hinweist, dass die Hilfsbereitschaft unter den Kollegen und Kolleginnen gut verankert ist und unabhängig von der Führungskraft funktioniert.

Führungskräfte sollten als Handlungsempfehlung stets versuchen, produktiv auf Äußerungen von Mitarbeitenden zu reagieren, sei es bei Fragen, Hilfesuchen oder anderen Anliegen. Dies beginnt damit, sicherzustellen, dass Mitarbeitende sich überhaupt äußern können und aktiv dazu eingeladen werden. Gemäß Edmondson (2021, S. 137) bedeutet produktives Reagieren, dass eine Antwort wertschätzend und respektvoll ist und den Mitarbeitenden konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzeigt. Es ist auch wichtig, produktive Reaktionen auf die Überbringung schlechter Nachrichten oder Hilfesuche zu ermöglichen.

### **Hauptkategorie 7: Wertschätzung und Nutzung der Fähigkeiten und Begabungen**

Item 7 lautet „Bei der Zusammenarbeit in diesem Team werden meine besonderen Fähigkeiten und Begabungen wertgeschätzt und genutzt“ und es zeigt sich ebenfalls eine leichte Verschiebung zwischen Durchgang eins und zwei, mit der Tendenz, dass das Arbeitsteam in Summe etwas besser bewertet wurde. Von den Befragten wird die Wertschätzung von Fähigkeiten und Begabungen im Team unterschiedlich wahrgenommen, insbesondere wenn es um die Interaktion mit der Führungskraft geht. Ein Großteil der Befragten erläutert, dass sie in Bezug auf ihre Fähigkeiten beziehungsweise ihr Expertenwissen in der Regel vom Team und der Führungskraft geschätzt werden. Dies deutet darauf hin, dass innerhalb der Teams generell eine gewisse Anerkennung vorhanden ist. Gleichzeitig fällt allerdings auf, dass das Thema Wertschätzung seitens der Führungskraft für einige Expert:innen nicht zufriedenstellend gelebt wird. Diese Unzufriedenheit bezieht sich unter anderem auf den fehlenden Austausch auf Augenhöhe. Aufgaben werden beispielsweise bewusst eingeschränkt, um Mitarbeitenden die Interaktion mit anderen Hierarchiestufen zu verwehren. Dies zeigt ein stark hierarchisches Denken und einen Mangel an Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden oder ein bewusstes strategisches Abwehren, um die eigene Position zu behaupten. Auch werden Erfahrungen oder Äußerungen von Mitarbeitenden ignoriert oder nicht ausreichend gewürdigt. Entwicklungswünsche seitens der Mitarbeitenden werden übergangen. Aufgrund der fehlenden Wertschätzung und Förderung durch die Führungskräfte können Mitarbeitende im weiteren Verlauf dazu neigen, sich zurückzunehmen. Diese Reaktion kann zu einer geringeren Motivation und einem geringeren Engagement führen, was sich negativ auf das Team und die Leistungsfähigkeit auswirken kann. Panse und Stegmann (1996) führen ebenfalls aus, dass Führungskräfte, die sich in ihrer Kompetenz oder Stellung bedroht fühlen, als Folge beispielsweise Fortbildungen oder Schulungen ihrer Mitarbeitenden behindern (Panse & Stegmann, 1996, zitiert nach Witkowski, 2021, S. 208). Ein wichtiger Punkt guter Führung ist die Fähigkeit gute Beziehungen aufzubauen. Es sind immer Menschen, die miteinander arbeiten, daher sollten sich Führungskräfte bemühen, die Beziehung zu und zwischen ihren Mitarbeitenden aufzubauen und so tragfähig wie möglich zu halten. Die Grundlage hierfür ist Wertschätzung und meint beispielsweise Kontakt auf Augenhöhe. Also dem Mitarbeitende bewusst als erwachsenem Partner begegnen und nicht als jemandem, den man kontrollieren und bevormunden muss. Durch Wertschätzung wird jeder Mitarbeitende so geachtet, wie er ist. Durch ein wertschätzendes Verhalten bilden Führungskräfte die Basis um über Geschlechts-, Klassen-, Alters-, Zugehörigkeits- & Hierarchiegrenzen hinweg einen psychologisch sicheren Raum zu schaffen,

in dem sich jeder angstfrei öffnen und sein Bestes zum Gelingen der jeweiligen Vorhaben beisteuern kann (Bernhardt, 2023, S. 26-27).

Eine Führungsaufgabe ist ebenso, den Mitarbeitenden zu helfen, die Talente und Fähigkeiten, die sie mitbringen, so weit wie möglich zu entfalten (Edmondson, 2021, S. 164). Schermuly (2023, S. 25 ff.) empfiehlt Führungskräften, dass sie die Bedürfnisse und Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeitenden kennen und auch ihren Einfluss nutzen sollen, um sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Zudem sollen Vorgesetzte beachten, dass Mitarbeitende aufgrund der intensiven Auseinandersetzung mit ihren Aufgaben häufig eine größere Expertise angesammelt haben als sie selbst.

### **Hauptkategorie 8: Analyse der Ergebnissummen des 1. und 2. Durchgangs aus Sicht der Befragten**

Die Ergebnisse zeigen, dass die Führungskraft einen Einfluss auf die Wahrnehmung der psychologischen Sicherheit hat, wobei dieser Einfluss in sechs von zehn Fällen negativ wahrgenommen wird. Insbesondere durch das Verhalten der Führungskraft, mangelnde Kommunikationsfähigkeit ihrerseits sowie fehlende Wertschätzung wird das Teamklima belastet.

Eine negative Fehlerkultur, die durch Schuldzuweisungen und Angst geprägt ist, scheint im Team mit Führungskraft stärker ausgeprägt zu sein. Dies hemmt die Offenheit und Innovationsfähigkeit der Teams, da Vorschläge seitens der Mitarbeitenden oft nicht von der Führungskraft angenommen werden. Wertschätzung ist darüber hinaus ein zentraler Faktor für ein positives Teamklima. Eine unterstützende und präsente Führungskraft, die Sicherheit bietet und negative Dynamiken verhindert, verbessert die Arbeitsumgebung und die Wahrnehmung der psychologischen Sicherheit erheblich. Konservative Einstellungen und die Ablehnung von Neuerungen durch die Führungskraft wirken sich negativ auf die Bewertung des Teams aus. Offenheit für neue Arbeitsweisen und in Bezug auf Andersartigkeit sind ebenso entscheidend für die Zufriedenheit der Teammitglieder. Die Tendenz, sich zurückzunehmen, weil Mitarbeitende vor der Führungskraft nicht schlecht auffallen wollen, wird ebenfalls thematisiert.

Vor dem Hintergrund einer digitalen Wissensgesellschaft und der zunehmenden Digitalisierung von Führung ist es gemäß Dücker (2019, S. 189) von großer Bedeutung, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringen und selbst Offenheit praktizieren. Diese Offenheit soll sich auf verschiedene Bereiche erstrecken, einschließlich des offenen Umgangs mit Informationen, der Bereitschaft für Neuerungen und der Förderung von Experimentierfreude. Darüber hinaus konnte in Studien gezeigt werden, dass das aktive Geben von Feedback durch Führungskräfte einen positiven Effekt auf das Empfinden psychologischer Sicherheit hat, während das ständige Bitten um Feedback einen negativen Effekt hat (Edmondson & Bransby, 2023, S. 68). Führungskräften wird daher empfohlen, Feedback innerhalb des Teams auszutauschen. Dies wirkt sich positiv auf das gegenseitige Verhalten aus und fördert die psychologische Sicherheit.

### **Hauptkategorie 9: Wünschenswerte Eigenschaften der Führungskraft in Bezug auf das Empfinden psychologischer Sicherheit**

Die Befragten betonen mehrfach die Wichtigkeit von Vertrauen, Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und ihrer Arbeit, Offenheit und die Notwendigkeit einer ausgeprägten Kommunikationsbereitschaft. Wie eine Expertin ergänzt, sollten Führungskräfte in der Lage sein, gemeinsam mit dem Team Ziele zu entwickeln und die strategische Ausrichtung der Organisation klar zu kommunizieren. Sie soll-

ten auch eine klare Vision definieren, sodass jedes Teammitglied versteht, welche Richtung eingeschlagen wird und gleichzeitig sollen die individuellen Stärken der Teammitglieder erkannt und genutzt werden. Einige Expert:innen sehen Authentizität und Handeln auf Augenhöhe als zentral an, um ein sicheres Umfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen und Fehler toleriert werden. Ein Befragter erläutert, dass die Führungskraft den Teammitgliedern in Bezug auf ihre Arbeit Vertrauen entgegenbringen soll. Das Zutrauen, dass sie ihre Arbeit gut machen und auch wissen, was sie tun. Darüber hinaus, erwarten die Expert:innen von ihrer Führungskraft Anpassungsfähigkeit, die es erlaubt, konstruktiv mit Neuerungen umzugehen und die Mitarbeitende in Veränderungsprozesse einzubinden. Ebenso, dass Offenheit seitens der Führungskraft erwünscht ist, wenn es beispielsweise Neuerungen wie die Einführung von Homeoffice gibt. Es wird ebenfalls gewünscht, dass die Führungskraft nicht aus Angst oder Misstrauen handelt, sondern neutral und offen für die Perspektiven der Mitarbeitende ist. Einige Befragte ergänzen, dass Zuhören allein nicht genügt, sondern dass sie sich wünschen, dass Führungskräfte auch aktiv auf ihre Mitarbeitende zugehen, sich für ihre Anliegen interessieren und darauf verbindlich reagieren. Die Gleichbehandlung unabhängig vom Geschlecht oder anderen Faktoren sowie eine transparente, ungeschönte Kommunikation mit direktem Feedback werden als wertvoll angesehen, ergänzen zwei Expert:innen.

## Limitationen der Studie

Die Interpretation und Generalisierbarkeit der Ergebnisse dieser Studie sind durch einige Limitationen eingeschränkt. In der einschlägigen Fachliteratur wurden keine klaren Kriterien dafür gefunden, welche numerischen Ergebnisse der Edmondson-Skala in Bezug auf psychologische Sicherheit als gut oder schlecht gelten. Demnach konnte Forschungsfrage eins nur anhand der erzielten Punktwerte analysiert werden. Der Fokus des Erkenntnisinteresses lag hierbei auf der Auswertung der numerischen Ergebnisse der Teams, welche mit Führungskraft ein schlechteres Ergebnis erzielt haben. Die anderen Varianten, in denen das Team mit Führungskraft besser oder gleich abgeschnitten hatten, standen nicht gleichwertig im Fokus der Analyse.

Die homogene Altersgruppe der Expert:innen (33–45 Jahre) schränkt die Generalisierbarkeit ein, da andere Altersgruppen möglicherweise unterschiedliche Perspektiven haben. Zudem konzentrierten sich die Interviewpartner:innen häufig auf ihre individuelle Beziehung zur Führungskraft und nur teilweise auf das Teamgefüge, was die Analyse im Teamkontext verfälschen könnte.

Die Stichprobengröße war mit 10 Teilnehmenden begrenzt, zudem wurden Konstrukte von den Expert:innen teils unterschiedlich interpretiert, beispielsweise in Bezug auf das Thema Fehlerkultur oder zwischenmenschliche Risiken. Dies deutet auf eine potenzielle Verzerrung hin, da individuelle Interpretationen die objektive Analyse der Daten erschweren können.

Auch die Durchführung der Interviews durch die Autorin selbst birgt das Risiko einer unbewussten Beeinflussung. Zukünftige Studien sollten größere Stichproben und mehrere Forschende für den Codierprozess einbeziehen, um die Ergebnisse zu validieren.

## Fazit

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Globalisierung, Digitalisierung und der Übergang zu einer Wissensgesellschaft haben dazu geführt, dass sich die Rahmenbedingungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmende grundlegend verändert haben. Diese neue Realität ist geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Die Veränderungen beeinflussen u.a. die Art der Arbeit, die Arbeitsumgebung und die Anforderungen an Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte. Eine zentrale Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit ist psychologische Sicherheit. Führungskräfte müssen aktiv daran arbeiten, zwischenmenschliche Ängste zu überwinden und sichere Arbeitsumgebungen zu gestalten, um kontinuierliches Lernen, Innovation und Wachstum zu fördern.

Die Interviews zeigen, dass das Empfinden psychologischer Sicherheit innerhalb des Teams abnimmt, wenn die Führungskraft als Teil des Teams betrachtet wird. In sechs Fällen fiel das Empfinden mit Führungskraft im Team geringer aus, nur in einem Fall blieb es unverändert und in drei Fällen bewerteten die Expert:innen die psychologische Sicherheit höher.

Um das Empfinden psychologischer Sicherheit zu verbessern, sollten Führungskräfte eine Atmosphäre schaffen, in der Mitarbeitende offen kommunizieren können, ohne negative Konsequenzen zu fürchten. Fehler sollten wertungsfrei diskutiert werden und zwischenmenschliche Risiken sollten durch vertrauensvolle Beziehungen minimiert werden. Führungskräfte müssen sich selbst reflektieren, Wertschätzung zeigen und eine inklusive Teamkultur fördern. Einige Expert:innen betonten zudem die Bedeutung der Personalentwicklung und die Offenheit von Führungskräften, auch ihre eigenen Schwächen einzugestehen.

Zusammenfassend zeigt die Studie, dass psychologische Sicherheit essenziell für deutsche Industrieunternehmen ist, um den Informationsaustausch, die Lernbereitschaft und die Innovationsfähigkeit zu fördern. Es besteht erhebliches Potenzial zur Verbesserung, insbesondere durch eine vertrauensvolle Führungskultur.

## Ausblick und Implikationen

Die Ergebnisse dieser Studie stützen sich auf bestehende Forschung, zeigen aber auch, dass psychologische Sicherheit in vielen deutschen Unternehmen weiterhin unzureichend gewährleistet ist. Eine Herausforderung hierbei scheint der Mangel an Führungskompetenz zu sein, was die Schaffung psychologisch sicherer Arbeitsumgebungen erschwert. Reflexionsfähigkeit ist hierbei zentral und kann durch Mitarbeiterbefragungen und gezielte Schulungen gefördert werden.

Unternehmen sollten in die Entwicklung ihrer Führungskräfte investieren und gezielt eine Kultur des Lernens und der Beteiligung fördern. Dies ist entscheidend, um die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu steigern.

Zukünftige Forschung könnte untersuchen, wie individuelle Unterschiede wie Resilienz oder Generationenzugehörigkeit die Wahrnehmung psychologischer Sicherheit beeinflussen. Außerdem wären europäische oder deutsche Studien hilfreich, um spezifische Herausforderungen des hiesigen Arbeitsmarkts zu adressieren. Die Wiederholung früherer Studien, wie beispielsweise der Untersuchung von Baer und Frese (2003) zu mittelständischen Unternehmen, könnte aufzeigen, wie sich die Effekte der psychologischen Sicherheit langfristig entwickeln.

Diese Ansätze könnten dazu beitragen, ein umfassenderes Verständnis für die Bedeutung psychologischer Sicherheit zu entwickeln und ihre Umsetzung in Unternehmen zu verbessern.

## Literaturverzeichnis

- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68. DOI: 10.1002/job.179
- Bauer, W. & Hofmann, J. (2018). *Arbeit, IT und Digitalisierung*. In J. Hofmann (Hrsg.), *Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen Transformation* (S. 1-16). Springer Vieweg. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21359-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21359-6_1)
- Bernhardt, C. (2023). Auf echte Wertschätzung kommt es an. *Wissensmanagement*, 5(1), 26-28.
- Biemann, T. & Weckmüller, H. (2021). Psychologische Sicherheit: Erfolgsfaktor für Teamerfolg jenseits der Teamzusammensetzung. *PERSONALquarterly*, 04/21, 46-49. [https://www.wiso-net.de/document/BVPN\\_\\_a773e11e43ecd1c2f7bea1f39418917135afc90d](https://www.wiso-net.de/document/BVPN__a773e11e43ecd1c2f7bea1f39418917135afc90d)
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632. doi:10.1016/j.leaqua.2007.09.006
- Caldwell, C. & Hayes, L. A. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens. *Journal of Management Development*, 26(3), 261-281. DOI 10.1108/02621710710732155
- Deutsche Industrie- und Handelskammer (2023). Innovationsbremsen lösen: DIHK-Innovationsreport 2023. Deutsche Industrie- und Handelskammer. <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaft-digital/innovation/dihk-innovationsreport-2023-104272>
- Dückert, S. (2019). *Leitbild der digitalen Führungskraft*. In T. Petry (Hrsg.), *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (2. Aufl., 115-125). Haufe.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. DOI 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Edmondson, A. C. (2021). *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovationen schaffen*. Vahlen.
- Edmondson, A. C. & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78.

- Fischer, J. A. & Hüttermann, H. (2020). PsySafety-Check (PS-C): Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis279>
- Fischer, L., Gundert, H. & Weck, S. (2023). Länderindex Familienunternehmen (9. Aufl.). Stiftung Familienunternehmen. <https://hdl.handle.net/10419/268724>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*, 70(1), 113-165.
- Gaubinger, K. (2021). *Hybrides Innovationsmanagement für den Mittelstand in einer VUCA-Welt*. Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-63946-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-63946-7_1)
- Goller, I. & Laufer, T. (2018). *Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21338-1>
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader?. *Harvard Business Review*, 76, 93-102.
- Hoffmann, B. & Hanisch, D. (2021). Bedeutung der psychologischen Sicherheit für die Innovationsfähigkeit von Organisationen: Entwicklung und Gestaltung von psychologischer Sicherheit in Unternehmen und Auswirkung auf deren Innovationsfähigkeit. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 3(1), 1-7.
- IPSOS. (2012). Mental well-being in the workplace. <http://www.ipsos-na.com>
- Koch, E. (2017). *Globalisierung: Wirtschaft und Politik: Chancen - Risiken - Antworten* (2. Aufl.). Springer. DOI 10.1007/978-3-658-08707-4
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A. & Burgartz, T. (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer.
- Mack, O. & Khare A. (2015). Perspectives on a VUCA World. In O. Mack, A. Khare, A. Krämer & T. Burgartz (Hrsg.), *Managing in a VUCA World* (S. 3-19). Springer.
- Mao, J. Y., Chiang, J. T. J., Chen, L., Wu, Y. & Wang, J. (2019). Feeling safe? A conservation of resources perspective examining the interactive effect of leader competence and leader self-serving behaviour on team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 52-73. DOI:10.1111/joop.12233
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521-535. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Owens, B. P., Johnson, M. D. & Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Rolfe, M. (2019). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz: Stürmische Zeiten besser meistern*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55758-7>

- Senge, P. M. (2017). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. Aufl.). Schäffer Poeschel.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. & Peng, A. C. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871. DOI: 10.1037/a0022625
- Schaper, N. (2019). Neue Formen der Arbeit: Das Beispiel Telekooperation. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl., S. 601-626). Springer.
- Schermuly, C. C. (2023). Empowerment: Die Mitarbeitende stärken und entwickeln. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeitendeführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (2. Aufl., S. 17-29). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-68185-5>
- Stasser, G. & Titus, W. (1987). Effects of Information Load and Percentage of Shared Information on the Dissemination of Unshared Information During Group Discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(1), 81-93.
- Vogler, A. (2023). *Digitale Managementpraxis: Mit kollektiver und künstlicher Intelligenz den exponentiellen Wandel meistern*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-67977-7>
- Witkowski, R. (2021). Organisationsbedingte Angst: Wenn die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz fehlt. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2021: Betriebliche Prävention stärken - Lehren aus der Pandemie* (S. 202-215). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7_12)