

Welches Verhalten zeigen Mitarbeitende in psychologisch sicheren und unsicheren Situationen:

Eine qualitative Studie aus der ressourcenbasierten
Perspektive

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business (MA)

Fachhochschule Vorarlberg
Human Resources & Organisation (HRO)

Betreut von
Dr. Martin Winkler

Vorgelegt von
Nadine Hainz BSc

Dornbirn, 07.07.2023

Kurzreferat

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit dem Verhalten von Mitarbeitenden in psychologisch sicheren und unsicheren Situationen. Hierfür wird das Konstrukt der psychologischen Sicherheit mit der Theorie der Ressourcenerhaltung verbunden. Dies wird als ein möglicher Ansatz gesehen, um zu erklären, wie psychologische Sicherheit entstehen kann. Es wird ermittelt, welche Ressourcen, als Prädiktoren von psychologischer Sicherheit relevant sind und zu welchen verhaltensbezogenen Konsequenzen psychologisch sichere und unsichere Situationen führen.

Um die hierfür benötigten Daten zu erheben, wurde eine qualitative Studie in Form von neun teilstandardisierten Interviews, nach der Critical Incident Methode, durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass mit dieser Methode relevante Ressourcen der psychologischen Sicherheit ermittelt und verhaltensbezogene Konsequenzen, erfasst werden. Somit eignet sich die methodische Herangehensweise der vorliegenden Arbeit zur Anwendung in Unternehmen. Auf diese Weise können Unternehmen ermitteln, welche relevante Ressourcen für ihre Mitarbeitenden, die zur psychologischen Sicherheit führen, bereits vorhanden sind und welche gefördert werden müssen.

Schlagwörter: Psychologische Sicherheit; Theorie der Ressourcenerhaltung; Critical Incident; Methode, Ressourcen; Ressourcenkarawane; Ressourcengewinnspirale; Ressourcenverlustspirale;

Abstract

This master thesis with the title "What behavior do employees show in psychologically safe and unsafe situations: A qualitative study from the resource-based perspective" investigates the behavior of employees in psychologically safe and unsafe situations. For this purpose, the construct of psychological safety is linked to the conservation of resource theory. This can be seen as one possible approach to explain how psychological safety can emerge. It is determined which resources are relevant for the emergence of psychological safety and to which behavioral consequences psychologically safe and unsafe situations lead.

In order to collect the data required for this purpose, a qualitative study was conducted in the form of nine partially standardized interviews, using the critical incident technique. The results indicate that this method identifies relevant psychological safety resources and captures behavioral consequences. Thus, the methodical approach of this work is therefore suitable for use in companies. In this way, companies can determine which resources that are relevant for their employees and lead to psychological safety are already available and which need to be further promoted.

Keywords: psychological safety; conservation of resources; critical incident technique, resources; resource caravan; resource gain spiral; resource loss spiral;

Inhalt

Tabellenverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Forschungslücken	2
1.2 Forschungsfrage	2
1.3 Zielsetzung	3
1.4 Methodik	3
1.5 Aufbau/Struktur der Arbeit	4
2 Theorie	5
2.1 Psychologische Sicherheit/Psychological Safety	5
2.1.1 Entdeckung, Pioniere und Ebenen der psychologischen Sicherheit	5
2.1.2 Prädiktoren von psychologischer Sicherheit	9
2.1.3 Messung von psychologischer Sicherheit	11
2.1.4 Förderungsmaßnahmen von psychologischer Sicherheit durch die Organisation	12
2.1.5 Outcomes und verhaltensbezogene Konsequenzen psychologischer Sicherheit	14
2.2 Theorie der Ressourcenerhaltung/ Conservation of Resources Theory (COR)	15
2.2.1 Definition & Herkunft & Pioniere	15
2.2.2 Arten von Ressourcen	16
2.2.3 Ressourcengewinne und Ressourcenverluste	18
2.2.4 Prinzipien und Korollarien* der Theorie der Ressourcenerhaltung – Ressourcenkarawane sowie Ressourcenkarawanenpassagen	19
2.2.5 Messung von Ressourcen	22
2.3 Verknüpfung von psychologischer Sicherheit und der Theorie der Ressourcenerhaltung (COR)	23
2.3.1 Die Theorie der Ressourcenerhaltung zur Erklärung der Entstehung von psychologischer Sicherheit	23

2.3.2	Anwendung der Conservation of Resources Theorie, gemeinsam mit der psychologischen Sicherheit, in der Literatur	25
3	Methode und Vorgehen	26
3.1	Festlegen des allgemeinen Ziels	26
3.2	Plan und Spezifizierung	27
3.3	Datenerhebung und 3.4 Auswertung der Daten	30
3.5	Interpretieren und Dokumentieren	33
4	Ergebnisse	34
4.1	Psychologische Sicherheitsgefühl am Arbeitsplatz	34
4.2	Ressourcen als Prädiktoren psychologischer Sicherheit	35
4.2.1	Bedingungsressourcen unterkategorisiert durch Jobressourcen	35
4.2.2	Persönliche (Eigenschafts-)Ressourcen	42
4.2.3	Energieressourcen	45
4.3	Beschreibung des Verhaltens in psychologisch sicheren und unsicheren Situationen	47
4.3.1	Psychologisch sichere Situationen - Verhalten	47
4.3.2	Psychologisch unsichere Situationen - Verhalten	50
4.3.3	Einfluss der Führungskraft auf die psychologische Sicherheit	54
5	Diskussion	56
5.1	Ressourcen als Prädiktoren von psychologischer Sicherheit	56
5.2	Verhaltensbezogene Konsequenzen von psychologischer Sicherheit beziehungsweise der Abwesenheit dieser	58
5.3	Entstehung psychologischer Sicherheit anhand der COR-Theorie erklärt	60
5.4	Limitationen	62
5.5	Implikationen für die Praxis - Anleitung und Handlungsempfehlungen für Unternehmen	63
5.6	Empfehlungen für weitere Forschung	65
6	Fazit	66
	Literaturverzeichnis	67
	Anhang	70

Anhang A: Einverständniserklärung Interview	70
Anhang B: Interviewleitfaden	72
Anhang C: Demografische Datenerhebung	74
Eidesstattliche Erklärung	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilung demografischer Merkmale in der Stichprobe	S.29
Tabelle 2: Jobressourcen: Beziehungsnetzwerke	S.36
Tabelle 3: Jobressourcen: Unterstützende Führungskraft	S.37
Tabelle 4: Jobressourcen: Unterstützende Organisationspraktiken	S.38-40
Tabelle 5: Persönliche (Eigenschafts-)Ressourcen	S.42-44
Tabelle 6: Energieressourcen	S.45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definitionen der psychologischen Sicherheit	S.6
Abbildung 2: Fragebogen für psychologische Sicherheit	S.11
Abbildung 3: Eine Auswahl von psychologischen Ressourcen (in Organisationen)	S.16
Abbildung 4: Prinzipien der Ressourcenerhaltung	S.20
Abbildung 5: Korollarien der Theorie der Ressourcenerhaltung	S.20
Abbildung 6: Ein integrativer theoretischer Rahmen für psychologische Sicherheit	S.24

Abkürzungsverzeichnis

B Befragte Person

CIT Critical Incident Technique (Critical Incident Methode)

COR Conservation of Resources Theory (Theorie der Ressourcenerhaltung)

FHV Fachhochschule Vorarlberg

I Interviewer

Int Interview

„Psychological safety isn't about being nice.

It's about giving candid feedback,

openly admitting mistakes,

and learning from each other”

Amy Edmondson

1 Einleitung

In der heutigen Geschäftswelt wird von den Mitarbeitenden immer mehr erwartet. Sie sollen bessere Leistungen bringen, innovativ und kreativ sein und immer neue Ideen einbringen. Das Konstrukt der psychologischen Sicherheit gewinnt daher an Bedeutung in der Arbeitswelt und der Forschung. In einer als psychologisch sicher empfundenen Umgebung werden Mitarbeitende dazu ermutigt Fragen zu stellen, Bedenken zu äußern und neue Ideen einzubringen und umzusetzen, ohne Angst, beispielsweise um ihr Ansehen, haben zu müssen (Edmondson, 2020). Dieses Verhalten führt dazu, dass Mitarbeitende zufriedener und kreativer sowie innovativer sind (Edmondson, 1999). Dennoch gaben in einer kürzlich durchgeführten Studie nur 47% der ArbeitnehmerInnen weltweit an, dass sie sich an ihrem aktuellen Arbeitsplatz psychologisch sicher fühlen (Ipsos, 2012, zitiert nach Frazier et al., 2012). Umso wichtiger ist es, dass das Thema psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz aufgegriffen und die Entstehung von psychologischer Sicherheit, mit Fokus auf das Individuum, weiter erforscht wird. Doch wie genau entsteht psychologische Sicherheit und was können Unternehmen tun, um das Empfinden der psychologischen Sicherheit ihrer Mitarbeitenden zu fördern? Dies ist eine Frage, welche in der aktuellen Literatur noch nicht ausreichend beantwortet wurde. Daher wird in der vorliegenden Arbeit die Theorie der Ressourcenerhaltung herangezogen, um Ressourcen zu ermitteln, welche Voraussetzungen für psychologische Sicherheit sind. Die Theorie der Ressourcenerhaltung befasst sich mit Ressourcengewinnen und Ressourcenverlusten. Menschen streben danach Ressourcen zu erhalten und neue zu gewinnen (Hobfoll et al., 2018). Welche Ressourcen von Bedeutung sind, hängt vom Individuum und dessen Präferenzen ab (Halbesleben et al., 2014). Durch die Verknüpfung der Theorie der Ressourcenerhaltung mit dem Konstrukt der psychologischen Sicherheit sollten neue Erkenntnisse über die Entstehung von psychologischer Sicherheit erhalten werden. Dies wird durch Ressourcengewinnspiralen und Ressourcenverlustspiralen erweitert. Es wird erforscht, wie durch den Zugang zu Ressourcen psychologische Sicherheit entsteht und wie dadurch wiederum Mitarbeitende dazu motiviert werden, ihre eigenen Ressourcen im Arbeitsumfeld zu investieren (Newman et al., 2017), was im besten Fall zu einer Ressourcengewinnspirale führt. Das Vorhandensein der psychologischen Sicherheit führt zu positivem Verhalten der Mitarbeitenden. Wie Unternehmen die psychologische Sicherheit in ihren Mitarbeitenden hervorrufen und fördern können, wird in der vorliegenden Arbeit aufgezeigt.

1.1 Forschungslücken

Die aktuelle Forschung zum Thema psychologische Sicherheit fokussiert sehr stark die Teamebene der psychologischen Sicherheit (Edmondson, 2020) und weniger stark das Empfinden auf der individuellen Ebene (Chen et al., 2015). Das Verhalten der Mitarbeitenden in psychologisch sicheren Situationen wurde in der Literatur zwar aufgegriffen, jedoch wurde ihm nicht genug Aufmerksamkeit gewidmet. Des Weiteren gibt es nur wenige Forschungen darüber, wie psychologische Sicherheit entsteht. Vorhergehende Forschungen zeigen, dass ein ganzheitlicheres Verständnis der zugrunde liegenden Prozesse erforderlich ist, welche psychologische Sicherheit entwickeln und die Ergebnisse am Arbeitsplatz beeinflussen. Die Theorie der Ressourcenerhaltung kann eine Erklärung liefern, wie Ressourcen im Arbeitsumfeld, die Arbeitsergebnisse positiv beeinflussen. *„Darüber hinaus liefert die Theorie der Ressourcenerhaltung eine Erklärung für die Entwicklung der psychologischen Sicherheit und wie sowohl die Investition als auch die Erschöpfung von Ressourcen des Einzelnen und des Teams die Beziehungen zwischen psychologischer Sicherheit und Arbeitsergebnissen erklären können.“* (Newman et al., 2017, S. 530). Die Theorie der Ressourcenerhaltung kann dazu genutzt werden, um zu erklären, *„wie psychologische Sicherheit, die durch den Zugang zu Ressourcen im Arbeitsumfeld entsteht, die Mitarbeiter dazu motiviert, ihre Ressourcen bei der Arbeit zu investieren.“* (Newman, 2017, S. 522). Des Weiteren konnte keine Auflistung von Ressourcen, welche für die psychologische Sicherheit von Bedeutung sind, gefunden werden. Zudem gibt es keine klare Anleitung für Unternehmen darüber, wie sie die für ihre Mitarbeitenden relevanten Ressourcen der psychologischen Sicherheit ermitteln können.

1.2 Forschungsfrage

Auf Basis der wenig erforschten Aspekte, welche in 1.1 Forschungslücken erläutert wurden, befasst sich die vorliegende Arbeit mit der Entstehung der psychologischen Sicherheit, anhand der Theorie der Ressourcenerhaltung. Es werden Ressourcen ermittelt, welche Voraussetzungen für die psychologische Sicherheit sind. Dabei liegt der Fokus auf der individuell empfundenen psychologischen Sicherheit von Mitarbeitenden. Zusätzlich werden verhaltensbezogene Konsequenzen der Mitarbeitenden, ausgelöst durch psychologisch sichere und unsichere Situationen, erforscht. Somit ergibt sich folgende Forschungsfrage für die vorliegende Arbeit.

Welche Ressourcen sind Prädiktoren von psychologischer Sicherheit und zu welchen verhaltensbezogenen Konsequenzen führt psychologische Sicherheit?

1.3 Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die für die psychologische Sicherheit als Voraussetzung relevanten Ressourcen aufzuzeigen und darzustellen, wie diese ermittelt werden können. Weiters ist es die Intention dieser Arbeit, das Verhalten der Mitarbeitenden in psychologisch sicheren und unsicheren Situationen zu ermitteln und herauszufinden, zu welchen verhaltensbezogenen Konsequenzen dies führt. Es besteht die Absicht aus den Erkenntnissen dieser Arbeit eine Anleitung für Unternehmen, wie sie psychologische Sicherheit in ihren Mitarbeitenden hervorrufen, beziehungsweise stärken können, zu erstellen. Zusätzlich soll die vorliegende Arbeit, durch Einsetzung der Theorie der Ressourcenerhaltung, das Wissen darüber erweitern, wie psychologische Sicherheit entstehen kann.

1.4 Methodik

Im ersten Abschnitt der vorliegenden Masterarbeit findet eine Literaturrecherche statt, in welcher die Theorie der Ressourcenerhaltung und das Konstrukt der psychologischen Sicherheit erklärt werden. Anschließend wurde die qualitative Studie in Form von neun teilstandardisierten Interviews durchgeführt, deren Daten basierend auf der Critical Incident Methode nach Flanagan (1954) erhoben wurden. Für die Online-Interviews wurde eine möglichst heterogene Gelegenheitsstichprobe, bestehend aus Hochschulabsolventen aus der Wirtschaft, ausgewählt. Aus den erhobenen Daten werden anschließend die relevanten Ressourcen, die zur Entstehung psychologischer Sicherheit von Bedeutung sind, herausgefiltert. Die konkreten psychologisch sicheren und unsicheren Situationen werden zusammengetragen und die verhaltensbezogenen Konsequenzen aufgezeigt und diskutiert. Aus diesen Erkenntnissen wird eine Anleitung für Unternehmen erstellt.

1.5 Aufbau/Struktur der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit ist in sechs Kapitel gegliedert.

In Kapitel 1 wird zum Thema der Masterarbeit „Welches Verhalten zeigen Mitarbeitende in psychologisch sicheren und unsicheren Situationen – Eine qualitative Studie aus der ressourcenbasierten Perspektive“ hingeführt und erläutert. Es wird verdeutlicht, warum dieses Thema aktuell ist und welche Forschungslücken es in der Literatur gibt. Darüber hinaus ist in diesem Kapitel nachzulesen, wie die Forschungsfrage entwickelt wurde, welches Ziel die vorliegende Arbeit verfolgt und wie die benötigten Daten erhoben wurden.

Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit befasst sich mit der Theorie hinter der psychologischen Sicherheit, der Theorie der Ressourcenerhaltung und die Verknüpfung dieser. Zuerst wird die psychologische Sicherheit erläutert. Es wird dargestellt, wie das Konstrukt der psychologischen Sicherheit entdeckt wurde, welche Pioniere und welche Ebenen der psychologischen Sicherheit es gibt. Zusätzlich wird eine gängige Messmethode der psychologischen Sicherheit dargestellt und aufgezeigt, welche Förderungsmaßnahmen von psychologischer Sicherheit, durch Organisationen, in der Literatur vorgeschlagen werden. Zudem werden die Outcomes und verhaltensbezogenen Konsequenzen, welche bekannt sind, erwähnt. Anschließend wird die Theorie der Ressourcenerhaltung beschrieben. Dabei wird darauf eingegangen, wie die Theorie zu definieren ist, woher sie stammt und welche Pioniere dahinterstehen. Es wird erörtert, welche Arten von Ressourcen es gibt und welche Prinzipien und Korollarien der Theorie bekannt sind. Des Weiteren werden gängige Methoden zur Messung von Ressourcen aufgezeigt. Außerdem wird gezeigt, wie die Verknüpfung der Theorie der Ressourcenerhaltung und der psychologischen Sicherheit bereits in der Literatur behandelt wurden.

In Kapitel 3 werden die Methode und das Vorgehen der vorliegenden Arbeit, anhand der fünf Schritte der Critical Incident Methode nach Flanagan (1954) beschrieben.

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der, in den Interviews, erhobenen Daten dargestellt. Hierbei werden die psychologisch sicheren und unsicheren Situationen beschrieben und das Verhalten der Mitarbeitenden dargelegt. Der Einfluss der Führungskraft auf die psychologische Sicherheit wird erfasst.

In Kapitel 5 findet die Diskussion der vorliegenden Arbeit statt. In diesem Abschnitt werden die im Kapitel 4 erfassten Ergebnisse diskutiert und interpretiert und weitere Erkenntnisse dargestellt. Die Beantwortung der Forschungsfrage, das Aufzeigen von Limitationen und Implikationen für die Praxis in Form von Handlungsempfehlungen werden dargelegt. Zusätzlich werden Vorschläge für mögliche weitere Forschungen aufgezeigt.

In Kapitel 6 ist das Fazit der vorliegenden Arbeit nachzulesen.

2 Theorie

Der folgende Literaturteil dient zur Erhaltung eines Überblicks des aktuellen Forschungsstandes zu den Themen psychologische Sicherheit und der Theorie der Ressourcenerhaltung. Hier werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Forschung dargelegt.

2.1 Psychologische Sicherheit/Psychological Safety

Psychologische Sicherheit ist der geteilte Glaube im Team, darüber, dass man am Arbeitsplatz Risiken eingehen kann, indem man beispielsweise Fehler eingestehen oder nach Hilfe fragen kann, ohne das eigene Ansehen dadurch zu gefährden. Es gibt bestimmte Prädiktoren, welche zur Entstehung des Gefühls von psychologischer Sicherheit beitragen und welche dieses hindern. Die Erzeugung und Förderung von psychologischer Sicherheit im Arbeitsumfeld führt dazu, dass Mitarbeitende durch ihr Verhalten, das Äußern von Ideen, durch Feedback einholen und geben, zusammenarbeiten, experimentieren und Risiken eingehen, eine emotionale Bindung aufbauen, länger im Unternehmen bleiben, Fehler vermieden werden und ihre Leistung, ihre Zufriedenheit und Kreativität sowie Innovativität gesteigert werden. Davon profitiert schlussendlich das Individuum, das Team und die Organisation (Edmondson, 1999).

„Psychologische Sicherheit beschreibt eine Atmosphäre, in der sich die Menschen sicher genug fühlen, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen und Bedenken, Fragen oder Ideen zu äußern“ (Edmondson, 2020, S. 20).

2.1.1 Entdeckung, Pioniere und Ebenen der psychologischen Sicherheit

Psychologische Sicherheit ist ein kognitives Konstrukt welches über die Jahre von zahlreichen Wissenschaftlern auf verschiedenste Art und Weise definiert wurde. Wobei psychologische Sicherheit als Mehrebenenkonstrukt betrachtet wird, welches auf der individuellen Ebene, der Teamebene und der Organisationsebene untersucht und in der Abbildung 1 „Definitionen der psychologischen Sicherheit“ auf S.6 zusammengefasst wurde (Edmondson, 2002; Chen et al., 2015; Newman et al., 2017).

Die Ebenen der psychologischen Sicherheit:

- (1) Individuelle Ebene der psychologischen Sicherheit
- (2) Teamebene der psychologischen Sicherheit
- (3) Organisationsebene der psychologischen Sicherheit

Table 1 Definitions of psychological safety

Levels	Authors	Definition
individual	Maslow(1945)	a kind of feeling of confidence, safety and freedom detachment out fear and anxiety, in particular, it contains the feeling a person meet current and future needs
	Schein & Bennis (1965)	when organization changes, if members possess the ability of change, they will feel safe
	Jones & James (1979)	Employees might explain things, predict the possible results, and even take the next appropriate behavior according to their perceived psychological climate
	James & James (1989)	A kind of perceive when employees see working environment be help for their own well-being
	Kahn(1990)	employees do not worry about self-image, position and negative impact of work, truly express themselves and show the different egos of different contexts
team	Klimoski et al (1994)	based on trust, similar cognitive and similar beliefs
	Edmonson(1999)	when members engage in any risky action in a team, the implementation of these actions is safe, can be accepted by colleagues
	Yang Minxi(2002)	Team member: (1) organizational members can speak one's mind freely; (2) the organization encouraged and allowed risk-taking; (3) organizational members trust and respect each other; (4) organization members have the same beliefs and opinions for things.
	Tynan(2005)	Psychological safety is divided into self psychological safety (self-perception of others is safe) and others psychological security (communicating with others feel that they are safe)
organizational	Brown & Leigh (1996)	organizational psychological safety is a kind of employees' perceptions about organizational environment characteristics, including three aspects of perception: the support of management, clear job roles and allow for self-expression
	May et al (2004)	Interaction with trust and openness in the work environment
	Baer & Frese (2003)	A formal and informal organization management practices and procedures, guide and support an open atmosphere and trustworthy in the work environment

Abbildung 1: Definitionen der psychologischen Sicherheit (Chen et al., 2015, S. 435)

Frazier et al. (2017) haben in ihrer Metaanalyse die Theorien von Schein und Bennis (1965), Kahn (1990) und Edmondson (1999) als Basis verwendet und festgestellt, dass psychologische Sicherheit als ein kognitiver Zustand bezeichnet werden kann, welcher vorhanden sein muss, damit Lernen und Veränderung stattfinden können.

(1) Individuelle Ebene der psychologischen Sicherheit

Auf der individuellen Ebene trägt das Selbstbewusstsein, bezogen darauf, wie andere uns wahrnehmen und bewerten, der Individuen eine ausschlaggebende Rolle für das Empfinden der psychologischen Sicherheit (Chen et al. 2015).

Erstmals wurde die psychologische Sicherheit in Maslows Hierarchie der Bedürfnisse definiert, als das Gefühl von Vertrauen, Sicherheit und Freiheit und das Loslösen von Furcht und Angst, verbunden mit dem Gefühl, dass gegenwärtige und zukünftige Bedürfnisse erfüllt werden. Maslow nannte jedoch den Begriff psychologische Sicherheit noch nicht (Maslow et al. 1945). Da hierbei das persönliche Empfinden beschrieben wird, kann dies zur (1) Individuellen psychologischen Sicherheit gezählt werden.

Kahn (1990), ein Organisationspsychologe, welcher das Konzept der psychologischen Sicherheit wesentlich prägte, forschte in zwei qualitativen Studien, unter welchen Umständen Mitarbeitende sich persönlich engagieren und welche Rolle die Arbeitsplatzsicherheit auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden hat. Dabei hat er drei psychologische Bedingungen festgestellt, unter welchen sich Mitarbeitende ausdrücken und einsetzen – beim Vorherrschen von Sinnhaftigkeit, Sicherheit und Verfügbarkeit. Es ist also notwendig, dass Mitarbeitende die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit erkennen, sich sicher fühlen und im bedeutenden Moment über die nötigen physischen, emotionalen und psychischen Ressourcen verfügen (Verfügbarkeit). Wobei Kahn psychologische Sicherheit wie folgt definiert: *„Psychologische Sicherheit wurde als das Gefühl erlebt, sich selbst zeigen und darstellen zu können, ohne negative Folgen für das Selbstbild, den Status oder die Karriere befürchten zu müssen.“* (Kahn, 1990, S. 708). Kahns Forschung zum Thema psychologische Sicherheit fokussiert sich auf die motivationalen Ergebnisse und die Arbeitseinstellung der Mitarbeitenden, wie etwa dem Engagement und der Zufriedenheit (Frazier et al., 2017).

(2) Teamebene der psychologischen Sicherheit

Edmondson entdeckte 1999 die psychologische Sicherheit durch Zufall, als sie an einer Medikamentenfehler-Studie mit Fokus auf Teamarbeit („team psychological safety“), beteiligt war. Anhand von Extrembeispielen, wie der Verabreichung von falschen Medikamenten, hat sie erkannt, wie gravierend es ist, in solchen Situationen keine psychologische Sicherheit zu empfinden und das Bemerkens eines solchen Fehlers nicht zu melden - was zwischen Leben und Tod entscheiden kann. Psychologische Sicherheit ist laut Edmondson für eine angstfreie Organisation unverzichtbar. Sie schreibt in ihrem Buch, dass sich psychologische Sicherheit dadurch zeigt, dass Mitarbeitende sich trauen, ihr Schweigen zu brechen, ihre Meinung zu äußern und nach Hilfe zu fragen ohne Angst um ihr Ansehen, ihre Karriere oder die Beziehung zu Anderen zu haben. Sie bringen Ideen ein, weisen auf Fehler hin, probieren neues aus, auch mit der Gefahr, daran zu scheitern. Es wird eine Lernumgebung geschaffen, in welcher sich die Mitarbeitenden entwickeln können (Edmondson, 2020).

Psychologische Sicherheit im Team wird als das Teilen der Überzeugung, dass man ohne das Befürchten von negativen Konsequenzen, im Team, zwischenmenschliche Risiken eingehen kann, beschrieben (Edmondson, 1999). Zusammenfassend zeigt sich psychologische Sicherheit bei Mitarbeitenden wenn:

- Mitarbeitende der Organisation ihre Meinung frei äußern können.
- die Organisation eine Kultur lebt, in welcher das Eingehen von Risiken erlaubt und ermutigt wird.
- Mitarbeitende sich mit Vertrauen und Respekt begegnen.
- Mitarbeitende ähnliche Ansichten und Meinungen teilen.

(Edmondson, 1999)

(3) Organisationsebene der psychologischen Sicherheit

Edgar Schein war der Erste, der die psychologische Sicherheit in seinem Werk „Organizational Psychology“ im Jahre 1965 benannte und ausführlich beschrieb. In diesem Werk lag der Fokus darauf, wie Mitarbeitende mit Veränderungen zurechtkommen (Schein, 1965).

Des Weiteren wurde 1996 durch Brown et al., die psychologische Sicherheit von der individuellen auf die Ebene der Organisation gehoben. Die Organisationsebene der psychologischen Sicherheit ist vorhanden, wenn Mitarbeitende in der Organisation folgendes wahrnehmen:

- Das Management unterstützt die Mitarbeitenden.
- Die Arbeitsaufgaben und Positionen sind bekannt und klar definiert.
- Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, sich selbst auszudrücken.

(Brown et al., 1996)

Bisher haben sich nur wenige Personen mit der Erforschung der psychologischen Sicherheit auf der Organisationsebene befasst. Daher, dass nur wenige Studien Ebenen übergreifend geforscht haben, könnte unser Verständnis von psychologischer Sicherheit eingeschränkt werden (Newman et al., 2017).

Die vorliegende Arbeit legt in ihren Interviews den Fokus auf die individuelle Ebene der psychologischen Sicherheit. Durch die offen gestalteten Fragen, bezüglich des psychologischen Empfindens in der „Arbeitsumgebung“ der Befragten, wird ihnen jedoch die Möglichkeit geboten, auch andere Ebenen der psychologischen Sicherheit aufzugreifen.

2.1.2 Prädiktoren von psychologischer Sicherheit

Verschiedene Prädiktoren beeinflussen psychologische Sicherheit. Dazu gehören, die unter dem Begriff Job Ressourcen zusammengefassten Prädiktoren: (a) Beziehungsnetzwerke (relationshipnetworks) (b) Unterstützende Führungskraft (Supportive leadership behavior) und (c) Unterstützende Organisationspraktiken (Supportive organizational practices) welche für die vorliegende Arbeit von Bedeutung sind (Newman et al., 2017).

(a) Beziehungsnetzwerke

Wie gut die (informelle) Beziehung zwischen ArbeitskollegInnen ist, hat einen direkten Einfluss darauf, wie psychologische Sicherheit wahrgenommen wird (Bachmann & Quispe Bravo, 2021). Sollten Mitarbeitende eine gute Beziehung zueinander aufgebaut haben, so reduzieren sich Konflikte und Unsicherheiten können leichter bewältigt werden. Das führt dazu, dass die psychologische Sicherheit gewährleistet werden kann (Kahn, 1990; May et al., 2004).

(b) Unterstützende Führungskraft

Des Weiteren beeinflusst unterstützendes Führungsverhalten das Empfinden von psychologischer Sicherheit. So konnte nachgewiesen werden, dass das Führungsverhalten die effektivste Prädiktorvariable ist, um psychologische Sicherheit vorherzusagen (Tynan 2005, zitiert nach Chen et al., 2015). Durch die Führungskraft stark ausgeübter Druck hat massive negative Folgen (Kim, Lee & Connerton, 2020). Wo hingegen eine positive Beziehung zu Führungskräften sich positiv auf die psychologische Sicherheit auswirkt (Frazier et al. 2017). Werden Mitarbeitende aktiv in Entscheidungen eingebunden, wie es bei der partizipativen Führung üblich ist, wirkt sich auch dies im positiven auf die psychologische Sicherheit aus (Bachmann & Quispe Bravo, 2021). Wenn Führungskräfte Demut und Bescheidenheit („Humility“) zeigen, führt dies dazu, dass Mitarbeitende sich psychologisch sicher fühlen (Rego et al., 2020). Führungskräfte müssen die Etablierung von psychologischer Sicherheit unterstützen und die Werte des Unternehmens müssen gelebt werden (Hoffmann & Hanisch, 2021). Wenn Führungskräfte wohlwollend führen und psychologische Sicherheit vorhanden ist, dann hat dies einen positiven Einfluss auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden (Erkutlu & Chafra, 2016).

(c) Unterstützende Organisationspraktiken

Unterstützende Organisationspraktiken haben ebenfalls einen Einfluss auf die psychologische Sicherheit und einen positiven Einfluss auf Arbeitsergebnisse der Mitarbeitenden (Newman et al., 2017). Wo hingegen sich Unsicherheiten, welche aufgrund von Innovationen und Veränderungen in Organisationen entstehen, negativ auf die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden aus (Chen et al., 2015). Wird die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens jedoch als positiver Faktor empfunden und ist der Teamerfolg hoch, so hat dies wiederum positive Auswirkungen auf die Mitarbeitenden (Bachmann & Quispe Bravo, 2021).

Klare Kommunikation über die Aufgaben der Mitarbeitenden und Unterstützung am Arbeitsplatz und bei der Arbeitsplatzgestaltung beeinflussen ebenfalls die psychologische Sicherheit. Die Autoren haben festgestellt, dass das Ausmaß von psychologischer Sicherheit von Kultur zu Kultur variieren kann. Daher müssen Bemühungen zur Förderung der psychologischen Sicherheit unbedingt jener Kultur angepasst werden (Frazier et al., 2017).

2.1.3 Messung von psychologischer Sicherheit

In der Wissenschaft werden verschiedene Arten der Messung von psychologischer Sicherheit vorgeschlagen, wie etwa die Skala der organisatorischen psychologischen Sicherheit nach Brown & Leigh (1996; Chen et al. 2015). Doch die vorliegende Arbeit fokussiert die Messung der psychologischen Sicherheit nach Edmondsons 7 Item Skala, welche in der Studie „Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams“ in 1999 von Edmondson auf ihre Validität überprüft wurde und bestätigt wurde, dass die Skala tatsächlich die psychologische Sicherheit misst.

Edmondson (2020) hat sieben Fragen zusammengestellt, mit welchen psychologische Sicherheit gemessen werden kann. Die sieben Fragen bestehen aus positiv formulierten und negativ formulierten Fragen (R). Die Fragen werden anhand einer Likert-Skala mit fünf oder sieben Punkten abgefragt (starke Zustimmung bis hin zur starken Ablehnung). Dabei handelt es sich um folgende Fragen (siehe Abbildung 2: „Fragebogen für psychologische Sicherheit“, auf S.11):

1. Wenn Sie in diesem Team einen Fehler machen, dann wird er oft gegen Sie verwendet. (R)
2. Die Mitglieder dieses Teams sind in der Lage, Probleme und schwierige Fragen anzusprechen.
3. Die Leute in diesem Team lehnen manchmal andere ab, weil sie anders sind. (R)
4. In diesem Team ist es sicher, ein Risiko einzugehen.
5. Es ist schwierig, andere Teammitglieder um Hilfe zu bitten. (R)
6. Niemand in diesem Team würde absichtlich so handeln, dass es meinen Bemühungen zuwiderläuft.
7. Bei der Arbeit mit den Teammitgliedern werden meine einzigartigen Fähigkeiten und Talente wertgeschätzt und genutzt.

Abbildung 2: Fragenbogen für psychologische Sicherheit (Edmondson, 2020, S. 18)

2.1.4 Förderungsmaßnahmen von psychologischer Sicherheit durch die Organisation

„Psychologische Sicherheit zu etablieren, ist ein kontinuierlicher Prozess, der nie als abgeschlossen oder als sicher gelten kann. Alle Interakteure müssen durch ihr Handeln immer wieder die Etablierung der psychologischen Sicherheit gegenseitig bestätigen, Irritationen müssen thematisiert werden“ (Hoffman & Hanisch, 2021, S.6). Qualitativ hochwertige Beziehungen mit Respekt, sowohl unter den Mitarbeitenden als auch zu den Führungskräften, sowie das Besitzen gemeinsamer Ziele und das Teilen von Wissen trägt dazu bei, dass sich psychologische Sicherheit entwickelt, wodurch das Lernen aus Fehlern ermöglicht wird (Carmeli & Hoffer Gittell, 2009).

(1) Individuelle Ebene

Um die psychologische Sicherheit im Individuum zu fördern, spielen Prädiktoren, welche für das Individuum von Bedeutung sind, eine ausschlaggebende Rolle und können zur Orientierung dienen.

(2) Teamebene

Teamidentifikation spielt eine signifikante Rolle für die psychologische Sicherheit. Dabei ist vor allem die Förderung von positiver Interaktionsqualität und der Teamkultur relevant (Bachmann & Quispe Bravo, 2021).

Trainings für Mitarbeitende mit dem Fokus auf Teamarbeit und Entwicklung von effektiven Beziehungen haben einen positiven Einfluss auf das Sicherheitsempfinden von Mitarbeitenden. Sie fühlen sich dadurch sozial unterstützt und das Gefühl der psychologischen Sicherheit verstärkt sich. Zusätzlich wird die Wichtigkeit von Interdependenz genannt, denn wenn Mitarbeitende sich aufeinander verlassen müssen, entwickeln sie eher psychologische Sicherheit (Frazier et al., 2017).

Teambasierte Spielinterventionen wie das Spiel „Marshmallow- Challenge“ von Skillman, bei dem mehrere Teams gegeneinander antreten und aus ungekochten Spaghetti und einem Meter Klebeband ein möglichst hohes stabiles Bauwerk bauen sollten, welches die Last eines Marshmallows hält und dies unter Zeitdruck, fördern die psychologische Sicherheit in Teams. Die Teams wurden dazu angeregt, sich intensiv miteinander auszutauschen. Solche Teamspiele führen zu einem Anstieg der psychologischen Sicherheit in Teams (Rietveld, 2014, zitiert nach Parker & Du Plooy, 2021).

Zusätzlich wurde erst erforscht, dass Remote-Interaktion sich positiv auf die psychologische Sicherheit auswirken können. Teammitglieder welche sich über Bildschirme austauschen

fühlen sich „*persönlich sicherer vor Kritik, Ablehnung, Angriffen, Bloßstellungen und abfälligen Kommentaren*“ (Bachmann & Quispe Bravo, 2021, S. 333).

(3) Organisationsebene

Psychologische Sicherheit ist für das Wohlbefinden von Mitarbeitenden in Unternehmen ausschlaggebend, daher sollen Unternehmen ein sicheres und unterstützendes Arbeitsumfeld schaffen, wodurch die Leistung der Mitarbeitenden gefördert werden (Chen et al., 2015).

Bachmann und Müller (2021) sehen hinter der New Work Bewegung neue Möglichkeiten und Perspektiven für die psychologische Sicherheit – Teams und Organisationen bekommen mehr Raum. Diese Veränderungen in der Arbeitswelt betreffen Organisationsstrukturen, Führung und Zusammenarbeit und bieten daher ganz neue Möglichkeiten.

Unter New Work versteht man neue Arbeitsformen, welche beispielsweise den Ort und die Zeit der Arbeit betreffen, den Spielraum der Entscheidungen der Mitarbeitenden, aber auch, dass das Arbeiten verstärkt agil, partizipativ und automatisch organisiert wird (Alfes et al., 2022).

Psychologische Sicherheit und ein sicheres Klima wirken sich auf die Leistung der Organisation aus. Führungskräfte sollen dafür sorgen, dass die Teameffektivität maximiert werden kann, indem Lernen in einem psychologisch sicheren Umfeld ermöglicht wird (Kim et al., 2020).

Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte haben einen ausschlaggebenden Einfluss auf Mitarbeitende und auf ihr Empfinden von psychologischer Sicherheit. Ihre Unterstützung, Vertrauenswürdigkeit, ihre Offenheit sind nur einige der Bereiche der Führungskräfte, welche in den letzten Jahren, auch im Zusammenhang mit psychologischer Sicherheit, erforscht wurden (Newman et al., 2017).

Daher stellt auch die Führungskräfte-Entwicklung (Leadership Development) eine mögliche Förderungsmaßnahme der Organisation dar. In der Forschung gibt es zahlreiche Methoden und Herangehensweisen, wie eine solche Führungskräfteentwicklung durchgeführt werden kann, wobei die verschiedenen Methoden umstritten sind und die individuelle benötigten Führungskompetenzen eine ausschlaggebende Rolle spielen (Ardichvili, Natt och Dag & Mandercheid, 2016).

2.1.5 Outcomes und verhaltensbezogene Konsequenzen psychologischer Sicherheit

Der kognitive Zustand der psychologischen Sicherheit ist ein Schlüsselfaktor für den Prozess des Lernens und des Engagements der Mitarbeitenden und somit für den organisatorischen Wandel (Frazier et al., 2017). Menschen verhalten sich in einer psychologisch sicheren Umgebung divergenter, als in einer psychologisch unsicheren Umgebung. Fühlen sich Menschen sicher, so gehen sie Risiken ein, äußern Bedenken, Fragen und Ideen (Edmondson, 2020). Dies führt zu verhaltensbezogenen Konsequenzen, welche in der vorliegenden Arbeit erforscht werden.

Mitarbeitende, welche sich psychologisch sicher fühlen weisen ein höheres Engagement auf und zeichnen sich durch höhere Zufriedenheit aus (Frazier et al., 2017). Mitarbeitende, welche im Unternehmen psychologische Sicherheit empfinden, haben dadurch eine höhere Wahrscheinlichkeit, für längere Zeit im gleichen Job und weiterhin mit ihren aktuellen ArbeitskollegenInnen zusammen arbeiten zu wollen, da sie eine höhere emotionale Bindung entwickeln (Meyer & Allen, 1991, zitiert nach Frazier et al., 2017).

Zusätzlich trägt psychologische Sicherheit entscheidend zur Verringerung von Fehlern der Mitarbeitenden und zur Verbesserung der Sicherheit bei, indem Mitarbeitende problematische Themen ansprechen. Durch das Bereitstellen einer solchen psychologisch sicheren Arbeitsumgebung, können Risiken für die Mitarbeitenden, wie etwa das Scheitern eines Experiments, welches die Person in ein schlechtes Licht rücken würde, entgegengewirkt werden (Leroy et al., 2018, Nembhard & Edmondson, 2011, Van Dyne & LePine, 1998, zitiert nach Newman et al., 2017). Dieses empfundene minimierte Risiko einen Fehler zu machen, führt dazu, dass Mitarbeitende zufriedener in ihrer Arbeit sind, was wiederum dazu führt, dass sich Mitarbeitende besser weiterentwickeln als Mitarbeitende, welche sich nicht psychologisch sicher fühlen (Hackman & Oldham, 1976).

Wie innovationsfähig ein Unternehmen ist hängt davon ab, wie effektiv die Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeitenden ist. Psychologische Sicherheit fördert die Kreativität und Innovation. Die Steigerung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens ist jedoch nur möglich, wenn es Strukturen gibt, welche die Übernahme von Verantwortung für jedes einzelne Teammitglied sowie das Ermöglichen einer Lernzone stattfindet (Hoffman & Hanisch, 2021).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Menschen, welche sich psychologisch sicher fühlen dazu neigen, zu sprechen, wenn sie etwas zu sagen haben, sich beruflich einzubringen und ihre Arbeitsleistung zu verbessern (Chen et al., 2015). Sie sind kreativer, teilen ihr Wissen/Informationen und suchen aktiv nach Feedback (Frazier et al. 2017) was wiederum dazu führt, dass sich das Lernverhalten der Mitarbeitenden ins Positive entwickelt und die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden verbessert wird (Edmondson 1999) was sich abermals positiv auf die Organisation und den Unternehmenserfolg auswirkt.

2.2 Theorie der Ressourcenerhaltung/ Conservation of Resources Theory (COR)

Die Theorie der Ressourcenerhaltung geht davon aus, dass Menschen danach streben, Ressourcen zu erhalten (obtain), zu bewahren (retain), zu pflegen (foster) und zu schützen (protect), also Ressourcenverlusten (resource loss) vorzubeugen und Ressourcengewinne (resource gain) aufzubauen. Ressourcengewinne und Ressourcenverluste haben einen direkten Einfluss auf die Menschen und auf ihr Verhalten. Wobei Verluste sich wesentlich stärker auf die Menschen auswirken als Gewinne. Um Ressourcen zu erhalten, zu bewahren, zu pflegen und zu schützen und neue zu erhalten, müssen Ressourcen investiert werden. Daher sind Menschen, welche über mehr Ressourcen verfügen wesentlich besser aufgestellt und können in eine Ressourcengewinnspirale (Resource gain spiral) kommen. Wenn Menschen jedoch mit ihren Ressourcen überfordert sind, beispielsweise wenn sie in eine Ressourcenverlustspirale (Resource loss cycles) verfallen, verzweifeln sie daran und verhalten sich defensiv, aggressiv oder irrational (Hobfoll et al., 2018).

2.2.1 Definition & Herkunft & Pioniere

Die Conservation of Resources Theory, abgekürzt mit COR, wird im deutschsprachigen Raum als Theorie der Ressourcenerhaltung bezeichnet und ist eine Stress- und Motivationstheorie nach Stevan Hobfoll (1989), welche auf dem Gebiet des Burnouts und im Bereich der positiven Psychologie, in Bezug auf Arbeitsumstände, angesiedelt ist (Hobfoll, 2011). Ein weiterer Pionier der COR, welcher in den vergangenen Jahren gemeinsam mit Hobfoll geforscht hat, ist Jonathon Halbesleben.

Die Theorie der Ressourcenerhaltung geht davon aus, dass Menschen danach streben das zu erhalten, zu pflegen und zu schützen, was für sie von Bedeutung ist – ihre persönlichen, sozialen und materiellen Ressourcen. Dabei wird vermutet, dass Menschen evolutionsbedingt dazu neigen, Ressourcenverluste überzubewerten und Ressourcengewinne unterbewertet werden. Die Theorie der Ressourcenerhaltung erklärt, durch welche drei Arten Stress entsteht:

1. Wenn die Gefahr besteht, dass wichtige Ressourcen verloren gehen könnten.
2. Wenn zentrale Ressourcen tatsächlich verloren gehen.
3. Wenn zentrale Ressourcen, auch nach intensiven Bemühungen, nicht gewonnen werden können.

(Hobfoll et al., 2018)

Die Definition des Begriffs Ressourcen (und Stress) stellt eine Herausforderung in der Forschung zur Conservation of Resources Theory dar, da dies sehr individuell ist und schwer zu definieren sein kann (Hobfoll et al., 2018).

2.2.2 Arten von Ressourcen

Hobfoll vertritt hierzu die Ansicht, „dass persönliche (personal), materielle (material), energie (energy) und konditionelle (condition) Ressourcen von Interesse sind, die für das Überleben oder die Erreichung wichtiger Ziele von zentraler Bedeutung sind“ (Hobfoll, 1988, Hobfoll, 1998, zitiert nach Hobfoll et al. 2018 S.113). Beispiele für Ressourcen sind Beherrschung, Selbstwertgefühl, Einfallsreichtum, sozioökonomischer Status und Beschäftigung (Pearlin & Schooler, 1978, Rosenbaum & Smira, 1986, Worden & Sobel, 1978, Parry, 1986, zitiert nach Hobfoll, 1989). Weitere Beispiele für Ressourcen können in der Abbildung 3: „Eine Auswahl von psychologischen Ressourcen (in Organisationen)“, auf S.16, nachgelesen werden.

Es gibt universell geschätzte Ressourcen, wie etwa die Gesundheit, das Wohlbefinden, Familie, Selbstwertgefühl und das Gefühl Ziele und einen Sinn im Leben zu haben (Hobfoll et al., 2018).

A Sample of Psychological Resources Reported in the Organizational Literature

Category	Resource	Source(s)
Objects/ Conditions	Job Security	Selenko, Mäkikangas, Mauno, & Kinnunen (2013)
Constructive	Rewards, Reinforcement Contingencies, Inducements	R. T. Lee & Ashforth (1996); Shin, Taylor, & Seo (2012)
Constructive	Autonomy, Decision Authority, Skill Discretion, Control	Chen, Westman, & Eden (2009); Diestel & Schmidt (2012); Kuhnel, Sonnentag, & Bledow (2012); R. T. Lee & Ashforth (1996); Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2009)
Constructive	Participation in Decision Making	R. T. Lee & Ashforth (1996); Neveu (2007)
Constructive	Opportunities for Professional Development	Xanthopoulou et al. (2009)
Constructive	Resilience	Shin et al. (2012)
Social Support	Social Support (supervisor, coworker, organization, spousal, customer, etc.)	Chen et al. (2009); Diestel & Schmidt (2012); Halbesleben (2006); Halbesleben et al. (2010); Halbesleben et al. (2012); Hochwarter et al. (2006); R. T. Lee & Ashforth (1996); J. Liu, Kwan, Fu, & Mao (2013); Neveu (2007); Xanthopoulou et al. (2009); Zimmerman, Dormann, & Dollard (2011)
Energies	Time Away from Work, Recovery Experiences	Trougakos et al. (in press); Davidson et al. (2010); Deery, Walsh, & Zatzick (in press); Fritz & Sonnentag (2005, 2006); Halbesleben, Wheeler, & Paustian-Underdahl (2013); Mojza, Sonnentag, & Bornemann (2011); Sonnentag, Binnewies, & Mojza (2008); Westman & Eden (1997); Westman & Etzion (2002)
Key	Emotional Intelligence	Y. Liu, Prati, Perrewé, & Ferris (2008); Winkel, Wyland, Shaffer, & Clason (2011)
Key	Self-Esteem, Self-Efficacy, Locus of Control, Core Self-Evaluation	Chen et al. (2009); Kammeyer-Mueller, Simon, & Judge (in press); Vinokur & Schul (2002); Xanthopoulou et al. (2009)
Key	Conscientiousness, Emotional Stability	Halbesleben, Harvey, & Bolino (2009); Penney, Hunter, & Perry (2011); Witt, Andrews, & Carlson (2004)
Macro	Family-Friendly Workplace Policies	Payne, Cook, & Diaz (2012)

Abbildung 3: Eine Auswahl von psychologischen Ressourcen (in Organisationen) (Halbesleben et al., 2014, S. 1338)

Hobfoll (1989) & Hobfoll et al. (2018) nennen folgende Ressourcenkategorien:

- Objektressourcen (object resources) wie Autos, Werkzeuge für die Arbeit, ein Haus, sind wertvoll, weil sie mit dem sozioökonomischen Status verbunden sind. Ein Haus ist wertvoll, weil es Unterkunft und Schutz bietet, ein Schloss hingegen hat noch einen höheren Wert, da es zusätzlich Status signalisiert.
- Bedingungsressourcen (condition resources) wie Anstellungen und Beschäftigung in einem Unternehmen sowie Betriebszugehörigkeit sind in dem Maße wertvoll, in dem sie auch geschätzt werden.
- Persönliche (Eigenschafts-)Ressourcen (personal resources) wie Schlüsselqualifikationen und Fähigkeiten, Selbstwirksamkeit und Optimismus, fördern allgemein die Stressresistenz und sind dementsprechend persönliche Eigenschaften.
- Energieressourcen (energy resources) sind Ressourcen wie Zeit, Wissen und Geld. Diese Ressourcen haben deshalb einen höheren Wert, weil man mit ihnen andere Arten von Ressourcen erlangen kann.

Der Wert einer Ressource hängt von dem Individuum ab und ist an persönliche Erfahrungen und Situationen gebunden. Die Auswirkungen, die ein Verlust von Ressourcen mit sich bringt, sind jedoch höher, als ein ähnlich wertiger Gewinn (Halbesleben et al., 2014).

Menschen, welche in der Lage sind Ressourcen aufzubauen und zu erhalten, also einen Vorrat aufzubauen, haben das Gefühl, dass sie in der Lage sind, zukünftige stressige Herausforderungen zu meistern (Hobfoll et al., 2018).

2.2.3 Ressourcengewinne und Ressourcenverluste

Die zwei Schlüsselprinzipien der COR-Theorie sind die Verlustaversion und das damit zusammenhängende Streben nach dem Erhalt von Ressourcen sowie der Erwerb von Ressourcen. (Halbesleben et al., 2014)

(a) Ressourcengewinne – Beschaffung von Ressourcen

Um Ziele erreichen zu können sind Individuen dazu motiviert, neue Ressourcen zu erwerben. Um Ressourcen zu gewinnen, müssen Ressourcen investiert werden. Die Bereitschaft Ressourcen zu erwerben sowie die Investition, welche getätigt wird, um neue Ressourcen zu erhalten sind Signale für den Wert von Ressourcen. Es wird davon ausgegangen, dass hinter dem Erwerb von Ressourcen eine Strategie steht, auch wenn diese manchmal nicht objektiv sinnvoll erscheint. Personen, welche also besser mit Ressourcen aufgestellt sind, haben auch bessere Chancen auf Ressourcengewinne (Halbesleben et al., 2014). Personen, welche wenig mit Stressoren konfrontiert sind, sind in der Lage, Ressourcenüberschüsse aufzubauen, was wiederum wahrscheinlich zu einem positiven Wohlbefinden führt (Cohen & Wills, 1985, zitiert nach Hobfoll, 1989). Durch zusätzliche Ressourcen sind Personen in der Lage, ihre Arbeitsanforderungen auszuführen und Arbeitsziele zu erreichen (Newman et al., 2017).

(b) Ressourcenverluste

Stress betrifft einen Verlust oder einen potentiellen Verlust von Ressourcen. Im Mittelpunkt des Verlustes steht eine zentrale Bedrohung (Hobfoll 1989).

Beispiele für Ressourcenverluste welche als besonders stark gewertet werden, sind der Tod eines Ehepartners, Scheidung, Kündigung, Ruhestand oder eine Zwangsvollstreckung (Holmes & Rahe, 1967 zitiert nach Hobfoll, 1989). Wenn erhoffte Gewinne durch den Einsatz von Ressourcen ausbleiben, wird dies als Verlust angerechnet (Schönpflug, 1985, zitiert nach Hobfoll, 1989). Wenn Menschen Ressourcen verlieren, werden sie wesentlich wachsamer und verteidigen ihre verbliebenen Ressourcen verstärkt. Zusätzlich müssen Ressourcen investiert werden, um sich von dem Ressourcenverlust zu erholen (Halbesleben et al., 2014). Der Ressourcenausgleich kann sowohl direkt, beispielsweise durch eine Wiederbeschäftigung nach langer Arbeitslosigkeit oder indirekt, wenn ein direkter Ersatz nicht möglich sein sollte, stattfinden (Kessler, Turner und House 1987, zitiert nach, Hobfoll, 1989). Personen, welche weniger Ressourcen besitzen laufen eher der Gefahr, Ressourcenverluste zu erleiden (Demerouti, Bakker & Bulters, 2004, zitiert nach, Halbesleben et al., 2014).

2.2.4 Prinzipien und Korollarien* der Theorie der Ressourcenerhaltung - Ressourcenkarawane sowie Ressourcenkarawanenpassagen

Die Theorie der Ressourcenerhaltung enthält folgende vier Prinzipien welche zur Übersicht in der Abbildung 4 dargestellt werden (siehe Abbildung 4: „Prinzipien der Ressourcenerhaltung“, auf S.20), daraus wurden drei Korollarien erstellt, welche in der Abbildung 5 (Abbildung 5: „Korollarien der Theorie der Ressourcenerhaltung“, auf S.20) nachzulesen sind (Hobfoll et al., 2018).

Prinzipien der Theorie der Ressourcenerhaltung

Das Verlustprinzip (Prinzip 1) besagt, dass der Verlust von Ressourcen unverhältnismäßig stärkere Auswirkungen hervorruft, als der Gewinn von Ressourcen. Zusätzlich besagt die COR auch, dass der Ressourcenverlust sich schneller, intensiver und länger auf die Menschen auswirkt, als der Ressourcengewinn (Hobfoll et al., 2018).

Das Prinzip der Ressourceninvestition (Prinzip 2) gibt an, dass Menschen, um sich vor dem Verlust der Ressourcen zu schützen, zu erholen und neue zu gewinnen, Ressourcen investieren müssen. Hierbei kann der Ersatz der Ressourcen sowohl direkt als auch indirekt ausfallen. Ein Beispiel für den direkten Ersatz von Ressourcen ist das zurückgreifen auf Ersparnisse, um finanzielle Verluste auszugleichen. Wobei der indirekte Ersatz angewendet wird, um beispielsweise Mitarbeitende zu schulen und um sie auf neue Herausforderungen vorzubereiten (Hobfoll et al., 2018). Individuen können ihre Ressourcen auch durch Ressourceninvestitionen in Andere anreichern, wenn sie beispielsweise anderen Helfen und dabei Zeit und Energie investieren, um dadurch andere Ressourcen zu erhalten. Eine Person investiert beispielsweise Zeit und Energie und erhält im Gegenzug Macht und Ansehen (Hobfoll, 1989).

Das Prinzip des Gewinnparadoxon (Prinzip 3) erklärt, dass wenn Ressourcenverluste hoch sein sollten, Ressourcengewinne gleichzeitige an Bedeutung zunehmen. Mit diesem Prinzip hängt das Korollarium 1 zusammen, welches besagt, dass Menschen weniger anfällig für Ressourcenverluste sind, sollten sie über mehr Ressourcen verfügen. Zusätzlich sind sie mit mehr vorhandenen Ressourcen auch in der Lage weitere Ressourcen zu gewinnen (Hobfoll et al., 2018).

Das Verzweiflungsprinzip ist das Prinzip 4, welches besagt, dass wenn Menschen mit ihren Ressourcen überfordert sind, ihr Verhalten defensiv, aggressiv oder irrational werden kann. Dieses Prinzip ist noch wenig erforscht, es wird jedoch davon ausgegangen das auch dieses einen evolutionären Hintergrund hat, denn der defensive Rückzug kann dazu dienen, sich neu zu gruppieren, auf Hilfe zu warten oder den Stressor abklingen zu lassen (Hobfoll et al., 2018).

*Korollarium – „Satz, der aus einem bewiesenen Satz folgt, von ihm abgeleitet wird“ (Duden, o.D.).

Prinzipien der Theorie der Ressourcenerhaltung

COR- Theorie Grundsatz: Individuen (und Gruppen) streben danach, die Dinge zu beschaffen, zu erhalten und zu bewahren, die für sie von zentralem Wert sind.

Prinzip 1: Verlustprinzip: Der Verlust von Ressourcen hat unverhältnismäßigere Auswirkungen als der Gewinn von Ressourcen

Prinzip 2: Ressourceninvestition: Um sich vor dem Verlust der Ressourcen zu schützen, zu erholen und neue zu gewinnen, müssen Menschen Ressourcen investieren.

Prinzip 3: Gewinnparadoxon: Sollten Ressourcenverluste hoch sein, so nimmt der gleichzeitige Ressourcengewinn an Bedeutung zu.

Prinzip 4: Verzweiflungsprinzip: Wenn der Mensch mit seinen Ressourcen überfordert ist wird sein Verhalten defensiv oder sogar aggressiv und kann irrational werden.

Abbildung 4: Prinzipien der Ressourcenerhaltung (Hobfoll et al., 2018, S. 106)

Korollarien der Theorie der Ressourcenerhaltung

Die Korollarien der Prinzipien der Theorie der Ressourcenerhaltung stellen, genau wie die Prinzipien der COR spezifische und komplexe Vorhersagen dar, aus welchen Strategien entwickelt werden können, welche Organisationen und Individuen bei der Stressbewältigung helfen sollten (Hobfoll et al., 2018).

Korollarien der Theorie der Ressourcenerhaltung

Korollarium 1: (Abgeleitet vom Prinzip 3) Personen sind weniger anfällig für Ressourcenverluste, sollten sie über mehr Ressourcen verfügen. Zusätzlich sind mit mehr vorhandenen Ressourcen auch in der Lage weitere Ressourcen zu gewinnen

Korollarium 2: Kreislauf des Ressourcenverlustes – Ressourcenverlustspirale (Resource loss cycles): Ressourcenverlust hat wesentlich gravierendere Auswirkungen, als Ressourcengewinn. Ressourcenverlust löst Stress aus. Geraten Personen oder Organisationen in eine Stressspirale haben sie immer weniger Ressourcen (zum Ausgleich) zur Verfügung. Die Stressspirale wird immer schneller und intensiver.

Korollarium 3: Der spiralförmig-steigende Ressourcengewinn – Ressourcengewinnspirale (Resource gain spirals): Im Gegenzug zur Ressourcenverlustspirale entwickelt sich die Ressourcengewinnspirale langsam und schwach.

Abbildung 5: Korollarien der Theorie der Ressourcenerhaltung (Hobfoll et al., 2018, S. 106)

Das Korollarium 1 besagt, dass Personen weniger anfällig für Ressourcenverluste sind, sollten sie über mehr Ressourcen verfügen. Zusätzlich sind sie mit mehr vorhandenen Ressourcen auch in der Lage weitere Ressourcen zu gewinnen.

Der Kreislauf des Ressourcenverlustes - die Ressourcenverlustspirale - stellt das Korollarium 2 dar und besagt, dass Ressourcenverlust, welcher wesentlich gravierendere Auswirkungen hat, als Ressourcengewinn, Stress auslöst. Geraten Personen oder Organisationen in eine Stressspirale, haben sie dadurch immer weniger Ressourcen (zum Ausgleich) zur Verfügung. Die Stressspirale wird immer schneller und intensiver.

Das Korollarium 3 ist der spiralförmig-steigende Ressourcengewinn. Im Gegenzug zur Ressourcenverlustspirale entwickelt sich die Ressourcengewinnspirale langsam und schwach (Hobfoll et al., 2018).

Ressourcenkarawane & Ressourcenkarawanpassagen der COR

Die COR-Theorie befasst sich auch mit dem Verständnis darüber, welche Wechselbeziehungen zwischen den Ressourcen stattfinden und welche Umgebung bzw. welcher Kontext für Ressourcen vorteil- oder nachteilhaft sind (Hobfoll et al., 2018).

Ressourcenkarawane (resource caravans) - *„Ressourcen existieren nicht einzeln, sondern reisen in Rudeln oder Karawanen, sowohl für Einzelpersonen als auch für Organisationen.“* (Hobfoll et al. 2018, S. 106). Daher sollten Ressourcen in Karawanen betrachtet werden und nicht als einzeln und isoliert (Hobfoll, 2011).

Ressourcenkarawanen-Passagen (Caravan passageways) - *„Die Ressourcen der Menschen existieren unter ökologischen Bedingungen, die entweder die Ressourcenbildung und -erhaltung fördern und nähren oder Ressourcenbildung und -erhalt einschränken und blockieren.“* (Hobfoll et al. 2018, S. 106).

2.2.5 Messung von Ressourcen

Die angemessene Definition von Ressourcen stellt auch heute noch eine große Herausforderung der COR dar. Ressourcen können sowohl objektiv als auch subjektiv sein (Hobfoll, 1989). Halbesleben et al. (2014) äußern die Befürchtung, dass alles - fast jedes psychologische Konstrukt - als eine Ressource bezeichnet werden kann.

Folgende Nennungen sind Möglichkeiten der Messung von Ressourcen:

Self-Reporting

Self-Reporting wird zur Messung von COR verwendet, birgt jedoch die Gefahr, dass Verzerrungen aufgrund von Subjektivität möglich sein könnten (Hobfoll, 1989).

Messung von Ergebnissen von Ressourcengewinnen und Ressourcenverlusten

Diese Methode misst die Ergebnisse von Ressourcengewinnen beziehungsweise von Ressourcenverlusten. Ein Beispiel für einen Ressourcengewinn wäre das Engagement der Person. Die emotionale Erschöpfung wäre das Ergebnis von Ressourcenverlusten. Der Nachteil dieser Methode ist, dass man von Ressourcenveränderungen ausgeht, aber nicht feststellen kann, welche Ressourcen sich verändern, wodurch man nicht weiß, welche Ressourcen für Interventionen relevant sind (Halbesleben et al., 2014).

Conservation of Resources Evaluation (COR-E)

Die Conservation of Resources Evaluation, als COR-E abgekürzt, wurde bereits 1988 von Hobfoll entwickelt in welche er 74 Ressourcen integrierte (Hobfoll, Lilly & Jackson, 1991, Lane & Hobfoll, 1992, zitiert nach Halbesleben et al., 2014). Die Länge und die Wiederholungen des Fragebogens, wobei Personen bei jeder Ressource angeben müssen, ob es sich um einen Gewinn oder Verlust handelt, und die Relevanz vieler Ressourcen führt dazu, dass der Fragebogen sehr aufwändig ist. Um die COR-E besser anwenden zu können, kommen des Öfteren Fragebögen mit einer geringeren Anzahl von Ressourcen zum Einsatz, welche für die Teilnehmenden der Studie relevant erscheinen, wie etwa die Studie von Neveu (2007) in welcher Ressourcen verwendet wurden, welche für Gefängniswärter von Interesse sind. Diese Herangehensweise hat jedoch auch ihre Nachteile. So kann beispielsweise durch die Einschränkung der Ressourcen die Möglichkeit verloren gehen, Ressourcenkarawane zu untersuchen, also das Zusammenspiele zwischen verschiedenen Ressourcen. Die angemessene Messung der Ressourcen (und deren Wert) ist und bleibt für die WissenschaftlerInnen eine große Herausforderung. Ein präzises und valides Maß für die Messung von Ressourcenwerten konnte noch nicht entwickelt werden (Halbesleben et al., 2014).

2.3 Verknüpfung von psychologischer Sicherheit und der Theorie der Ressourcenerhaltung (COR)

Aufgrund der heutigen Gegebenheiten in der Geschäftswelt verlangen Unternehmen ihren Mitarbeitenden immer mehr ab. Es werden kontinuierliche Verbesserungen der Mitarbeitenden selbst und der organisatorischen Prozesse und Praktiken gefordert (Newman et al., 2017).

Newman et al. (2017) schlagen vor, dass weitere Forschung notwendig ist, um das Verständnis über die Entstehung von psychologischer Sicherheit und den Einfluss auf Arbeitsergebnisse weiter zu erforschen. Dabei schlagen sie vor, dies durch Integration verschiedener theoretischer Perspektiven voranzutreiben. Die Theorie der Ressourcenerhaltung von Hobfoll (1989) sollte eingesetzt werden, um zu „erklären, wie die psychologische Sicherheit, die durch den Zugang zu Ressourcen im Arbeitsumfeld entsteht, die Mitarbeitenden dazu motiviert, ihre Ressourcen bei der Arbeit zu investieren, um anderen zu helfen und lernen, Wachstum und Entwicklung zu fördern“ (Newman et al., 2017, S. 522).

Kahn hat bereits 1990, im Zusammenhang mit psychologischer Sicherheit von Ressourcen gesprochen, darüber, dass es wichtig ist, dass Menschen im bedeutenden Moment über ihre physischen, emotionalen und psychischen Ressourcen verfügen können (Kahn, 1990). Daher ist es naheliegend, dass das Konstrukt der psychologischen Sicherheit mit der Conservation of Resources Theorie verbunden wird.

2.3.1 Die Theorie der Ressourcenerhaltung zur Erklärung der Entstehung von psychologischer Sicherheit

Newman et al. (2017) sind der Überzeugung, dass die „COR-Theorie prägnante Erklärungen dafür liefert, wie die Ressourcen im Arbeitsumfeld [...] die Arbeitsergebnisse positiv beeinflussen“ (Newman et al., 2017, S. 529-530).

Die Autoren sind davon überzeugt, dass die COR-Theorie eine Erklärung dafür liefert, wie sich psychologische Sicherheit entwickelt und *„wie sowohl die Investition als auch die Erschöpfung der Ressourcen des Einzelnen und des Teams die Beziehung zwischen psychologischer Sicherheit und Arbeitsergebnissen erklären kann“* (Newman et al., 2017, S. 530).

Wenn Mitarbeitende in ihrem Arbeitsumfeld unterstützt werden, werden sie sich psychologisch sicher fühlen und ihre Ideen und Wissen mit anderen teilen, da sie davon überzeugt sind, dass sie dadurch weitere Ressourcen, wie etwa positives Feedback, gewinnen können. Weiters werden die Mitarbeitenden dadurch in der Lage sein, ihre Arbeitsziele zu erreichen. Newman et al. haben hierzu eine Grafik erstellt (vergleiche Abbildung 6: „Ein integrativer theoretischer Rahmen für psychologische Sicherheit“, auf S.24). Dabei stellen sie Mechanismen dar, in welchen psychologische Sicherheit entsteht und die Ergebnisse beeinflusst werden. Sie

schlagen hierzu vor, die Conservation of Resources Theorie einzusetzen und die Trait activation theory heranzuziehen (TAT). Die TAT legt nahe, dass Persönlichkeitsmerkmale (traits) der Mitarbeitenden durch bestimmte Einflüsse in bestimmten Situationen (situational cues) aktiviert werden und so das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflusst (Newman et al., 2017).

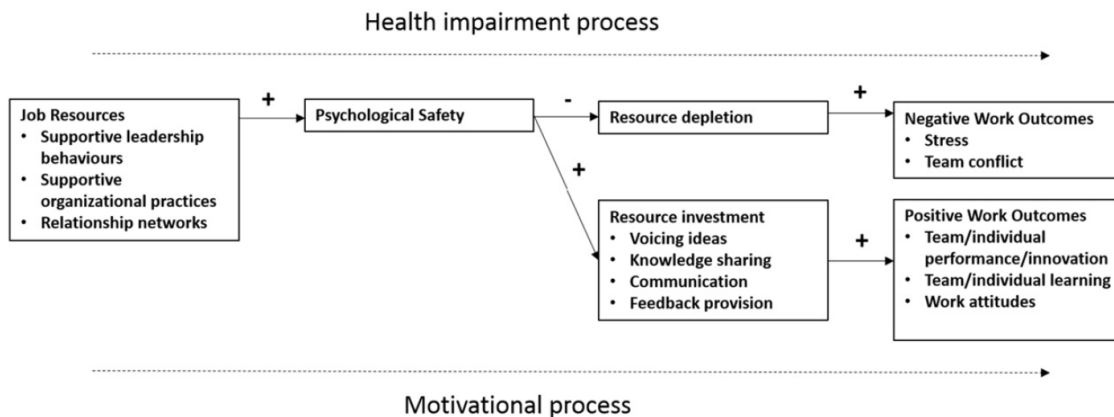


Fig. 2. An integrative theoretical framework of psychological safety.

Abbildung 6: Ein integrativer theoretischer Rahmen für psychologische Sicherheit (Newman et al., 2017, S. 530)

Unterstützende Jobressourcen wie Beziehungsnetzwerke in einer psychologisch sicheren Arbeitsumgebung, führen zur Investition von Ressourcen, beispielsweise dem Teilen von Wissen, was zu positiven Outcomes führt, wie etwa der Steigerung der individuellen-, aber auch der Teaminnovationsfähigkeit. Sollten Mitarbeitende keine psychologische Sicherheit empfinden werden sie keine weiteren Ressourcen investieren und sind von Ressourcenverlust bedroht, welcher sich negativ auf die Arbeitsergebnisse auswirkt, beispielsweise durch Teamkonflikte. In der Abbildung 6: „Ein integrativer theoretischer Rahmen für psychologische Sicherheit“ (auf S.24) sind der Weg der gesundheitlichen Beeinträchtigung und der Motivationspfad dargestellt (Newman et al., 2017):

- Der Weg der gesundheitlichen Beeinträchtigung: Ressourcenverlust wäre verbunden mit negativen Arbeitsergebnissen wie etwa Stress oder Teamkonflikten.
- Der Motivationspfad: Ressourceninvestitionen, wie etwa Kommunikation und das Teilen von Wissen führen wiederum zu positiven Arbeitsergebnissen wie bessere Leistung von Teams und Individuen.

2.3.2 Anwendung der Conservation of Resources Theorie, gemeinsam mit der psychologischen Sicherheit, in der Literatur

In der aktuellen Literatur und Forschung haben sich bereits Autoren mit der Verknüpfung der COR-Theorie mit der psychologischen Sicherheit befasst.

Wie beispielsweise die Studie von Obrenovic et al. (2020) in welchem Stress und „work-family“ Konflikte in einer Organisationsumgebung analysiert werden. Diese Analyse basiert auf der COR-Theorie und verbindet diese mit der psychologischen Sicherheit. Es kann dadurch untersucht werden, wie sich die Antezedenzen der psychologischen Sicherheit, wie Unterstützung von ArbeitskollegInnen und das Selbstwertgefühl, sich auf das Arbeitsengagement der Mitarbeitenden auswirkt.

Gong et al. (2020), befassen sich in ihrer Arbeit, welche auf der Conservation of Resources Theorie basiert, mit der Wiederherstellung der psychologischen Sicherheit bei Polizisten in China. Hierbei werden die Karriereanpassungsfähigkeit (Career Adaptability), die Feedbackkultur und die Ziel-Selbst-Übereinstimmung (Goal-Self Concordance) fokussiert.

Wang, Kang & Choi (2022) befassen sich in ihrem Artikel, unter der COR-Theorie, mit den Effekten des Servant Leadership, psychologischer Sicherheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden (employee well being) auf die Kreativität der Mitarbeitenden im Vereinten Königreich.

Marx-Fleck et al. (2021) befassen sich in ihrem Artikel “Defensive decision making: Operationalization and the relevance of psychological safety and job insecurity from a conservation of resources perspective” mit der defensiven Entscheidungsfindung, welche auftritt, wenn Mitarbeitende bedeutende Entscheidungen treffen, welche risikoärmer sind, um sich selbst zu schützen und sich aus diesem Grund nicht für die beste Option entscheiden, welche im Interesse der Organisation liegen würde. Die Theorie der Ressourcenerhaltung wurde als theoretische Grundlage verwendet, um die Antezedenzen der defensiven Entscheidungsfindung zu prüfen. Sie kamen zum Ergebnis, dass eine höhere psychologische Sicherheit den Ressourcenverbrauch minimieren kann und somit defensive Entscheidungsfindung reduziert werden kann.

Die gefundenen Artikel und Studien begrenzen sich meist auf bestimmte Bereiche und Ressourcen, wie etwa der Kreativität und fokussieren nicht konkret die Ressourcen im Ganzen, welche in Karawanen auftreten, die für die Entstehung psychologischer Sicherheit relevant sind.

3 Methode und Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine qualitative Forschungsmethode angewendet. Das Vorgehen lehnt sich stark an die Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique CIT) nach Flanagan (1954). Die CIT dient der Erfassung von wichtigen Faktoren über das Verhalten von Personen in bestimmten, konkreten Situationen. Dabei listet Flanagan fünf Schritte wie die CIT anzuwenden ist, auf welchen die Gliederung des folgenden Abschnittes basiert. Zur Erhebung der Daten wurde mit teilstandardisierten leitfadengestützten Interviews gearbeitet. Diese wurden in Anlehnung an die Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2011) transkribiert. Die Inhalte der Interviews wurden kategorisiert. So wurden die in den Interviews genannten Ressourcen nach Hobfoll et al. (2018) kategorisiert und durch Unterkategorien nach Newman et al. (2017) weiter unterteilt. Die Kategorien wurden in Tabellen durch Beispielsätze aus den Interviews belegt. Des Weiteren wurden die konkreten Situationen für die weitere Verarbeitung in ein Kategoriensystem eingearbeitet, welches für die vorliegende Arbeit entwickelt wurde. Anschließend wurden die erhobenen Daten weiterverarbeitet und diskutiert.

3.1 Festlegen des allgemeinen Ziels

Laut Flanagan (1954) ist die Grundvoraussetzung einer Forschung die Formulierung und Festlegung eines allgemeinen Ziels. Im Rahmen der Interviews sollten die Interviewpartner konkrete Situationen beschreiben, in welchen sie sich besonders psychologisch sicher und besonders psychologisch unsicher gefühlt haben und wie sie sich in diesen konkreten Situationen verhalten haben. Zusätzlich wurden die interviewten Personen danach gefragt, was dazu geführt hat, dass sie sich in der konkreten Situation besonders psychologisch sicher beziehungsweise psychologisch unsicher gefühlt haben. Der Hintergedanke dieser Frage war, Ressourcen zu erfassen, die zu psychologischer Sicherheit führen, ohne den Begriff „Ressourcen“ explizit in den Interviews zu verwenden. Anschließend wurde danach gefragt, ob das Empfinden von psychologischer Sicherheit durch die erlebte Situation verstärkt oder verringert wurde und wie sich dies auf spätere, ähnliche Situationen ausgewirkt hat, um herauszufinden, welchen Einfluss die konkreten Situationen auf die Person und deren Verhalten hat.

Zur Generierung der spezifischen Forschungsfrage und zur Festlegung des allgemeinen Ziels wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, welche im Theorieteil dieser Arbeit nachzulesen ist. Das Konstrukt der psychologischen Sicherheit nach Edmondson (2020) und die Theorie der Ressourcenerhaltung nach Hobfoll (1989) bilden die Basis dieser Arbeit. Jegliche Literatur, welche in dieser Arbeit verwendet wurde, wurde auf ihre Qualität geprüft.

3.2 Plan und Spezifizierung

Der Fokus der Interviews lag darauf, psychologisch sichere und unsichere Situationen zu erhalten und das Verhalten der befragten Personen in solchen Situationen abzufragen. Um dies zu gewährleisten wurden die interviewten Personen im ersten Teil des Interviews über das Konstrukt der psychologischen Sicherheit nach Edmondson aufgeklärt. Im zweiten Teil lag der Fokus auf einer konkreten Situation. Im dritten Teil wurde dann eine weitere Situation, auf Basis der Kernfragen des zweiten Teils, ermittelt. Zusätzlich wurde die untersuchte Gruppe klassifiziert (Flanagan, 1954):

Die Auswahl der Interviewpartner fand in Form einer Gelegenheitsstichprobe statt. Dabei wurde das selektive Sampling nach Flick (Flick, 2010, zitiert nach, HSLU, o.D.) angewandt, wobei relevante Kriterien, ausgehend von der Fragestellung, vorab festgelegt wurden. Bei den allgemeinen Kriterien wurde darauf geachtet, dass sowohl Männer als auch Frauen, an den Interviews teilnehmen. Der Bildungsstand spielt in der vorliegenden Arbeit insofern eine ausschlaggebende Rolle, da der Großteil (insgesamt acht der neun) befragten Personen, ein weiterführendes, berufsbegleitendes Studium (Master) an der Fachhochschule Vorarlberg absolvieren und kurz vor der Vollendung dieses Studiums stehen. Alle Befragten haben bereits erfolgreich ein Wirtschaftsstudium absolviert, acht Personen haben einen Bachelorabschluss (Bachelor of Science oder Bachelor of Arts) und eine Person einen Diplomabschluss (Mag.).

Um eine Heterogenität zu gewährleisten wurde eine möglichst breite Stichprobe, mit unterschiedlichsten Arten von Mitarbeitenden befragt. Hierfür wurden Personen aus den verschiedensten Branchen mit unterschiedlichen Organisationsgrößen, von 30 Mitarbeitenden bis weit über 5000 Mitarbeitenden, ausgewählt. Zusätzlich wurden Personen aus allen fünf FHV-Wirtschafts-Masterstudiengängen ausgewählt, welche in unterschiedliche Altersgruppen aufgeteilt waren und unterschiedlich lange im Betrieb waren. Weiteres sind die befragten Personen in den Ländern Österreich, Liechtenstein und der Schweiz angestellt. Zwei der Interviewten wechseln österreichweit regelmäßig ihren Arbeitsort, drei der Befragten reisen arbeitsbedingt auch regelmäßig an Standorte außerhalb ihres ursprünglichen Arbeitsort-Landes. Für die Teilnahme an dieser qualitativen Studie war eine gegenwärtige Festanstellung und die dementsprechende Einbindung in organisationale Strukturen und das Arbeiten in einem Team (im weitesten Sinne) zwingend notwendig.

Die Rekrutierung der Befragten fand durch persönlichen Kontakt oder durch Vermittlung Dritter statt. Dabei wurden die Interviewten zuerst persönlich oder via Telefon kontaktiert. Anschließend wurden sie per Mail zum Interview eingeladen. Die Interviewten wurden vorab einzig darüber informiert, dass sie darum gebeten werden, an einem Interview teilzunehmen, welches sich mit dem Thema „Psychologische Sicherheit“ befasst. Es wurde ihnen mitgeteilt, dass sie sich nicht auf das Interview, beziehungsweise das Thema psychologische Sicherheit, vorbereiten müssen. Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig, es gab keine Vergütung.

Insgesamt nahmen neun Personen an den Interviews teil. Fünf teilnehmende Personen waren Frauen, vier weitere Männer. Das Durchschnittsalter lag bei 29,4 Jahren und variierte zwischen 23 und 38 Jahren. Fünf Personen befanden sich in einer Vollzeitbeschäftigung, zwei Personen in einer Teilzeitbeschäftigung mit mehr als 30 Stunden und zwei Personen arbeiteten All in, mit 42+ und 50+ Wochenstunden. Die Interviewten stammen aus neun verschiedenen Unternehmen. Die demografischen Merkmale der Stichprobe werden in der Tabelle 1 „Verteilung demografischer Merkmale in der Stichprobe“ S.29 ausführlich dargestellt.

Verteilung demografischer Merkmale in der Stichprobe

Merkmal	Anzahl	Merkmal	Anzahl
Geschlecht		Betriebszugehörigkeit	
Weiblich	5	<1 Jahr	2
Männlich	4	1-2 Jahre	3
Alter		3-4 Jahre	1
20-24	2	8-9 Jahre	1
25-29	3	10+ Jahre	2
30-34	2	Branche	
35-39	2	Finanzbranche/Bankwesen	3
Bildungsgrad		Industrie	1
Bachelorabschluss (BA & BSc)	8	Elektroindustrie	2
Diplomabschluss	1	Medizininformatik	1
Aktuelle Ausbildung		Intralogistik	1
FHV Master: ACF ¹	2	Maschinenbau	1
FHV Master: BPM ¹	2	Organisationsgröße	
FHV Master: HRO ¹	2	30-39 Beschäftigte	2
FHV Master: IMS ¹	1	100-149 Beschäftigte	3
FHV Master: IML ¹	1	500-599 Beschäftigte	1
Kein weiteres Studium	1	700-799 Beschäftigte	1
Beschäftigungsausmaß		5000-5999 Beschäftigte	2
Vollzeit	5	Anzahl Arbeitgeber ³	
All in (42h+)	2	1	1
Teilzeit	2	2	7
Arbeitsort/Land		4	1
International/Standort in Österreich ²	3		
Österreichweit	2		
Vorarlberg	2		
Liechtenstein	1		
Schweiz	1		

Tabelle 1 Verteilung demografischer Merkmale in der Stichprobe (Eigendarstellung)

¹ ACF = Accounting, Controlling & Finance; BPM = Business Process Management; HRO = Human Resources & Organisation; IMS = International Marketing & Sales; IML = International Management & Leadership

² Person ist in Österreich, nach österreichischem Recht angestellt, reist jedoch regelmäßig (mind. einmal monatlich, für mindestens eine Woche) in eine internationale Zweigstelle des Unternehmens

³ inklusive aktuellem Arbeitgeber & Beschäftigungsdauer länger als sechs Monate

3.3 Datenerhebung und 3.4 Auswertung der Daten

Die Daten wurden in Form von neun teilstandardisierten Interviews erhoben. Das teilstandardisierte Interview ist in der qualitativen empirischen Sozialforschung angesiedelt. Bei den teilstandardisierten Interviews werden Fragen vorstrukturiert. Gleichzeitig sind die Fragen aber weitgehend offen gehalten. Der Interviewleitfaden wurde auf Basis der im Literaturteil dargelegten theoretischen Modelle erstellt (Von dem Berge, (o.D.), zitiert nach Tausendpfund, 2020).

Die Interviews wurden online, via Microsoft Teams, geführt und mit Einverständnis der Interviewpartner (siehe Anhang A: Einverständniserklärung Interview, auf S.70-71) aufgezeichnet. Die Interviews wurden im Dialekt und per „Du“ geführt, mit der Annahme, dass man sich in seiner eigenen Muttersprache und den damit zusammenhängenden Gepflogenheiten, am authentischsten ausdrückt und dies zu einer angenehmen Atmosphäre beiträgt.

Die Interviews wurden nach Dresing und Pehl (2011) transkribiert. Die Interviewpartner sprachen Vorarlberger, Tiroler und Schweizer Dialekt. Aus vereinheitlichungsgründen wurden diese ins Hochdeutsche übersetzt. Nach Dresing & Pehl werden Füllwörter nicht transkribiert. Zusätzlich wurden sinnvolle Satzzeichen gesetzt. Relevante, nonverbale Äußerungen wie lachen werden in Klammer gesetzt. Diese Methode wurde jedoch für diese Arbeit folgendermaßen angepasst: Um die Anonymität der Befragte und der von ihnen beschriebenen Personen zu gewährleisten, wurden bestimmte Worte verallgemeinert und Namen anonymisiert. Dresing und Pehl übersetzen Sätze Wort für Wort und behalten grammatikalische Fehler bei, auch mit der Gefahr, dass einzelne Wörter oder Sätze dadurch unverständlich werden. Da die genannten Dialekte jedoch nicht einfach wort-wörtlich übersetzt werden können, da dadurch eine große Anzahl der Sätze nicht mehr verständlich wären, wurden die Sätze soweit grammatikalisch angepasst, so dass sie sinngemäß wiedergegeben wurden und damit für die vorliegende Arbeit sinnvoll verwendet werden konnten. Insgesamt wurden die neun Interviews in 2459 Sätzen transkribiert.

Die Interviews begannen mit Warm-up Fragen über das Befinden der befragten Person. Anschließend wurde im ersten Teil des Interviews mit der Erläuterung der psychologischen Sicherheit nach Edmondson (2020) in das Thema eingeleitet. Um die Definition zu verinnerlichen und auf das Befragen zur eigenen psychologischen Sicherheit im Unternehmen in Form einer Skala, vorzubereiten, wurden vier Hinweise darüber gegeben, wie sich psychologische Sicherheit zeigt. Die befragten Personen wurden aufgefordert, ihre empfundene psychologische Sicherheit auf einer Skala von 0-100 anzugeben, wobei 0 für nicht psychologisch sicher und 100 für höchst psychologisch sicher stand. Anschließend fand ein direkter Übergang in den zweiten Teil des Leitfadens statt. In diesem Teil sind die Kernfragen (Fragen 3-7) des Interviews zu finden. Diese Fragen orientieren sich an Flanagans (1954) Critical Incident Methode und zielen darauf ab, möglichst detaillierte Informationen über bestimmte, kritische

Situationen und das Verhalten der Person in der solchen, zu erlangen. Die Kernfragen sind nicht an eine fixe Reihenfolge gebunden. Im dritten und letzten Teil des Interviews sollte die interviewte Person eine weitere, gegenteilige Situation erläutern. Hierfür wurde wieder auf die Kernfragen des zweiten Teils zurückgegriffen. Sofern der befragten Person keine „neuen“ weiteren Situation in Erinnerung getreten sind, konnte die erste Situation herangezogen werden und daran erläutert werden, was sich in dieser konkreten Situation hätte ändern müssen, um das gegenteilige Empfinden, also psychologische Sicherheit oder psychologische Unsicherheit, herbeizuführen. Während des Interviews wurden regelmäßig Zurückspiegelungen des Gesagten und Verständnisfragen integriert, um weitere Informationen zu erhalten und das Gesagte verständlich darlegen zu können, um Unklarheiten auszuräumen. Am Ende des Interviews wurden die demografischen Daten besprochen und Fehlendes ergänzt. Zusätzlich wurde ein kurzes Feedback zum Interviewleitfaden und zum Thema psychologische Sicherheit eingeholt.

Teil I Einleitung

1. Psychologische Sicherheit - Definition

„Psychologische Sicherheit beschreibt eine Atmosphäre, in der sich Menschen sicher genug fühlen, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen und Bedenken, Fragen oder Ideen zu äußern.“

„Damit du dir noch besser was darunter vorstellen kannst, gebe dir nun vier kleine Hinweise, was wir im Zusammenhang mit deiner Arbeit noch genauer unter psychologischer Sicherheit verstehen. Anschließend an diese Hinweise werde ich dich auf einer Skala von 0-100 danach fragen, wie psychologisch sicher du dich in deiner Arbeitsumgebung fühlst. 0 steht für nicht psychologisch sicher; 100 für höchst psychologisch sicher.“

- (1) In deinem Arbeitsumfeld bist du in der Lage, Probleme und schwierige Fragen anzusprechen!
- (2) Du fühlst dich beim Arbeiten mit Anderen sicher, ein Risiko einzugehen!
- (3) Niemand in deiner Arbeitsumgebung würde absichtlich so handeln, dass es deinen Bemühungen zuwiderläuft!
- (4) Bei der Arbeit mit Anderen werden deine einzigartigen Fähigkeiten und Talente Wertgeschätzt und genutzt!“

2. Empfundene psychologische Sicherheit in der eigenen Arbeitsumgebung

„Wie psychologisch sicher fühlst du dich in deiner aktuellen Arbeitsumgebung, auf einer Skala von 0-100?“

Teil II Beschreibung von Situationen in denen sich die Befragten besonders psychologisch sicher oder psychologisch unsicher gefühlt haben und sich dementsprechend verhalten haben.

3. **„Beschreibe eine Situation in welcher du dich besonders psychologisch sicher oder psychologisch unsicher gefühlt hast, so genau wie möglich.“**
4. **„Wie hast du dich in dieser konkreten Situation verhalten? Was hast du genau gemacht/getan?“**
5. **„Wir gehen nun gedanklich in der Zeit zurück: Was hat dazu geführt, dass du dich in dieser konkreten Situation besonders psychologisch sicher/unsicher gefühlt hast und dich dementsprechend verhalten hast?“**
6. **„Was hat diese konkrete Situation mit deinem Gefühl der psychologischen Sicherheit gemacht, wurde diese dadurch verstärkt oder verringert?“**
7. **„Was hatte das wiederum für Folgen für spätere/ähnliche Situationen?“**

Teil III Gegenteilige Situation, in denen sich die Befragten besonders psychologisch sicher oder psychologisch unsicher gefühlt haben und sich dementsprechend verhalten haben.

8. **Gibt es noch eine weitere Situation die dir in den Sinn kommt, in welcher du dich besonders psychologisch sicher ODER psychologisch unsicher gefühlt hast?“**
(sollte die Person in der ersten Situation eine psychologisch sichere Situation beschrieben haben, wird hier nun nach einer psychologisch unsicheren Situation gefragt oder vice versa)*
→ diese Situation wird nun anhand der Fragen 3-7 erneut genauer erläutert.

**Sollte der befragten Person keine weitere Situation in den Sinn kommen, kann danach gefragt werden, was sich denn in der ersten Situation ändern müsste, damit sich die Person psychologisch sicher/unsicher fühlen würde.*

3.5 Interpretieren und Dokumentieren

Nach der Transkription der neun Interviews wurden in einem ersten Schritt alle Ressourcen, die zur Entstehung psychologischer Sicherheit beitragen, aus den einzelnen Interviews in eine Tabelle übertragen und durch Beispielsätze ergänzt. Dabei wurde die ursprüngliche Wortwahl der Befragten beibehalten, um die Bedeutung der einzelnen Ressourcen nicht zu verfälschen. Erneut erwähnte Ressourcen, in späteren Interviews, wurden durch weitere Beispielsätze aus den Interviews ergänzt und wenn möglich zusammengefasst und kategorisiert. Anschließend wurden die einzelnen identifizierten Ressourcen dem Kategoriensystem nach Hobfoll et al. (2018) zugeordnet. Die Kategorien wurden in diesem iterativen Prozess Schritt für Schritt adaptiert, ausgestaltet und mit Unterkategorien versehen. Die Kategorie der Bedingungsressourcen wurde durch die Jobressourcen nach Newman et al. (2017) unterkategorisiert. Um dieses komplexe Kategoriensystem übersichtlich darzustellen wurden Tabellen erstellt und durch Beispielsätze aus den Interviews ergänzt.

Die Auswertung der psychologisch sicheren und unsicheren Situationen wurde in Form von Tabellen durchgeführt. Jede beschriebene Situation wurde in die Kategorien, befragte Person, konkrete Situation und verhaltensbezogenen Konsequenzen in der konkreten Situation zugeordnet und durch relevante Textpassagen ergänzt. Des Weiteren kam bei den als psychologisch sicher empfundenen Situationen die Kategorie Ressourcengewinnspirale zum Einsatz. Die als psychologisch unsicher beschriebenen Situationen wurden durch die beiden Kategorien Ressourcenverlustspirale und Wendung, beziehungsweise Ausbruch aus der Ressourcenverlustspirale ergänzt. Die Situationen wurden anschließend im Ergebnisteil dargestellt und im Diskussionsteil behandelt.

4 Ergebnisse

Im ersten Teil der Ergebnisse werden die Resultate der Befragten darüber wie psychologisch sicher sie sich in ihrer aktuellen Arbeitsumgebung fühlen angeführt. Im zweiten Teil werden die in den Interviews genannten Ressourcen dargestellt, welche zur Entstehung von psychologischer Sicherheit führen. Des Weiteren werden die konkreten Situationen dargelegt und Ähnlichkeiten sowie Unterschiede aufgezeigt. Anschließend liegt der Fokus auf dem Verhalten, welches die befragten Personen in psychologisch sicheren und unsicheren Situationen zeigen. Da sich herausstellte, dass die Rolle der Führungskraft eine ausschlaggebende Rolle für das Empfinden von psychologischer Sicherheit beziehungsweise Unsicherheit spielt, wird dieses Thema in einem eigenen Unterpunkt behandelt.

4.1 Psychologische Sicherheitsgefühl am Arbeitsplatz

Die Einstiegsfrage lautete „Wie psychologisch sicher fühlst du dich in deiner aktuellen Arbeitsumgebung, auf einer Skala von 0-100?“ Wobei 0 nicht psychologisch sicher ist und 100 höchst psychologisch sicher ist. Insgesamt wurde eine hohe psychologische Sicherheit angegeben. Der Mittelwert der angegebenen psychologischen Sicherheit beträgt 83,44. Der höchste angegebene Wert ist 95, der niedrigste Wert ist 75, somit ergibt dies Spannweite von 20.

International fühlen sich, wie in der Einleitung dieser Arbeit bereits erwähnt, nur 47% der ArbeitnehmerInnen an ihrem aktuellen Arbeitsplatz psychologisch sicher (Ilpsos, 2012, zitiert nach Frazier et al., 2012). Mit einem Mindestwert von 75, gaben alle neun Interviewten dieser Arbeit an, sich an ihrem, zu diesem Zeitpunkt aktuellen Arbeitsplatz, recht psychologisch sicher zu fühlen.

4.2 Ressourcen als Prädiktoren psychologischer Sicherheit

Die genannten Ressourcen, welche als Prädiktoren zur Entstehung von psychologischer Sicherheit beitragen, wurden aus den einzelnen Interviews herausgearbeitet. Die angegebenen Ressourcen stimmen sehr stark mit den in der Literatur genannten Prädiktoren überein. Daher lag eine Eingliederung der relevant identifizierten Ressourcen in die drei Kategorien nach Hobfoll et al. (2018) nahe. Es handelt sich um Bedingungsressourcen, Persönliche (Eigenschaft-)Ressourcen und Energieressourcen. Die Kategorie der Bedingungsressourcen, welche einen Großteil der genannten Ressourcen beinhaltet, nämlich 22 von 39 Ressourcen, wurde nach den Kategorien der Jobressourcen nach Newman et al. (2017) unterkategorisiert. Um dieses komplexe Kategoriensystem übersichtlich darzustellen, wurden Tabellen (Tabelle 2 - Tabelle 6) erstellt und durch Beispielsätze aus den Interviews ergänzt.

4.2.1 Bedingungsressourcen unterkategorisiert durch Jobressourcen

Die drei Kategorien der Jobressourcen, Beziehungsnetzwerke (siehe Tabelle 2, auf S.36), unterstützende Führungskraft (siehe Tabelle 3, auf S.37), und unterstützende Organisationspraktiken (siehe Tabelle 4, auf S.38-40) konnten durch 22 genannte Ressourcen aus den Interviews ergänzt werden. Zu den Bedingungsressourcen gehören folgende Ressourcen: direkte Bezugspersonen in Form von Mentoren, das Team, persönliches Kennen/persönliche Beziehungen, unterstützende Führungskräfte, Arbeitsplatzsicherheit, die eigene Position, Autonomie, Achtsamkeit der Firma gegenüber den Mitarbeitenden, Betriebszugehörigkeit und das Betriebsklima, die Möglichkeit, Ideen einzubringen, Gleichberechtigung, Diskretion, Informationsaustausch, Vertrauen, die Möglichkeit zur Meinungsäußerung, Fragen stellen zu ermöglichen, Transparenz, eine gute Feedbackkultur, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Agendas. All diese Ressourcen wurden von den befragten Personen als relevant erwähnt, damit psychologische Sicherheit entstehen und verstärkt werden kann.

Tabelle 2 Jobressourcen: Beziehungsnetzwerke

Ressourcenkategorie	Beispielaussagen
<p>(1) Direkte Bezugsperson (Mentor)</p> <p>Direkte Bezugspersonen, auch als Mentor oder Buddy bezeichnet, unterstützen Mitarbeitende mit Hilfe ihrer Erfahrung und ihrem Fachwissen. Sie sind in der Lage ihr Wissen gut zu vermitteln.</p>	<p>„Die erste Zeit, die ersten eineinhalb Monate hatte ich eine sehr enge Zusammenarbeit mit einem, der mittlerweile leider nicht mehr im Unternehmen ist. Der hatte ein hervorragendes Wissen und sehr viel Erfahrung und konnte mir da recht viel mitgeben.“ (B7, 94-95)</p>
<p>(2) Team</p> <p>Das ideale Team zeichnet sich durch Zusammenhalt, Zusammenarbeit, Unterstützung, sowie durch gute Beziehungen zwischen den Teammitgliedern aus.</p>	<p>„Wir haben eine gute Beziehung im Team.“ (B6, 116)</p> <p>„Und durch die Unterstützung fühle ich mich da psychologisch sicher und habe da auch keine Sorge darüber, dass das Nachfragen negativ beurteilt werden könnte.“ (B7,11)</p>
<p>(3) Persönlich kennen und Beziehungen</p> <p>Das persönliche Kennenlernen, auf einer persönlichen Ebene und der Aufbau einer Beziehung, welcher dadurch gefördert wird, wirken sich direkt auf die psychologische Sicherheit aus.</p>	<p>„Für mich würde ich sagen, dass das einen Einfluss auf die psychologische Sicherheit hat und ich glaube, dass sie dadurch schneller und besser aufgebaut werden kann, wenn persönlicher Kontakt stattfindet.“ (B7,26)</p>

Beziehungsnetzwerke spielen eine bedeutende Rolle, sowohl zu den Führungskräften als auch innerhalb des Teams. Die Bedeutung des Teams für die psychologische Sicherheit wird in der Literatur nach Edmondson (2020) als ausschlaggebend für die psychologische Sicherheit genannt und hat sich auch in dieser Arbeit als bedeutende Ressource herauskristallisiert. Damit ein Zusammenhalt und eine gute Zusammenarbeit im Team entstehen können, ist es von Bedeutung, dass die beteiligten Personen sich kennen und eine Beziehung auf einer persönlichen Ebene aufbauen. Besonders hilfreich empfanden es fünf befragte Personen, wenn ihnen zusätzlich ein Mentor zur Seite gestellt wurde, welcher mit seiner Erfahrung und seinem Fachwissen unterstützen konnte und wollte, wie in Tabelle 2 Jobressourcen: Beziehungsnetzwerke, auf S.36, nochmal ausführlich nachzulesen ist. Die Abwesenheit eines solchen Mentors oder der Mangel an Vermittlungsgabe, Fachwissen und Erfahrung des Mentors, kann sich negative auf die psychologische Sicherheit einer ihm zugeteilten Person auswirken (B7).

Tabelle 3 Jobressourcen: Unterstützende Führungskraft

Ressourcenkategorie	Beispielaussagen
(4) Unterstützende Führungskraft Eine unterstützende Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass eine gute Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden besteht, die Führungskraft als wohlwollend und erfahren empfunden wird und sie den Mitarbeitenden den Rückhalt bietet und sie, wenn nötig, verteidigt.	„Ich würde unsere Beziehung als gut bezeichnen. Ich habe eine recht offene Beziehung und nicht das Gefühl, dass ich etwas verschweigen müsste.“ (B3, 89-90) „Er, also meine direkte Führungskraft, hat darauf geachtet, dass er mir den Rücken freihält und mich quasi nach oben verteidigt. Verteidigt auch in dem Sinn, dass er vermittelt, dass ich einen guten Job mache.“ (B2, 71-72)

Die Unterstützung einer Führungskraft, oder zumindest das Gefühl dessen, wurde von allen neun Befragten als relevant für das Empfinden von psychologischer Sicherheit im Arbeitsumfeld genannt. Dadurch, dass diese Ressource von solcher Bedeutung ist, wird ihr ein eigenes Kapitel, 4.3.3 „Einfluss der Führungskraft auf die psychologische Sicherheit“, auf S.54, gewidmet.

Tabelle 4 Jobressourcen: Unterstützende Organisationspraktiken

Ressourcenkategorie	Beispielaussagen
<p>(5) Arbeitsplatzsicherheit</p> <p>Ein fixes Arbeitsverhältnis mit einem aufrechten, unbefristeten Dienstvertrag, mit Klarheit und Gewissheit über die weitere Aufrechterhaltung dieses.</p>	<p>„Es steht außer Frage, ob ich übernommen werde oder nicht. Im Gegenteil, ich werde eher gefragt, willst du heute oder morgen mit 100% anfangen.“ (B4, 197-198)</p>
<p>(6) Position/Job/ Rolle</p> <p>Eine Position auf einer bestimmten Hierarchieebene, mit transparenten Erwartungshaltungen und klar definiertem Aufgabenbereich</p>	<p>„Ich finde es auch wichtig, dass die Erwartungen, die Erwartungshaltung offen dargelegt wird, also dass man transparent ist.“ (B3, 45)</p> <p>„Diese lag gar nicht in meinem Aufgabenbereich.“ (B4, 100)</p>
<p>(7) Autonomie</p> <p>Mitarbeitende haben Freiheiten und können unabhängig Entscheidungen treffen.</p>	<p>„Ja, ich darf schon viel selbst entscheiden. [...] Ich kann selbst entscheiden, wann ich mich dazu in der Lage fühle, selbst eine Entscheidung zu treffen und ich kann entscheiden, wann ich mich für Hilfe und Rat an meinen Chef wenden möchte.“ (B4, 242-244)</p>
<p>(8) Achtsamkeit der Firma gegenüber Mitarbeitenden</p> <p>Der Arbeitgeber möchte, dass es den Mitarbeitenden gut geht und vermittelt dies auch.</p>	<p>„Aber ich hatte einfach das Gefühl, dass man mir, dass mir die Firma gezeigt hat, dass man auf mich achtet. Man vermittelte mir, dass der Arbeitgeber will, dass es mir gut geht.“ (B6, 230-231)</p>
<p>(9) Betriebszugehörigkeit</p> <p>Auch die Dauer der Zugehörigkeit zu einem Betrieb, nicht nur der Einzelperson, sondern der Allgemeinheit der Belegschaft, spielt eine Rolle.</p>	<p>„Mir kommt es so vor, dass die Personen, welche schon länger dabei sind, dazu sagen, was sie halt betrifft und was da ist. Da merkt man halt auch, dass die Routine einfach drin ist.“ (B1, 119-120)</p>
<p>(10) Betriebsklima</p> <p>Positiver Umgang der sich im Unternehmen befindenden Personen.</p>	<p>„In der Arbeit nicht, da waren immer positive Dinge, da bin ich noch nie irgendwie schlecht behandelt worden. [...] Es findet ein lockeres Miteinander, ein lockerer Umgang statt. (B1, 215-266)</p>
<p>(11) Möglichkeit Ideen einzubringen</p> <p>Ideen einbringen zu können welche auch angehört und in Betracht gezogen werden.</p>	<p>„Da hören dann auch alle zu und bringen da ihre Ideen ein, also auch wenn es darum geht, neue Ideen zu finden.“ (B9, 61)</p>

<p>(12) Gleichberechtigung</p> <p>Emanzipation und Gleichwertigkeit aller im Unternehmen arbeitenden Personen.</p>	<p>„Grundsätzlich gab es noch den Faktor, dass der Eigentümer im Allgemeinen noch Probleme mit Frauen hatte, welche eine stärkere Rolle vertraten.“ (B2,101)</p>
<p>(13) Diskretion</p> <p>Besprochenes wird nicht an externe, nicht eingeweihte Personen, weitergeleitet und soll vertraulich behandelt werden.</p>	<p>„Alle wissen das, und es wird kommuniziert, dass alles was besprochen wird auch unter ihnen bleibt.“ (B1, 294)</p>
<p>(14) Informationsaustausch</p> <p>Informationen werden an alle betroffenen Personen, in vollem Umfang, weitergeleitet. Entsprechende Informationsaustauschmöglichkeiten werden vom Unternehmen bereitgestellt.</p>	<p>„Zusätzlich bekommt man dann eben auch weitere Infos, wie beispielsweise, dass wir jetzt einen Praktikanten bekommen und wie prinzipiell administrative Sachen langfristige gelöst werden.“ (B5, 356)</p>
<p>(15) Vertrauen</p> <p>Vertrauliches wird als solches behandelt und nicht missbraucht.</p>	<p>„Und es gibt da auch eine gewisse Vertrauensbasis zwischen uns.“ (B3, 27)</p>
<p>(16) Möglichkeit zur Meinungsäußerung</p> <p>Es ist möglich seine Meinung zu äußern, zusätzlich werden die Meinungen der Mitarbeitenden angehört und berücksichtigt.</p>	<p>„Und auch das Gefühl, dass ich sie wirklich mitteilen kann und meine Meinung auch wirklich gehört wird.“ (B5, 395)</p>
<p>(17) Fragen stellen ermöglichen</p> <p>Das Unternehmen erkennt die Wichtigkeit des Fragenstellens. Mitarbeitende können jederzeit und zu allen Themen Fragen stellen, welche bestmöglich beantwortet werden.</p>	<p>„Ich habe mich dann auch wieder getraut, dem Geschäftsführer gegenüber Fragen zu stellen und sogar auch wieder zu kontern.“ (B2, 214)</p>
<p>(18) Transparenz</p> <p>Situationen und Tatsachen werden transparent dargestellt und offengelegt.</p>	<p>„Das hat sich für mich, zu dieser Zeit und auch in dieser Situation nicht transparent dargestellt.“ (B2, 73)</p>

(19) Feedbackkultur und Fehlerkultur	„Da findet dann schon eine Diskussion statt. Da wird auch gemeinsam überlegt, wie man die Dinge anders angehen kann. Es hilft auch dabei, also in der konkreten Situation, dass der Druck aus der Thematik genommen wird. Es gibt also konstruktives Feedback.“ (B3, 105-110)“
Im Unternehmen herrscht eine gute Feedbackkultur. Mitarbeitende erhalten konstruktives Feedback und werden dazu ermutigt, Feedback zu geben. Fehler werden offen angesprochen und konstruktiv diskutiert sowie reflektiert.	
(20) Weiterentwicklungsmöglichkeiten	„Ich würde sagen, einfach die Möglichkeit sich selbst weiterentwickeln zu können.“ (B9, 129)
Es wird den Mitarbeitenden ermöglicht, dass sie sich weiterentwickeln können.	
(21) Wertschätzung	„Somit gab es auch nie Lob, Anerkennung oder Wertschätzung für die eigene Arbeit und für die Leistung.“ (B2, 203)
Die Mitarbeitenden und ihre Leistungen werden gelobt und anerkannt. Sie werden als Person so akzeptiert, wie sie sind.	„Auch wo man mich als Person so akzeptiert hat und wo jeder so sein darf, wie er oder sie ist.“ (B1, 304)
(22) Agenda	„Ich fände es auch sehr hilfreich, wenn man davor schon weiß, was für Inhalte besprochen werden. Es ist einfach nervig, wenn man nicht weiß, worum es geht/gehen wird.“ (B1. 299-300)
Mitarbeitende werden vorab darüber informiert, welche Themen, Inhalte und Punkte besprochen werden.	

Die Kategorie der unterstützenden Organisationspraktiken umfasst 18 Ressourcen, siehe Tabelle 4 Jobressourcen: Unterstützende Organisationspraktiken, auf S. 38-40. Die Arbeitsplatzsicherheit hat sich als bedeutende Ressource der psychologischen Sicherheit herauskristallisiert, wie bereits Kahn (1990) erkannte und erforschte. Die Befragten gaben an, dass die klare Definition ihrer Position, ihres Jobs, ihrer Rolle notwendig ist, um ihr Gefühl der psychologischen Sicherheit zu stärken. Ein klar definierter Aufgabenbereich spielt hier eine ausschlaggebende Rolle. Zusätzlich möchten Mitarbeitende Autonomie besitzen und von der Firma geachtet werden. Es stellte sich heraus, dass auch die Dauer der Zugehörigkeit der allgemeinen Belegschaft eine Bedeutung darstellt. Das Betriebsklima im Allgemeinen, also der positive Umgang untereinander, sowie die Gleichberechtigung der beteiligten Personen, wurden als relevante Ressourcen genannt. Es ist wichtig, dass Diskretion gewährleistet wird und Vertrauen vorhanden ist. Informationen sollen in vollem Umfang weitergeleitet werden und Situationen und Tatsachen sollen transparent dargestellt werden. Die befragten Personen gaben

an, dass sie durch Agenden, der Information darüber, welche Themen und Inhalte relevant sind und besprochen werden, vor allem vor Meetings, ein Gefühl der Sicherheit in ihnen auslöst.

Jegliche von Edmondson (1999, 2020) definierten Ressourcen der psychologischen Sicherheit stellten sich auch im Zuge der im Rahmen dieser Masterarbeit erhobenen Ressourcen als sehr relevant dar. Hierzu gehören (11) die Möglichkeit Ideen einzubringen, (16) die Möglichkeit zur Meinungsäußerung, (17) die Möglichkeit, Fragen zu stellen, (19) eine gute Feedback- und Fehlerkultur, (20) die Möglichkeit sich in einer angemessenen Lernumgebung weiterzuentwickeln zu können und (21) Wertschätzung zu erfahren.

4.2.2 Persönliche (Eigenschafts-)Ressourcen

Die Persönlichen (Eigenschafts-)Ressourcen nach Hobfoll et al. (2018) bilden eine eigene Unterkategorie der Ressourcen, welche das Gefühl von psychologischer Sicherheit beeinflussen. Für diese Kategorie konnten 15 Ressourcen in den Interviews ermittelt werden, wie in Tabelle 5: Persönliche (Eigenschafts-)Ressourcen, S.42-44, nochmal ausführlich dargestellt. Dazu gehören Ehrlichkeit, Selbstwertgefühl, Kompetenzlevel, Kommunikationsfähigkeit, Sozialkompetenz, Ideen haben und einbringen, Verantwortungsbewusstsein, Meinungsäußerung, Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen, die Fähigkeit Fragen stellen zu können, Einstellung beziehungsweise Mindset zu einer Situation, alternative Möglichkeiten, Engagement, Wille zur Weiterentwicklung und Resistenz.

All diese Persönlichen (Eigenschafts-)Ressourcen stärken die befragten Personen in ihrer psychologischen Sicherheit. Auch in dieser Kategorie wurden Ressourcen genannt, welche bereits in der Literatur verankert sind. So wurde die Ressource Selbstwertgefühl angegeben, welche Hobfoll et al. (2018) als eine universell geschätzte Ressource bezeichnet.

Außerdem wurden auch in dieser Kategorie die bekannten Ressourcen genannt, anhand welcher Edmondson (1999, 2020) die psychologische Sicherheit definiert. Dazu gehören (28) das Haben und Einbringen von Ideen, (30) die Fähigkeit zur Meinungsäußerung und Kritikäußerung sowie (32) die Fähigkeit Fragen stellen zu können und (36) der Wille zur Weiterentwicklung.

Tabelle 5: Persönliche (Eigenschafts-)Ressourcen

Ressourcenkategorie	Beispielaussagen
(23) Ehrlichkeit Personen sind ehrlich und aufrichtig und werden als solche Person wahrgenommen.	„Er weiß auch, dass ich ehrlich bin und kein Mensch bin, der einem nett in das Gesicht lächelt und immer ja sagt.“ (B2, 297)
(24) Selbstwertgefühl Personen kennen ihren Wert und ihre Fähigkeiten.	„Auch das Selbstwertgefühl und die Erfahrung sind meiner Meinung nach wichtig, um sich psychologisch sicher zu fühlen.“ (B3, 48)
(25) Kompetenzlevel Personen kennen ihre Kompetenz und wissen, was ihnen (fachlich) zugetraut werden kann.	„[...] Sicher auch nochmal mehr fachliche Kompetenz.“ (B4, 252)

<p>(26) Kommunikationsfähigkeit</p> <p>Die Fähigkeit zu kommunizieren, die richtigen Worte zu finden, argumentieren zu können und sich soweit vorzubereiten, dass man in der Lage ist, sich fachlich gekonnt auszudrücken.</p>	<p>„Ich bin der Meinung, dass Kommunikation der Schlüssel zu allem ist.“ (B6, 246)</p> <p>„Also gerade, wenn so fachliche Themen angesprochen werden, würde ich sagen, dass Vorbereitung sehr wichtig ist, weil ich dann auch weiß, dass ich gut argumentieren kann mit Hilfe dieser Informationen.“ (B6, 195)</p>
<p>(27) Sozialkompetenz</p> <p>Das Beherrschen von angemessenen Umgangsformen und zwischenmenschlichen Kompetenzen sowie die Fähigkeit das soziale Umfeld und die Personen darin, einzuschätzen.</p>	<p>„Aber auch die zwischenmenschliche Kompetenz ist mir da ganz wichtig und spielt mit rein.“ (B3, 49)</p> <p>„Ich hatte vorher schon eine sehr gute Beziehung zu ihm, kannte ihn bereits gut und konnte ihn bereits gut einschätzen.“ (B2, 285)</p>
<p>(28) Ideen haben und einbringen können</p> <p>Ideen zu finden und diese so zu formulieren, dass sie eingebracht werden können.</p>	<p>„Da bringe ich mich dann auch ein und Teile auch meine Ideen.“ (B9, 66)</p>
<p>(29) Verantwortungsbewusstsein</p> <p>Verantwortung übernehmen, verantwortungsvoll zu sein und Rechenschaft ablegen, wenn notwendig.</p>	<p>„Es ist auch super, wenn man Verantwortung übernehmen kann.“ (B3, 121)</p> <p>„Ich finde es aber auch wichtig, in Situationen, in welchen ich Schuld an einem Problem habe, mich hinzustellen und dies auch klar zu kommunizieren.“ (B3, 124)</p>
<p>(30) Fähigkeit zur Meinungsäußerung und Kritikäußerung</p> <p>Die eigene Meinung in Worte fassen und mitzuteilen und wenn nötig, konstruktive Kritik zu äußern.</p>	<p>„Eben, dass man auch die Erfahrung macht, dass man dann im Austausch mit anderen steht und lernt, dass man da auch seine Meinung äußern kann.“ (B9, 149)</p> <p>„Normalerweise bin ich ein Mensch, der seine Meinung äußert, der auch kontert.“ (B2, 52)</p>
<p>(31) Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen</p> <p>Von seinem eigenen Können überzeugt sein und dies in seinem Auftreten überzeugend zu vermitteln.</p>	<p>„Auch mein Selbstbewusstsein ist gestiegen dadurch, dass sie gesagt hat, dass wir das gut gemacht haben.“ (B5, 15)</p> <p>„Also man bekommt ein gewisses Selbstvertrauen, also man baut das auf und hat das dann auch für zukünftige Situationen.“ (B9, 70)</p>

(32) Fähigkeit Fragen stellen zu können	„Man kann sich Fragen überlegen, welche man dazu hat und was man halt besprechen möchte.“ (B1, 247)
Personen sind in der Lage Fragen zu formulieren und trauen sich, diese zu stellen.	„Ich stelle dann auch noch weitere Fragen, damit ich da dann ohne Probleme daran weiterarbeiten kann.“ (B7, 65)
(33) Einstellung/Mindset zu einer Situation	„Dass es mir dann später in solchen Situationen besser gegangen ist, war jetzt nicht bezogen auf das Coaching selbst, sondern einfach mein Mindset.“ (B6, 232)
Die Ansichten auf eine Situation ändert sich. Einzelnen Situationen wird nicht mehr so viel Macht über das Empfinden der Person zuge-tragen.	„Ich dachte mir dann auch recht schnell, dass ich mir das nicht antun muss, auch dass ich mich mit dieser Situation nicht mehr länger auseinandersetzen muss.“ (B2, 165)
(34) Alternative Möglichkeiten	„Ich habe dann angefangen mich für offene Stellen zu bewerben, in unterschiedlichen Unternehmen. Ich hätte dort so gute Angebote erhalten, dass ich eigentlich in kürzester Zeit alles tun hätte können, was ich wollte.“ (B2, 166-167)
Die Möglichkeit in einem anderen Unternehmen, in einem anderen Bereich, in einer anderen Position, eine Beschäftigung zu finden, vor allem durch die Ausbildung und Erfahrungen, welche eine Person mitbringt.	
(35) Engagement	„Und wenn man dann sagt, okay, man geht jetzt noch mal die extra Meile und beachtet auch die Komplexität dahinter und man sieht, dass sich jemand engagiert, dann hat das natürlich positivere Auswirkungen.“ (B3, 44)
Die Bereitschaft, die Extrameile zu gehen, nicht nur nach Auftrag arbeiten, sondern sehr gute Arbeit zu leisten und zusätzliche Aufgaben erledigen.	
(36) Wille zur Weiterentwicklung	„Ich versuche mich selbst weiterzubilden und wenn ich Ideen habe, wenn mir etwas auffällt, das kompliziert ist und das man viel effizienter lösen könnte, dann bringe ich da immer Vorschläge ein und gestalte Dinge mit.“ (B6, 155)
Die intrinsische Motivation Weiterbildungsmöglichkeiten anzunehmen und nach Wegen zu suchen, sich selbst weiterzuentwickeln und -zubilden.	
(37) Resistenz	„Genau, das hat mich resistenter gemacht.“ (B2, 331)
Personen haben gelernt mit Stress umzugehen und Belastungen besser Stand zu halten.	

4.2.3 Energieressourcen

Zusätzlich wurden die beiden Energieressourcen Wissen & Erfahrung genannt (siehe Tabelle 6: Energieressourcen, auf S.45). Erfahrung ist eine der am häufigsten genannten Ressourcen. Sieben der neun Befragten betonten wie wichtig Erfahrung für die psychologische Sicherheit ist. Insgesamt wurde der Begriff Erfahrung in den sieben Interviews 20 mal verwendet. Dabei ging es sowohl um die Erfahrung der befragten Person als auch um die Erfahrung der Person, mit welcher zusammengearbeitet wird und welche eventuell sogar als Mentor agiert. „*Der hatte ein hervorragendes Wissen und sehr viel Erfahrung und konnte mir da recht viel mitgeben.*“ (B7, 95). Dies gilt auch für hierarchisch höher gestellte Personen. Die Wichtigkeit des (Fach-)Wissens und dessen Auswirkungen auf die psychologische Sicherheit wurde von acht der neun Befragten genannt.

I: „[...]“, was hat dazu geführt, dass du dich nicht psychologisch sicher gefühlt hast?“
 B1: „Wirklich die fachliche Unwissenheit.“ (Int1, 144-145)

Tabelle 6: Energieressourcen

<p>(38) Wissen</p> <p>Durch Beobachtung, ausprobieren oder durch Unterstützung beigebrachtes und jederzeit abrufbares Erlerntes. Gerade in der Arbeitswelt spielt Fachwissen beispielsweise über Produkte, Prozessabläufe und Rechtliches, eine bedeutende Rolle.</p>	<p>„Mit dieser Grundlage, diesem Wissen, ist natürlich auch meine psychologische Sicherheit dementsprechend auch auf einem höheren Level.“ (B7, 98)</p> <p>„Mit der Zeit, mit der Erfahrung und dem Wissen, welches ich nun habe würde ich sagen, dass ich positiver auf solche Situationen eingehe.“ (B3, 210)</p>
<p>(39) Erfahrung</p> <p>Kombination aus allem, was eine Person in ihrem Leben erlebt hat und dadurch geprägt wird. Daraus lernen Personen gewisse Muster zu erkennen, welche ihnen Orientierung bieten.</p>	<p>„Aber die Erfahrung finde ich besonders wichtig. [...] Natürlich gibt es inhaltliche Unterschiede, aber halt auch gewisse Muster, die man dann verfolgen kann.“ (B3, 66-68)</p> <p>„Das entwickelt sich natürlich im Laufe der Zeit, rückblickend, habe ich jetzt natürlich wesentlich mehr Erfahrung, als noch vor vier Jahren.“ (B4, 253)</p>

Das Vorhandensein der in 4.2 Ressourcen als Prädiktoren psychologischer Sicherheit, S. 35-46, genannten Ressourcen führt in individuellen Kombinationen, sogenannten Ressourcenkarawanen, dazu, dass Mitarbeitende sich in ihrer Arbeitsumgebung psychologisch sicher fühlen. Die Abwesenheit bedeutender Ressourcen beziehungsweise Kombinationen dieser in Form von Ressourcenkarawanen eines Individuums führen dazu, dass sich Personen nicht oder zumindest weniger psychologisch sicher fühlen und sich dementsprechend verhalten.

4.3 Beschreibung des Verhaltens in psychologisch sicheren und unsicheren Situationen

Insgesamt konnten in neun Interviews 18 Situationen identifiziert werden, in welchen Interviewpartner sich in ihrer Arbeitsumgebung psychologisch sicher oder unsicher gefühlt und ein dementsprechendes Verhalten gezeigt haben. Es wurden neun psychologisch sichere Situationen und neun psychologisch unsichere Situationen beschrieben.

Den befragten Personen wurde offengelassen, ob sie mit einer besonders psychologisch sicheren oder unsicheren Situation in das Interview starten möchten. *„Im Folgenden möchte ich jetzt auf ein paar konkrete Situationen eingehen, in welchen du dich besonders psychologisch sicher oder psychologisch unsicher gefühlt hast. Du darfst selbst aussuchen, auf was du eingehen möchtest. Nimm dir kurz Zeit, um zu überlegen und lege los, sobald du soweit bist.“* Fünf Personen begannen damit, eine negative Situation zu beschreiben. Eine Person begann mit einer negativen Situation, wechselte aber noch während der Situationsbeschreibung in eine positive Situation, wodurch der Fokus zuerst auf die positive Situation übergang. Eine Person startete mit einer psychologisch sicheren Situation. Zwei der neun Befragten verwendeten im Teil III des Interviews, die selbe Situation als Ausgangslage, wie in der ersten Situationsbeschreibung. Allerdings wurde erläutert was sich in der psychologisch sicheren beziehungsweise unsicheren Situation ändert, damit diese zur gegenteiligen Situation wird, also psychologische Sicherheit oder Unsicherheit in ihnen auslöst.

4.3.1 Psychologisch sichere Situationen - Verhalten

Die neun Situationsbeschreibungen, in welchen sich die befragten Personen psychologisch sicher gefühlt haben, weisen eine große Heterogenität auf. Es ging in den Situationen beispielsweise um das eingestehen von Fehlern (B3), das Fragen stellen und den Austausch mit einer Führungskraft (B7). Zwei Personen gaben an, sich in Meetings mit ArbeitskollegInnen/ Teammeetings sehr psychologisch sicher zu fühlen (B1 B5).

B5: „Bei uns im Team haben wir alle zwei Wochen ein Jour Fixe, wo wir gemeinsam in einem Raum sitzen und uns austauschen können. Und das hat von Anfang an bis jetzt meine psychologische Sicherheit schon immer gestärkt, weil man da auch mal seinen Frust äußern kann, aber auch schöne Sachen erzählen kann. [...] Und ich finde das Gefühl, dass man ein Team um sich hat, in welchem man sich wirklich frei äußern kann, das hilft schon wirklich.“ (Int5, 275-279)

Eine Person nannte ein Vieraugengespräch mit Betreuern und das Standhalten in diesem Gespräch als sichere Situation (B6). Eine weitere Situation stellte ein Kundengespräch dar, in welchem die befragte Person ihre Ideen und das Unternehmen selbstbewusst vertreten hat (B8). Eine Situation war die Übernahme einer wichtigen Aufgabe und dem damit zusammenhängenden Austausch mit der Führungskraft und dem Team (B9). Zwei weitere Personen

fühlten sich in einer Situation psychologisch sicher, in welcher sie ihre Führungskraft kritisierten (B2 B4).

Verhaltensbezogene Konsequenzen in psychologisch sicheren Situationen

Das Verhalten der Befragten in psychologisch sicheren Situationen weist eine hohe Homogenität auf. Sobald sich Personen in einer Situation psychologisch sicher fühlen, zeichnet sich das auch in ihrem Verhalten ab. Sie melden sich zu Wort, äußern ihre Meinung und haben dabei keine Angst um ihr Ansehen (B1). Dies spiegelt sich auch in ihrer Körperhaltung wieder, so sind sie entspannt (B2, B8), ruhig (B6) und selbstbewusst (B8).

B2: „Ich würde sagen, dass ich mich in der konkreten Situation im Stuhl entspannt nach hinten gelehnt habe.“ (Int2, 269)

Die Interviewpartner kommunizieren klar und legen transparent die Situation in der sie sich befinden dar (B3). Dies machen sie mit fester, klarer Stimme (B3, B6). Die Befragten sind der Meinung, dass ihre psychologische Sicherheit äußerlich sichtbar ist (B3). Sie gehen in die Situation hinein, stellen sich hin und teilen ihre Ideen offen mit (B3, B8). Die Befragten geben auch an, dass sie direkt auf Personen zugehen, sie nach ihrer Meinung fragen und signalisieren, dass sie standhaft sind (B4, B6, B7, B9).

B3: „Ich bin konkret auf die Situation eingegangen und habe transparent dargelegt, was passiert ist. Es war mir wichtig darzulegen, dass wir vorerst an dem konkreten Problem gescheitert sind. Ich bin ruhig geblieben und habe das mit fester Stimme gemacht. Ich würde sagen, dass man gemerkt hat, dass ich mich sicher gefühlt habe.“ (Int3, 34-37)

Auch Fragen werden jederzeit gestellt, wenn etwas unklar ist (B4, B7). Sie hören aktiv zu (B5) und äußern dann ihre Meinung, fachliche Kritik und Ansichten, auch wenn diese sich von den anderen unterscheiden (B5, B6, B9).

B6: „Ich spreche Punkte an, die ich anders sehe. Meist kommt dann eben Gegenwind und auch Kritik. Das ist bei uns so, da gibt es meist unterschiedliche Meinungen. Dann wird meistens diskutiert. [...] ich bleibe ruhig, richte mich auf und argumentiere da mit klarer Stimme.“ (Int6, 166-171)

Die Ressourcengewinnspirale

Psychologische Sicherheit führt dazu, dass Menschen weitere Ressourcen einsetzen. Wie die COR-Theorie besagt, führt das Vorhandensein von Ressourcen dazu, dass weitere Ressourcen aufgebaut werden können. Dies wiederum führte bei allen neun befragten Personen einheitlich zu einer Steigerung der psychologischen Sicherheit und somit in eine Ressourcengewinnspirale.

Die Sicherheit, welche sie aus dieser Erfahrung mitnehmen konnten, wirkte sich bei allen neun Befragten positiv auf die allgemeine psychologische Sicherheit in der Arbeitsumgebung und somit auch bei allen befragten Personen positiv auf ihr Verhalten in späteren und ähnlichen Situationen aus.

B9: „Also man bekommt ein gewisses Selbstvertrauen, also man baut das auf und hat das dann auch für zukünftige Situationen.“ (B9, 70)

Des Weiteren wurde angegeben, dass dies auch positive Auswirkungen auf die Beziehungen unter den Mitarbeitenden als auch zu den Führungskräften hat.

I: „Was hat das mit dir persönlich gemacht, in Bezug auf ähnliche Situationen in der Zukunft?“ B1: „Dass ich entspannt sein kann, auch Beiträge zu leisten. Also wenn man was weiß, kann man das auch gleich besprechen. Denn durch diese Kommunikation merke ich auch, dass durch mehr Input, auch die Beziehungen zu den ArbeitskollegInnen und Personen auf höherer Hierarchieebene besser wird.“ (Int1,313-316)

Die Steigerung der psychologischen Sicherheit wirkt sich wiederum positiv auf die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden aus.

B5: „Ja das hat auf jeden Fall dazu beigetragen, dass ich mich psychologisch sicherer fühle, man geht dann gleich wieder motivierter an die Arbeit.“ (Int5, 400)

4.3.2 Psychologisch unsichere Situationen - Verhalten

Die neun Situationsbeschreibungen, in welchen sich die befragten Personen psychologisch unsicher gefühlt haben, weisen eine hohe Homogenität der konkreten Situationen auf. Bei den Situationen ging es in sieben von neun als psychologisch unsicher empfundenen Situationen, um Meetings und Kontakt mit Personen, welche hierarchisch höhergestellt waren, als sie selbst (B1, B2, B3, B4, B6, B8, B9). Das ging von Onlinemeetings, in welchen die befragte Person eine passive Rolle einnehmen konnte (B1), über ein Meeting, in welchem die interviewte Person aufgefordert wurde, Antworten zu geben, welche deren Kompetenz und Aufgabenbereich überstieg (B3), bis hin zu einem Meeting in welchem die befragte Person aufgefordert wurde, eine spontane Präsentation zu halten, nachdem sie vor dem Meeting inoffiziell darüber informiert wurde, dass dessen Arbeitgeberkündigung bevorsteht (B8). Drei Personen schilderten in ihren als psychologisch unsicher beschriebenen Situationen, eine Situation, welche noch bei ihrem ehemaligen Arbeitgeber stattgefunden hat. (B2, B4, B8).

Wobei in drei dieser sieben konkreten Situationen der Meetings mit hierarchisch höher gestellten Personen gravierende Ereignisse, nämlich der (drohende) Verlust des Arbeitsplatzes vorausgegangen sind oder in der konkreten Situation eingetreten ist. Bei zwei dieser drei drohenden Arbeitsplatzverlusten trat anschließend tatsächlich die Arbeitgeberkündigung ein. Eine weitere Person hat zu einem späteren Zeitpunkt das Unternehmen aus eigenem Antrieb verlassen. (B2, B4, B8).

B2: „Klar, wir sind in den Urlaub gegangen, ohne darüber nachzudenken, dass jemand den Job verlieren könnte. Und kommen dann zurück vom Urlaub und um neun Uhr dann schon die Meldung der Kündigung. Und das hat wahrscheinlich auch die Unsicherheit am Monatsletzten bei mir verstärkt.“ (Int2, 95-97)

Zwei weitere Personen berichteten über konkrete Situationen, bei welchen es Probleme im Team beziehungsweise im Team und mit höher gestellten Personen gab. So wurde eine konkret psychologisch unsichere Situation genannt, in welcher ein Dokument, ein erster Entwurf, der befragten Person außerhalb des Teams weitergeleitet wurde, ohne dass dies beabsichtigt war und ohne, dass sie darüber informiert wurde. Anschließend führten die vorgeschlagenen Änderungen des Entwurfs zu einer Diskussion via Mail, welche bis hin zum Vorstand reichte, bis diese auch die befragte Person wieder erreichte (B5).

Die andere interviewte Person stellte ihrem zugeteilten Mentor eine für ihre Arbeit relevante Frage. Dieser beantwortete diese jedoch nur sehr knapp und nicht hilfreich genug, wobei sich die befragte Person nicht dazu bereit fühlte, die Frage noch einmal zu stellen. Der Interviewte äußerte den Verdacht, dass sein Mentor nicht qualifiziert genug sei, beziehungsweise die psychologische Sicherheit des Mentors selbst nicht sehr hoch sei (B7).

Verhaltensbezogene Konsequenzen in psychologisch unsicheren Situationen

Wie bereits in den psychologisch sicheren Situationen weisen die befragten Personen in ihrem Verhalten, in als psychologisch unsicher empfundenen Situationen eine hohe Homogenität auf. Sofern sich die Personen psychologisch unsicher fühlen, zeigen sie ein für sie ungewohntes Verhalten (konkrete Nennung durch B2, B3, B6, B8, jedoch indirekt in allen neun Interviews erwähnt).

B3: „Ich habe mich sehr ruhig verhalten und nicht wirklich etwas eingebracht. Ich wusste nicht was ich sagen sollte. Das war für mich ein sehr ungewohntes Verhalten.“ (Int3, 180-182)

Die befragten Personen gaben an, dass sie sich ruhig (B1, B3, B4, B5), zurückhaltend (B9) und defensiv (B5) verhalten haben. Sie haben keine Wortmeldungen (B1, B5, B9) mehr von sich gegeben, keine Fragen (B1, B7) gestellt und sich nicht an der Diskussion beteiligt (B1), beziehungsweise allgemein nichts mehr beigetragen (B3, B5). Sie hielten ihre Meinungen (B2, B4) und auch etwaige Kritik (B2) zurück und bringen ihre Punkte nicht an (B6).

B2: „Normalerweise bin ich ein Mensch, der seine Meinung äußert, der auch kontert.“ (Int2, 52)

Bei direkter Aufforderung zur Wortmeldung der Befragten durch beispielsweise Vorgesetzte, wussten die Personen nicht was sie sagen sollten (B3, B8) und fanden auf Fragen keine guten Argumente (B8). Es wurde angegeben, dass sie einfach nicht sie selbst waren (B8). Sie bemühten sich höflich und unauffällig zu bleiben (B2, B4).

Zusätzlich wurde angegeben, dass ausgelöst durch die konkret psychologisch unsichere Situation die „Extrameile“ nicht mehr gegangen wurde (B2 B5).

B5: „Das hat dazu geführt, dass ich mir dachte, dass ich einen Stopp mache. Nichts neues einbringe, die Extrameile auch erstmals nicht mehr gehen werde.“ (Int5, 220-221)

Sie gaben wörtlich an, dass sie sich klein gemacht haben (B2, B8) und ihre Unsicherheit und ihre Einschüchterung in ihrem Verhalten zeigten (B6).

B2: „Ich habe mich selbst ganz klein gemacht.“ (Int2,48)

Beispielsweise zeigte sich das, indem die Person kein selbstbewusstes Auftreten aufwies, sondern leise und unsicher sprach und sich dies in einer unsicheren Körperhaltung wieder spiegelt (B8).

Der Verlust der Kreativität und Innovativität wurde angegeben (B2). Es wurden keine Ideen mehr eingebracht (B5).

Die Ressourcenverlustspirale

Die Abwesenheit von psychologischer Sicherheit führt dazu, dass Menschen weniger Ressourcen investieren und somit der Aufbau und Erhalt von Ressourcen problematisch wird. Die bestimmten psychologisch unsicheren Situationen führten bei allen Beteiligten zu einem Verhalten, welches sich im Weiteren für kurz oder lang, zu einer Ressourcenverlustspirale entwickelte. Alle Befragten sprachen in ihren Interviews darüber, wie sie es geschafft haben oder wie es dazu kam, dass sie die Ressourcenverlustspirale wieder verlassen konnten. Wobei zu erwähnen ist, dass die angegebenen Ressourcenverlustspiralen sich auf konkrete Situationen oder auf die Zusammenarbeit mit bestimmten Personen beschränkt. Ausschließlich bei einer Person, bei welcher es sich um eine Arbeitgeberkündigung handelte, dehnte sich die Ressourcenverlustspirale auf die gesamte Arbeitsumgebung aus (B4).

Die Situation welche sich negativ auf ihre psychologische Sicherheit ausgewirkt hat war zum Zeitpunkt des Interviews bei acht von neun Personen bereits beendet und lag meistens schon längere Zeit zurück. Eine Person befand sich zum Zeitpunkt des Interviews immer noch einer Ressourcenverlustspirale (B6).

Auf die Frage „Was hat das mit deinem Gefühl der psychologischen Sicherheit gemacht – wurde es dadurch verstärkt oder verringert?“ gaben alle neun Personen an, dass die konkrete Situation zu einer Verringerung ihrer allgemeinen psychologischen Sicherheit geführt hat. Bei allen neun Befragten führte die psychologisch unsichere Situation dazu, dass sie sich zumindest für kurze Zeit oder in der Zusammenarbeit mit der beteiligten Person so verhielten, dass sich dies wiederum negativ auf spätere und ähnliche Situationen auswirkte.

B5: „Seitdem ist es so, dass ich mich nicht darüber freuen würde, mit ihr zusammenzuarbeiten. Ich würde auch nicht mit einem Projekt auf sie zugehen, um mit ihr daran zusammen zu arbeiten. Die Zusammenarbeit hat sich dadurch auf jeden Fall verschlechtert, darunter gelitten.“ (Int5, 172-173)

Die Befragten haben folgende Wendungen angegeben, wie sie ihrer Meinung nach aus der Ressourcenverlustspirale ausgebrochen sind.

Drei Interviewte gaben an, dass ihnen die Unterstützung durch Führungskräfte (B1, B5, B8), den Mentor (B1) und Arbeitskolleginnen (B1, B5) half, die Ressourcenverlustspirale zu überwinden. Auch die Erfahrung und die Zeit, spielten eine ausschlaggebende Rolle, bei der Verbesserung der psychologischen Sicherheit (B1, B3, B7, B9).

B3: „Mit der Zeit, mit der Erfahrung und dem Wissen, welches ich nun habe würde ich sagen, dass ich positiver auf solche Situationen eingehe.“ (Int3, 210)

Auch die direkte Konfrontation und Aussprache mit einer oder mehreren Personen, welche an der Auslösung des Gefühls der psychologischen Unsicherheit beteiligt waren, wurde als Wendung, oder zumindest als Besserung, angegeben (B2, B5).

B2: „[...] mit der direkten Führungskraft habe ich mich dann getroffen und bei einem Getränk am Abend mit ihm über die Vorkommnisse gesprochen.“ (Int2, 198)

Schlussendlich wurde bei drei Personen die Ressourcenverlustspirale durch das Verlassen des Unternehmens durchbrochen (B2 B4. B8). Das Wissen darüber, dass ihnen zahlreiche Türen offenstehen, auch wenn die Arbeitsverhältnisse beendet werden, hat diesen drei Personen geholfen (B2, B4, B8). Auch wenn für die von der Arbeitgeberkündigung betroffenen Personen die Zeit hart war, war gerade B4 erleichtert, endlich Gewissheit zu haben.

4.3.3 Einfluss der Führungskraft auf die psychologische Sicherheit

Alle neun befragten Personen sprachen in den Interviews die Bedeutung des Verhaltens und der Beziehung zur Führungskraft oder hierarchisch höher gestellten Person an. Im Leitfaden wurde nicht direkt nach Führungskräften gefragt, trotzdem wurde die Rolle der Führungskraft in allen Interviews angesprochen, wobei das Wohlwollen, der Rückhalt und die Verteidigung sowie die Erfahrung der Führungskraft zu Wort kamen. Dies macht deutlich, dass die Führungskraft eine wesentliche Rolle für die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden spielt.

So waren in sieben psychologisch sicheren Situationen eine Führungskraft oder hierarchisch höher gestellte Person an der Situation beteiligt. Die Beziehung zu diesen sieben Führungskräften/hierarchisch höher gestellten Personen war durchaus positiv. Die Befragten fühlten sich von ihren Führungskräften/hierarchisch höher gestellten Personen unterstützt und sie gaben an, dass die Führungskraft wohlwollend ist, ihnen den Rücken stärkt und sie auch verteidigt. Auch die Erfahrung der Führungskräfte spielte dabei eine Rolle (Ressource 4). Bei einer weiteren Person hingegen war in einer als psychologisch sicher beschriebenen Situation eine Führungskraft an der Situation beteiligt, jedoch herrschte zwischen der befragten Person und ihrer Führungskraft eine sehr schlechte Beziehung mit wenig Vertrauen und schlechten Erfahrungen. Die befragte Person konnte jedoch in der konkreten Situation ihre Kompetenz unter Beweis stellen, während die Führungskraft sich durch unpassende Fragen vor einem bedeutenden Kunden, in ein negatives Licht rückte.

B1: „Ich würde die Beziehung als eine angenehme Vorgesetztenbeziehung beschreiben. Sie ist eine Person, vor welcher man keine Angst haben muss.“ (Int1, 280-281)

B3: „Ich würde unsere Beziehung als gut bezeichnen. Ich habe eine recht offene Beziehung und nicht das Gefühl, dass ich etwas verschweigen müsste.“ (Int3, 89-90)

B5: „Ich schätze sie sehr als Führungskraft. Ich finde, dass sie eine echt gute Führungskraft ist und ich arbeite gerne unter ihr und mit ihr.“ (Int5, 158-159)

B7: „Generell betrachtet würde ich sagen, dass die Unterstützung der Führungskraft oder auch von Arbeitskollegen sehr wichtig ist. Das ist bei uns im Unternehmen sehr angenehm. [...] Und durch die Unterstützung fühle ich mich da psychologisch sicher und habe da auch keine Sorge darüber, dass das Nachfragen negativ beurteilt werden könnte.“ (B7, 3-11)

Auch in den psychologisch unsicheren Situationen spielen Führungskräfte/hierarchisch höher gestellte Personen eine ausschlaggebende Rolle und wirken sich direkt auf das Verhalten der Mitarbeitenden aus. Sowohl bei der Verstärkung der psychologischen Unsicherheit als auch dabei, das Gefühl von psychologischer Unsicherheit abzuschwächen.

B4: „Das war so der erste Moment, wo ich mich mit dieser Chefin nicht mehr so sicher gefühlt habe.“ (B4, 109)

B2: „Aber halt das zwischen mir und der Führungskraft. Beziehungsweise auch zwischen mir und dem Geschäftsführer des Unternehmens, habe ich gemerkt, dass irgendetwas nicht stimmt.“ (B2, 26-27)

So konnte beispielsweise eine Führungskraft einer befragten Person durch ihre Unterstützung in einer psychologisch unsicheren Situation den Rücken stärken:

B2: „Er, also meine direkte Führungskraft, hat darauf geachtet, dass er mir den Rücken freihält und mich quasi nach oben verteidigt. Verteidigt auch in dem Sinn, dass er vermittelt, dass ich einen guten Job mache und wir können sie weiterhin genau für diese Stelle einsetzen.“ (Int2, 71-72)

Bei einer anderen Person wiederum hat die Führungskraft die psychologisch unsichere Situation verstärkt und in bestimmten Situationen das Gefühl der Unsicherheit sogar ausgelöst:

B6: „Bei mir gibt es eine Situation, die immer ähnlich abläuft, wo ich mich psychologisch unsicher fühle. Und das hängt mit meiner Führungskraft zusammen.“ (Int6, 3-4) „Und dann war ich in dem Gespräch mit der Führungskraft. Und als ich dann dasaß, merkte ich, wie ich unsicher wurde.“ (Int6, 14-15) „Ich fühle mich nicht sicher bei der Führungskraft [...]. (Int6, 81) „Sie hat eine Art, in welcher sie Menschen nicht gleichberechtigt behandelt, also nicht auf Augenhöhe. Und ich glaube, dass das auch ein Grund dafür ist, dass ich mich so eingeschüchtert fühle und dass ich nicht sagen kann, was ich eigentlich will.“ (Int6, 95-96)

5 Diskussion

Die vorliegende Arbeit konnte erfolgreich Ressourcen ermitteln, welche zu psychologischer Sicherheit führen. Außerdem konnten verhaltensbezogene Konsequenzen von psychologischer Sicherheit beziehungsweise der Abwesenheit dieser, dargestellt werden. Des Weiteren konnte die vorliegende Arbeit die Forschung um die Bestätigung erweitern, dass die COR-Theorie angewandt werden kann, um die Entstehung von psychologischer Sicherheit durch Ressourcen, welche in Ressourcenkarawanen vorkommen, zu erklären. Diese Erkenntnis wurde durch Einbindung der Ressourcengewinnspiralen und Ressourcenverlustspiralen erweitert.

5.1 Ressourcen als Prädiktoren von psychologischer Sicherheit

Bestimmte Ressourcen dienen als Prädiktoren psychologischer Sicherheit und führen in Erscheinung in Ressourcenkarawanen dazu, dass psychologische Sicherheit entstehen kann. In der vorliegenden Arbeit konnten 39 konkrete Ressourcen ermittelt werden, welche für die Entstehung von psychologischer Sicherheit relevant sind. Die Ressourcen wurden aus der individuellen Perspektive der einzelnen Befragten wiedergegeben. Es wurden jedoch Ressourcen aus allen Ebenen der psychologischen Sicherheit genannt. So liegen die beiden Ressourcenkategorien Persönliche (Eigenschafts-)Ressourcen und Energieressourcen auf der individuellen Ebene. Die Beziehungsressourcen siedeln sich auf der Teamebene an. Auf der Organisationsebene positionieren sich die Ressourcenkategorien unterstützende Führungskraft und unterstützende Organisationspraktiken. Die Ressourcenkategorien nach Hobfoll et al. (2018), die Bedingungsressourcen, Persönliche (Eigenschafts-)Ressourcen und Energieressourcen wurden auch für diese Arbeit als sehr hilfreich empfunden. Alle ermittelten Ressourcen konnten diesem Kategoriensystem zugeordnet werden. Die Unterkategorien der Jobressourcen nach Newman et al. (2017), unterstützende Führungskraft, unterstützende Organisationspraktiken und Beziehungsnetzwerke eigneten sich dafür, die Kategorie der Bedingungsressourcen übersichtlicher darzustellen. Diese erwiesen sich auch in dieser Arbeit als Prädiktoren psychologischer Sicherheit.

Für die Ressourcenermittlung stellte jedoch, wie bereits aus der Literatur bekannt, die fehlende Definition des Begriffs Ressourcen eine Herausforderung dar (Hobfoll et al., 2018). Auch in dieser Arbeit konnte bestätigt werden, dass die Relevanz von Ressourcen sehr vom Individuum abhängig ist. Es gibt zwar bestimmte Ressourcen welche für mehrere Menschen von Bedeutung sind und häufiger genannt wurden, wie beispielsweise eine unterstützende Führungskraft, sowie Wissen und Erfahrung. Andere Ressourcen wurden jedoch nur selten genannt, wie etwa die Resistenz einer Person. Jedoch konnte nicht der eine Ressourcenkarawane gefunden werden, welcher in allen Personen psychologische Sicherheit hervorruft und zu einem dementsprechenden Verhalten führt. Denn jede Ressource und auch die

Kombinationen aus Ressourcen haben für die verschiedenen Individuen einen unterschiedlichen Wert (Halbesleben et al., 2014). Auch Edmondsons Definition von psychologischer Sicherheit, wie etwa das Fragenstellen, Ideenteilen und Fehler eingestehen kamen häufig vor, wurden jedoch nicht von jeder Person einheitlich genannt. Zudem konnten weitere Prädiktoren psychologischer Sicherheit, wie sie in der Literatur nachzulesen sind, im Zuge der Interviews erhoben werden.

Im Rahmen der Forschung zu dieser Arbeit wurde intensiv nach Listen von Ressourcen gesucht, welche sich ähnlich wie die in dieser Arbeit erstellten Ressourcenlisten, mit der Entstehung von psychologischer Sicherheit befassen. Es konnte jedoch keine passende Liste gefunden werden, beziehungsweise ist die COR-E Liste von Hobfoll nicht öffentlich zugänglich.

Eine der gefundenen Listen ist die der von Halbesleben et al. (2014) in der Abbildung 3: „Eine Auswahl von psychologischen Ressourcen (in Organisationen)“, auf S.16, zusammengetragenen Ressourcen in Organisationen. In dieser Arbeit als relevant dargestellte Ressourcen, wie etwa die (5) Arbeitsplatzsicherheit, (7) Autonomie und das (24) Selbstwertgefühl sowie das (31) Selbstbewusstsein, wurden auch in der vorliegenden Arbeit erhoben. Ebenfalls die von Chen et al. (2015) zusammengefassten Faktoren (31) Selbstbewusstsein, (2) Beziehung im Team, (4) Führungsqualitäten und (5-22) organisatorische Kontextfaktoren, konnten in der vorliegenden Arbeit ermittelt werden. Jedoch können sich auch diese in verschiedene Ressourcenkarawane gruppieren. Es kann diskutiert werden, dass somit auch die Kombinationen der Ressourcen sehr individuell sind.

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass wenn Personen die von Edmondson (2020) relevanten Dinge, wie etwa das Ansprechen von Bedenken zeigen, dass sich diese Person psychologisch sicher fühlt. Oder auch, dass eine Person, welche eine unterstützende Führungskraft hat, sich psychologisch sicher fühlt und sich dementsprechend verhält. Doch die Ergebnisse dieser Arbeit lassen darauf schließen, dass wesentlich mehr Faktoren, in dieser Arbeit als Ressourcen definiert, eine ausschlaggebende Rolle für die Entstehung und das Empfinden von psychologischer Sicherheit einer Person, spielt.

Darüberhinaus wäre es diskutabel, dass Menschen in den Interviews auch die von Anderen genannten Ressourcen als relevant bezeichnen würden, welche ihnen in dieser Situation jedoch nicht in den Sinn gekommen sind. Dies könnte wiederum weiter erforscht werden.

Die vorliegende Arbeit erweiterte daher die bereits bestehende Literatur dadurch, dass sie sich nicht auf bestimmte Ressourcen beschränkt, wie etwa eine Arbeit welche die Kreativität (Wang et al., 2022) fokussieren, sondern den Fokus auf die Gesamtheit der Ressourcen, welche für psychologische Sicherheit relevant sind, legt.

5.2 Verhaltensbezogene Konsequenzen von psychologischer Sicherheit beziehungsweise der Abwesenheit dieser

Menschen fühlen sich in unterschiedlichsten Situationen psychologisch sicher. Wie sich Personen verhalten, welche sich psychologisch sicher fühlen, weist hingegen eine bestimmte Heterogenität auf. Menschen verhalten sich offen, selbstsicher und aufgeschlossen, sobald sie sich psychologisch sicher fühlen. Sie kommunizieren ausführlich mit anderen Personen, teilen ihre Meinungen, ihr Wissen und ihre Ideen, sie stellen Fragen, äußern Bedenken und gestehen Fehler offen ein. Sie spiegeln ihr Selbstbewusstsein in ihrer Körperhaltung und in ihrem Auftreten, sowie in ihrer Stimme wieder. Durch die Reinvestition der Ressourcen entwickelt sich eine Ressourcengewinnspirale. In der Ressourcengewinnspirale erhalten die befragten Personen immer neue Ressourcen, wie etwa Anerkennung und Lob und investieren weitere Ressourcen, die zu erneutem Zugang zu Ressourcen führen.

Eine hohe psychologische Sicherheit führt dazu, dass Mitarbeitende ein höheres Engagement zeigen, wie bereits (Frazier et al., 2017) berichteten. In der vorliegenden Arbeit wurde das Engagement von den Interviewten als „das Gehen der Extrameile beschrieben“. Mitarbeitende sprechen Probleme frühzeitig an und minimieren dadurch Fehler, wie es auch in der Literatur bereits angegeben wurde (Hackman & Oldham, 1976). Das Gefühl von psychologischer Sicherheit führt auch dazu, dass die Kreativität und Innovativität gesteigert werden (Hoffmann & Hanisch, 2021). Diese Outcomes werden in der vorliegenden Arbeit als Ressourcen bezeichnet, welche zu psychologischen Sicherheit führen. Die Ressourcengewinnspirale kann hier klar erkannt werden.

Psychologisch unsichere Situationen weisen eine gewisse Homogenität in den konkreten Situationen auf. Mitarbeitende empfinden häufig Situationen als psychologisch unsicher, in welchen hierarchisch höher gestellte Personen anwesend sind. In einigen der als psychologisch unsicher beschriebenen Situationen fanden vorher gravierende Ereignisse statt, wie etwa ein konkreter Vorfall, welcher zu Arbeitsplatzunsicherheit führte. Die Abwesenheit der Ressource (5) Arbeitsplatzsicherheit war etwa ein Mitgrund dafür, wieso sich Personen psychologisch unsicher gefühlt haben. Die Bedeutung der Ressource der Arbeitsplatzsicherheit hat bereits Kahn (1990) erkannt und erforscht. Eine solche psychologische Unsicherheit, welche durch die Abwesenheit einer oder mehrerer, der für das Individuum bedeutenden Ressourcen auftritt, hat gravierende Folgen für das Verhalten der Mitarbeitenden.

Mitarbeitende können durch die Abwesenheit von psychologischer Sicherheit in eine Ressourcenverlustspirale verfallen. Sie haben keine oder wenige Ressourcen, welche sie investieren können, um sich vor weiterem Ressourcenverlust zu schützen oder diesen auszugleichen. Sie verfallen in das Verzweiflungsprinzip, was dazu führen kann, dass sie sich irrational, aggressiv oder defensiv verhalten (Prinzip 4 nach Hobfoll et al., 2018). In der vorliegenden Arbeit zeigte sich, dass eine gewisse Homogenität im Verhalten von Personen, welche sich psychologisch

unsicher fühlen, erkannt werden kann. Psychologisch unsichere Personen zeigen ein für sie ungewohntes Verhalten. Sie werden zurückhaltend und defensiv, genau, wie bereits in der Literatur beschrieben. Sie stellen keine Fragen mehr, beteiligen sich nicht an Diskussionen, tragen nichts mehr bei und halten sich mit Meinungsäußerungen und Kritik zurück. Durch das fehlende Einsetzen der Ressourcen, welche für die Entstehung der psychologischen Sicherheit notwendig sind, verfallen sie in eine Ressourcenverlustspirale. Die Ressourcenverlustspirale beschränkt sich meist auf bestimmte Situationen oder die Zusammenarbeit mit bestimmten Personen, kann sich jedoch in gravierenden Fällen auf die gesamte Arbeitsumgebung auswirken. Ressourcengewinnspiralen und Ressourcenverlustspiralen müssen nicht die gesamte Arbeitsumgebung betreffen. Sie können sich auf einzelne Situationen und auf die Zusammenarbeit mit bestimmten Personen und Personengruppen beschränken. Sie können als getrennte Inseln betrachtet werden, welche parallel verlaufen können.

I: „Hatte die konkrete psychologisch unsichere Situation auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit anderen Arbeitskolleginnen?“ B5: „Nein, eigentlich nicht, zumindest nicht, dass ich da etwas bemerkt hätte.“ (B5, 256-257)

Das Gefühl der psychologischen Sicherheit verringert sich während des Befindens in einer Ressourcenverlustspirale stetig bis es zu einer bestimmten Wendung, einem Ausbruch aus der psychologischen Sicherheit, kommt. Wie Hobfoll et al. (2018) im Verzweiflungsprinzip beschrieben haben, kann der defensive Rückzug dazu dienen, sich neu zu gruppieren, auf Hilfe zu warten oder den Stressor abklingen zu lassen. Auch dies zeigte sich in der vorliegenden Arbeit. Ausbrüche aus der Ressourcenverlustspirale zeigten sich in den Interviews dadurch, dass den Befragten beispielsweise Ressourcen, wie die Unterstützung durch Führungskräfte oder Mentoren zur Verfügung gestellt wurden. Auch die Erfahrung und das Vergehen von Zeit führten dazu, dass Personen die Ressourcenverlustspirale früher oder später wieder verlassen konnten. Gelegentlich führt die Ressourcenverlustspirale im aktuellen Arbeitsplatz dazu, dass sie nur durchbrochen werden konnte, indem das Unternehmen verlassen wurde.

Was sich bereits in der Literatur zur psychologischen Sicherheit als besonders bedeutend herauskristallisierte - die Rolle der Führungskraft – kann auch in dieser Arbeit bestätigt werden. Führungskräfte, welche als nicht unterstützend und nicht wohlwollend empfunden werden, können psychologisch unsichere Situationen und in gravierenden Fällen sogar Ressourcenverlustspiralen auslösen. Unterstützende Führungskräfte, welche wohlwollend sind, können das Gefühl von psychologischer Sicherheit verstärken und in bestimmten Fällen die Personen beim Ausbruch aus der Ressourcenverlustspirale unterstützen.

5.3 Entstehung psychologischer Sicherheit anhand der COR-Theorie erklärt

Newman et al., (2017) haben vorgeschlagen, dass man die Theorie der Ressourcenerhaltung heranziehen könnte um die Entstehung psychologischer Sicherheit erklären zu können. Die vorliegende Arbeit konnte dies nun, auf Basis ihrer Forschungsfrage, durchführen und erforschen. Durch die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit kann argumentiert werden, dass bestimmte Ressourcen als Prädiktoren von psychologischer Sicherheit gesehen werden können. Die COR-Theorie scheint eine mögliche Erklärung für die Entstehung von psychologischer Sicherheit am Arbeitsplatz, anhand von Ressourcen, zu sein. Die in dieser Arbeit erfassten Ressourcen, speziell in Form von Karawanen, können die Entstehung von psychologischer Sicherheit, in Individuen, erklären. Die vorliegende Arbeit fokussiert hierbei die individuelle Ebene der psychologischen Sicherheit bei der Befragung der Interviewpartner. Diese zeigten jedoch auf, dass die Teamebene und die Organisationsebene sehr relevant sind und dass viele Ressourcen dieser Ebenen einen großen Einfluss auf ihre individuell empfundene psychologische Sicherheit haben.

Die vorgeschlagene Verknüpfung der psychologischen Sicherheit mit der COR-Theorie nach (Newman et al., 2017) konnte obendrein erweitert werden. Zuerst wurden die vorgeschlagenen Jobressourcen durch weitere Kategorien nach Hobfoll et al. (2018) erweitert. Denn nicht alle gefundenen relevanten Ressourcen hätten sinnvoll in die Kategorie der Jobressourcen eingeordnet werden können. Zusätzlich wurden Karawane und Ressourcengewinnspiralen sowie Ressourcenverlustspiralen zur weiteren Ausführung und Verdeutlichung der Theorie herangezogen.

Eine Erklärung zur Entstehung von psychologischer Sicherheit anhand der COR-Theorie kann wie folgt lauten: Relevante Ressourcen, die zur Entstehung psychologischer Sicherheit beitragen, schließen sich zu Ressourcenkarawanen zusammen, was dazu führt, dass das Gefühl von psychologischer Sicherheit im Individuum entstehen kann. Ressourcenkarawane welche sich immer weiterentwickeln und größer werden, können sich zu Ressourcengewinnspiralen oder Ressourcenverlustspiralen entwickeln. Hierzu wurde ein fiktives Beispiel zusammengestellt: Eine Person arbeitet in einem Team (Ressource Nummer 1) welches zusammenhält, zusammenarbeitet, sich gegenseitig unterstützt und in welchem eine gute Beziehung (Ressource Nummer 2) vorherrscht. Dies führt dazu, dass sich die Person jederzeit dazu in der Lage fühlt, Fragen zu stellen (Ressource Nummer 3) und Feedback einzuholen (Ressource Nummer 4). Zusätzlich wird die befragte Person durch ihre intensive Mitarbeit in ihrer Arbeit wertgeschätzt (Ressource Nummer 5), sie erfährt Lob und Anerkennung sowie Akzeptanz. Sie wird dazu motiviert, sich weiterzuentwickeln (Ressource Nummer 6), wodurch sie neues Wissen erlangt (Ressource Nummer 7) und neue Ideen entwickeln (Ressource Nummer 8) kann. Bringt sie diese Ideen nun ein (Ressource Nummer 9) und werden diese angehört und

integriert, wirkt sich dies positiv auf das Selbstbewusstsein (Ressource Nummer 10) der Person aus.

Die Kombination aus diesen Ressourcen wird von dieser Person als positiv wahrgenommen und führt dazu, dass sich die Person in ihrer Arbeitsumgebung psychologisch sicher fühlt und sich dementsprechend verhält und Ressourcen reinvestiert. Es kann also behauptet werden, dass die Person gerade dabei ist, in eine Ressourcengewinnspirale einzutreten.

Damit ist die Forschungsfrage beantwortet: Es gibt verschiedenste Ressourcen, welche als Prädiktoren von psychologischer Sicherheit gesehen werden können. Psychologische Sicherheit führt zu bestimmten verhaltensbezogenen Konsequenzen. Die Anwesenheit der psychologischen Sicherheit führt zu positivem und offenem Verhalten von Menschen. Sie investieren Ressourcen am Arbeitsplatz. Wohingegen die Abwesenheit der psychologischen Sicherheit dazu führt, dass keine oder wenige Ressourcen investiert werden. Die Energie der Mitarbeitenden fokussiert den Ressourcenerhalt und führt zu teilweise irrationalen und defensivem Verhalten.

5.4 Limitationen

Wie in allen Forschungen ist es auch in der vorliegenden Arbeit unerlässlich auf Limitationen hinzuweisen. Die Herangehensweise dieser Masterarbeit, eine qualitative Forschungsmethodik in Form von Interviews, barg einige Herausforderungen.

So begrenzte sich die Anzahl der Interviewpartner auf die überschaubare Anzahl von neun Personen. Es wurde versucht anhand verschiedenster Kriterien eine möglichst heterogene Stichprobe zusammenzustellen. Nichtsdestotrotz beschränkte sich die Stichprobe auf Hochschulabsolventen aus dem Bereich Wirtschaft. Ein Großteil der Befragten befand sich zum Zeitpunkt der Interviews in einem weiterführenden, berufsbegleitenden Masterstudium an der FHV. Daher besteht die Gefahr eines selection bias, denn die Befragten haben durch ihre höhere Ausbildung vermutlich mehr Privilegien in der Arbeitswelt und können bestimmte Charakterzüge, wie hohe Motivation, aufweisen. Es kann davon ausgegangen werden, dass es sich die Befragten leisten können, ihre Meinung und Kritik zu äußern, denn sie haben einen bestimmten (hierarchischen) Stellenwert im Unternehmen und zahlreiche Alternativen durch ihre gute Ausbildung. Des Weiteren können kulturelle Gepflogenheiten die Ergebnisse beeinflussen.

Außerdem beinhaltet die Critical Incident Methode bestimmte Risiken. Wie bereits Flanagan (1954) in seiner Arbeit beschrieb, besteht die Gefahr der Subjektivität. Es hängt von den Fähigkeiten der durchführenden Person ab, wie qualitativ wertvoll und brauchbar die Ergebnisse der Interviews sind. Zusätzlich muss eine Vertrauensbasis zwischen Interviewer und Interviewten vorhanden sein. Die konkreten Situationen lagen zum Zeitpunkt der Interviews schon einige Zeit zurück und wurden aus der individuellen Perspektive der Befragten beschrieben, was zu Verzerrungen führen kann. Zusätzlich stellen die Auswahl, die Auswertung und die Zuteilung zu Kategorien der Ressourcen eine große Gefahr der Subjektivität dar. Denn es gibt keine klare Definition der Ressourcen - im Grunde genommen könnte ziemlich alles als Ressource ausgelegt werden. Um diesem Risiko entgegenzuwirken, wurden die Regeln und Empfehlungen von Flanagan beachtet und die Ergebnisse wurden sehr ausführlich, auch anhand von theoretischen Erkenntnissen, analysiert.

Des Weiteren kann davon ausgegangen werden, dass es noch wesentlich mehr Ressourcen als die 39 genannten gibt. Diese Herausforderung verstärkt sich durch den fehlenden Zugang zur COR-E Liste und dem Mangel an weiteren, ähnlichen Listen, welche für die vorliegende Arbeit von Bedeutung sein könnten.

„A Workplace culture that feels safe, fun, and productive for some team members may feel profoundly unsafe for others. Recognizing that this is the case is an essential first step for any leader committed to building a psychologically safe culture for all”

Camille Preston

5.5 Implikationen für die Praxis - Anleitung und Handlungsempfehlungen für Unternehmen

In der vorliegenden Arbeit konnte aufgezeigt werden, wie bedeutend das Empfinden von psychologischer Sicherheit der Mitarbeitenden auch für Unternehmen ist. Nur wenige Arbeiten eignen sich als Anleitung für Unternehmen, in welchen konkret vorgeschlagen wird, wie die Ressourcen, welche für die individuellen Mitarbeitenden von Bedeutung sind ermittelt werden können, um diese dann im Weiteren einzusetzen und zu verstärken.

Diese Masterarbeit kann als Anleitung für Unternehmen verstanden werden, welche dabei unterstützt herauszufinden, wie die psychologische Sicherheit von den Mitarbeitenden empfunden wird und wie sie im Weiteren verstärkt werden kann.

Um herauszufinden, welche Ressourcen von Mitarbeitenden als relevant erachtet werden, können die in dieser Arbeit durchgeführten Interviews und der hierfür erstellte Leitfaden als Vorlage verwendet werden. Wenn möglich, können alle Mitarbeitenden interviewt werden. Wenn dies jedoch, wahrscheinlicher Weise, nicht möglich ist, können strategisch relevante Personen ausgewählt werden, welche an den Interviews teilnehmen. Die ermittelten Ressourcen können dann, wie auch in dieser Arbeit, kategorisiert werden. In einer quantitativen Studie können anschließend alle Mitarbeitenden, beispielsweise in Form einer anonymen Umfrage befragt werden, wie relevant sie die angegebenen Ressourcen finden und ob sie weitere ergänzen würden.

Aus diesen Ergebnissen können Stärken und Entwicklungspotenziale im Unternehmen herausgefiltert werden. Erfinden wir nun die Situation, dass die im Zuge dieser Arbeit erfassten Daten von Personen aus einem Unternehmen stammen. Diese Ressourcen könnten in eine quantitative Umfrage umgewandelt werden. Die Ergebnisse dieser Umfragen könnten statistisch ausgewertet werden und eine Liste mit Ressourcen, sortiert nach der Häufigkeit ihrer Nennung, könnte angefertigt werden. Aufbauend auf diesen Ergebnissen könnten nun Verbesserungen der Prozesse und Förderungsmaßnahmen der psychologischen Sicherheit, im Unternehmen durchgeführt werden. Hierfür kann, auf die in der Literatur vorgeschlagenen,

Maßnahmen zu Verbesserung psychologischer Sicherheit, zurückgegriffen werden. In den Interviews wurden vermehrt konkrete Führungskräfte genannt, welche beispielsweise durch ihren negativen Umgang mit Mitarbeitenden psychologische Unsicherheit auslösen. Daher könnte eine Führungskräfteentwicklung mit dem Schwerpunkt „angemessener Umgang und Kommunikation mit Mitarbeitenden“ durchgeführt werden. Aber auch Fortbildungen der Mitarbeitenden zum Thema Resistenz und bessere Kommunikation bieten sich im konkreten Fall an. Zusätzlich wurde die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden wesentlich dadurch gestärkt, indem sie die Agenden der ihnen bevorstehenden Meetings kannten. Daher könnte im Unternehmen ein Newsletter eingeführt werden, welcher über bevorstehende Themen und Abläufe von Meetings informiert. Darüber hinaus sollten in Teams, in welchen dies als wichtig empfunden wird, regelmäßige Teammeetings zum Austausch der aktuellen Lage und Informationen eingeführt werden. Weiters wurde angegeben, wie sehr Unterstützung, gerade im Onboarding-Prozess, die psychologische Sicherheit der neu in die Arbeitswelt eingestiegenen Personen steigert. Daher sollte, falls dies im Unternehmen noch nicht gängige Praxis ist, ein Mentoren-System, mit erfahrenen Mentoren, welche über ausführliches Wissen verfügen und dieses vermitteln können und wollen, eingeführt werden. Dies sind nur vier der zahlreichen Möglichkeiten zur Stärkung der psychologischen Sicherheit der Mitarbeitenden durch Unternehmen, welche sich bereits aus diesen neun Interviews ergaben.

Sollte es im Unternehmen Bedenken über die Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitenden und mit dieser Arbeit beauftragten Personen geben, könnten sich externe BeraterInnen mit dieser Methode vertraut machen und diese durchführen.

Die im Zuge der Leitfadeninterviews erhobenen Informationen bezüglich verhaltensbezogener Konsequenzen können dazu dienen, zu einem späteren Zeitpunkt festzustellen, ob die bis dahin durchgeführten Förderungsmaßnahmen der psychologischen Sicherheit zu einer Erhöhung der psychologischen Sicherheit der Mitarbeitenden geführt hat.

5.6 Empfehlungen für weitere Forschung

Die vorliegende Arbeit liefert wichtige Erkenntnisse zum Thema psychologische Sicherheit, Ressourcen als Prädiktoren und die Auswirkung der An- oder Abwesenheit dieser auf das Verhalten von Personen. Nichtsdestotrotz gibt es Bereiche, welche weiterer Forschung bedürfen.

Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass sie die Annahme von Newman et al. (2017) bestätigen kann, dass die Theorie der Ressourcenerhaltung eine Möglichkeit ist, die Entstehung von psychologischer Sicherheit zu erklären. Um dies zu bestätigen, wird eine weitere Überprüfung im großen Umfang empfohlen. Hierzu wird vorgeschlagen, dass eine größere Stichprobe angewandt wird und diese in Form einer quantitativen Studie repliziert wird.

Aufgrund des Verdachts, dass es weitere Ressourcen gibt, welche als Prädiktoren von psychologischer Sicherheit gesehen werden können, wird auch hier weitere Forschung empfohlen. Durch einen größeren und heterogenen Stichprobenumfang können weitere Ressourcen ermittelt und die Wertigkeit der von den Individuen genannten Ressourcen evaluiert werden. Eine Metaanalyse zum Thema Ressourcen als Prädiktoren von psychologischer Sicherheit könnte angefertigt werden. Weiters könnten, auch als Unterstützung der weiteren Forschung, Listen angefertigt werden, in welchen die genannten Ressourcen eingegliedert werden, wie es bereits in der vorliegenden Arbeit vorgeschlagen und begonnen wird. Diese kann dazu dienen, zu ermitteln, welche Ressourcen für eine größere Masse relevant sind. Des Weiteren sollte auch dem Zusammenhang der Ressourcen weitere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Hierzu sollte weitere Forschung, bezogen auf die Ressourcenkarawane, durchgeführt werden.

Auf Basis dieser Masterarbeit könnten auch die Auswirkungen von Charaktereigenschaften auf die empfundene psychologische Sicherheit weiter erforscht werden. Newman et al. (2017) haben bereits eine Integration der TAT vorgeschlagen. Dies könnte aufbauend auf der vorliegenden Arbeit erfolgen.

Außerdem könnte erforscht werden, ob die vorgeschlagene Methode zur Ermittlung von relevanten Ressourcen für die psychologische Sicherheit, auch zur Anwendung bei blue collar Arbeitern geeignet ist.

Da in der vorliegenden Arbeit die Bedeutung von Führungskräften und Hierarchien in den Vordergrund rücken, wäre es interessant, diese Arbeit in selbstorganisierten Teams oder Scrum-Teams durchzuführen. Hieraus könnten wichtige Erkenntnisse für die zukünftige Arbeitswelt, im Zusammenhang mit der psychologischen Sicherheit von Mitarbeitenden, gewonnen werden.

6 Fazit

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich umfassend mit dem Thema psychologische Sicherheit und dem Verhalten, welches Menschen zeigen, wenn sie sich psychologisch sicher oder unsicher fühlen. Dies geschah aus der ressourcenbasierten Perspektive nach der Theorie der Ressourcenerhaltung. Das Hauptziel bestand darin, Ressourcen zu ermitteln, welche als Prädiktoren von psychologischer Sicherheit angesehen werden können und verhaltensbezogene Konsequenzen von psychologischer Sicherheit und der Abwesenheit dieser zu ermitteln. Durch die ausgiebige Analyse der Literatur, die Verknüpfung des Konstrukts der psychologischen Sicherheit mit der Theorie der Ressourcenerhaltung, der Erfassung von neuen Daten und dem Anwenden und Entwickeln von Messmethoden, konnten neue Erkenntnisse aufgezeigt werden. Hierdurch konnte ein Beitrag zum aktuellen Wissensstand auf diesem Gebiet geleistet werden.

Durch die Ergebnisse dieser Masterarbeit konnten 39 Prädiktoren von psychologischer Sicherheit aufgelistet werden, welche in individuellem Vorkommen und Kombinationen, in Form von Ressourcenkarawanen, zum Empfinden von psychologischer Sicherheit führt. Zusätzlich konnten verhaltensbezogene Konsequenzen von psychologischer Sicherheit und der Abwesenheit dieser erfasst werden. Wenn Personen sich psychologisch sicher fühlen, verhalten sie sich auf positive Art und Weise. Sie investieren Ressourcen am Arbeitsplatz und erhalten dadurch Zugang zu neuen Ressourcen. Dies kann sich zu einer Ressourcengewinnspirale entwickeln, was wiederum eine positive Auswirkung auf die Arbeitsergebnisse und somit auf das Unternehmen hat, in Form von beispielsweise mehr Innovation und Kreativität.

Ein weiterer wichtiger Beitrag dieser Arbeit ist die Entwicklung einer Anleitung für Unternehmen, wie die für ihre Mitarbeitenden als relevant empfundenen Ressourcen der psychologischen Sicherheit ermittelt werden können. Somit können Unternehmen feststellen, welche für ihre Mitarbeitenden relevanten Ressourcen bereits als vorhanden erachtet werden und welche gewünschten Ressourcen Verbesserungspotential aufweisen. Die vorliegende Arbeit liefert hierzu vielversprechende Erkenntnisse.

Außerdem wird empfohlen, die durchgeführte Studie im großen Rahmen an einer großen Stichprobe zu replizieren. Im Zuge dieser Studie könnte auch festgestellt werden, ob weitere, in dieser Arbeit nicht genannte Ressourcen, für die psychologische Sicherheit relevant sind und, ob neue Erkenntnisse zu Ressourcenkarawanen erfasst werden können. Eine weitere interessante Stichprobe könnten Mitarbeitende aus selbstorganisierten Teams darstellen. Die vorliegende Arbeit liefert wichtige Erkenntnisse, soll jedoch auch als Anregung zu weiterer Forschung dienen.

Literaturverzeichnis

- Alfes, K., Avgoustaki, A., Beauregard A.T., Cañibano, A. & Muratbekova-Touron, M. (2022) New ways of working and the implications for employees: a systematic framework and suggestions for future research. *The international Journal of Human Resource Management*, 4361-4385. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2149151>
- Ardichvili, A., Natt och Dag, K. & Manderscheid, S. (2016). Leadership Development: Current and Emerging Models and Practices. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 275-285. <https://doi.org/10.1177/1523422316645506>
- Bachmann, T. & Müller, H. (2021). Psychologische Sicherheit als Voraussetzung für Innovativität und Flexibilität in Teams und Organisationen. *Springer: Organisationsberatung Supervision Coaching*, 28, 299-302. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00715-6>
- Bachmann, T. & Quispe Bravo, K. (2021). Wie entsteht psychologische Sicherheit und Teamidentifikation? Eine empirische Untersuchung. *Springer*, 320-337. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00717-4>
- Brown, S. P., Leigh, T.W. & Bobko, P. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *American Psychology Association*, 81(4), 358-368.
- Carmeli, A. & Hoffer Gittel, J. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 709-729.
- Chen, M., Gao, X., Zheng, H. & Ran, B. (2015). A Review on Psychological Safety: Concepts, measurements, antecedents and consequences variables. *International Conference on Social Science and Technology Education*, 433-440.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2011). Praxisbuch Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 1. Auflage, Marburg.
- Duden. (o.D.). Korollarium. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Korollarium>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. (2002) Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. *International Handbook of Organizational Teamwork*.
- Edmondson, A.C. (2020). Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. Vahlen.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being. The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Leadership & Organisation Development Journal*, 37(3). <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2014-0129>
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *American Institute for Research*. 51(4).

- Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*, 1-91. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>.
- Gong, Z. & Yang, J. & Gilal, F.G. & Van Swol, L. M. & Yin, K. (2020). Repairing Police Psychological Safety: The Role of Career Adaptability, Feedback Environment, and Goal-Self Concordance Based on the Conservation of Resources Theory. *Sage Open*, 1-11.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-179. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Halbesleben, J.R.B, Neveu, J.P., Paustian-Underdahl, S.C. & Westman, M. (2014). Getting to the „COR“: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resource Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hobfoll S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.P. & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll, S. E. & Halbesleben, J. & Neveu, J.P. & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Hobfoll, S.E. (1989) Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- 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, 1-7. <https://doi.org/10.1365/s42681-021-00019-4>
- HSLU (o.D.). Empirical Methods Sampling. Hochschule Luzern. <https://www.empirical-methods.hslu.ch/forschungsprozess/qualitative-forschung/sampling/>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33, 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kim, S., Lee, H. & Connerton, T. P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Marx-Fleck, S. & Junker, N.M. & Artinger & Van Dick, R. (2021). Defensive decision making: Operationalization and the relevance of psychological safety and job insecurity from an conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94, 616-644. <https://doi.org/10.1111/joop.12353>

Maslow, A. H., Hirsh, E., Stein, M. & Honigmann, I.(1945). A clinically derived test for measuring psychological security-insecurity. *Journal of General Psychology*, 33, 21-42.
<https://doi.org/10.1080/00221309.1945.10544493>

May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
<https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

Neveu, J.P. (2007). Jailed resources: Conservation of resources theory applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 21-42.
<https://doi.org/10.1002/job.393>

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>

Obrenovic, B. & Jianguo, D. & Khudaykulov, A. & Khan, M.A.S. (2020). Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>

Parker, H. & Du Plooy, E. (2021). Team based games: Catalysts for developing psychological safety, learning and performance. *Journal of Business Research*, 125, 45-51.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.010>

Rego, A. & Melo, A.I. & Bluhm, D.J. & Cunha, M.P. & Reis, D.J. (2020). Leader- Expressed Humility Predicting Team Psychological Safety: A Personality Dynamics Lens. *Journal of Business Ethics*, 669-686. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04622-1>

Schein, E. H. (1965) *Organizational psychology*. Prentice-Hall.

Tausendpfund, M. (2020). *Fortgeschrittene Analyseverfahren in den Sozialwissenschaften*. Springer VS.

Wang, W. & Kang, S.W.K. & Choi, S.B. (2022). Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Role of Psychological Safety and Employee Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>

Anhang

Anhang A: Einverständniserklärung Interview

Ich erkläre hiermit mein Einverständnis zur Nutzung der personenbezogenen Daten, die im Rahmen des folgenden (Online) Gesprächs erhoben wurden:

- *Namen der interviewenden Person: Nadine Hainz*
- *Masterarbeit: „Welches Verhalten zeigen Mitarbeitende in psychologisch sicheren und unsicheren Situationen: Eine qualitative Studie aus der ressourcenbasierten Perspektive“. Die Erhebung stellt einen Teil der empirischen Arbeit zur Masterarbeit der interviewenden Person dar.*
- *Weiteres Vorgehen: sofern Zustimmung über die Vorgehensweise herrscht, findet zu einem festgelegten Zeitpunkt das Online-Gespräch statt. Auf Basis eines halbstrukturierten Interviewleitfadens wird das Gespräch geführt. Der Interviewleitfaden basiert auf den theoretischen Recherchen der Arbeit.*

Die Daten werden im Rahmen eines in Microsoft Teams stattfindenden Gesprächs erhoben, das mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet wird. Zum Zwecke der Datenanalyse werden die mündlich erhobenen Daten verschriftlicht (Transkription), wobei die Daten anonymisiert werden. Eine Identifizierung der interviewten Personen ist somit ausgeschlossen.

Kontaktdaten, die eine Identifizierung der interviewten Person zu einem späteren Zeitpunkt ermöglichen würden, werden aus Dokumentationsgründen in einem separaten Schriftstück lediglich den Gutachter*innen der wissenschaftlichen Ausarbeitung zur Verfügung gestellt. Nach dem Abschluss des Projekts werden diese Daten gelöscht.

Der Speicherung der personenbezogenen Daten zu Dokumentationszwecken kann durch die interviewte Person jederzeit widersprochen werden. Die Teilnahme an dem Gespräch erfolgt freiwillig. Das Gespräch kann zu jedem Zeitpunkt abgebrochen werden. Das Einverständnis zur Aufzeichnung und Weiterverwendung der Daten kann jederzeit widerrufen werden.

Die Teilnahme an diesem Interview beruht auf Freiwilligkeit. Sollten während oder nach dem Interview Zweifel an der Teilnahme bestehen, wenden Sie sich bitte direkt an die interviewende Person (Nadine Hainz): MAILADRESSE

Sollten Sie Ihr Einverständnis zur Teilnahme an diesem Gespräch zurückziehen, ist dies selbstverständlich möglich und ohne Bekanntgabe der Gründe möglich. Bitte haben Sie Verständnis, dass dies ausschließlich im Zeitraum von zwei Wochen nach der Interviewdurchführung möglich ist.

- Hiermit erkläre ich mich einverstanden, im Rahmen des oben beschriebenen Forschungsprojekt zur Masterarbeit an dem Gespräch teilzunehmen. Die Daten dürfen, wie oben beschrieben, verwendet werden.
- Ich wurde über den Interviewablauf, Vertraulichkeit, Anonymität und mein Recht auf die Rücknahme der Einverständniserklärung zur Teilnahme an diesem Gespräch aufgeklärt.

Sie werden eine Kopie der Einverständniserklärung erhalten.

Vorname und Nachname

Unterschrift

Datum, Ort

Vielen Dank für die Teilnahme an diesem Interview

NAME INTERVIEWER / Unterschrift

Datum, Ort

Anhang B: Interviewleitfaden

Teil I Einleitung

Vorab schon einmal danke, dass du dir die Zeit genommen hast, um an meinem Interview teilzunehmen. Dieses Interview befasst sich mit dem Thema welches Verhalten zeigen Mitarbeitende in psychologisch sicheren und unsicheren Situationen.

Was das genau bedeutet werde ich dir gleich noch erklären.

Ich habe dir vorab bereits die Einverständniserklärung zu diesem Interview gesendet. Zusätzlich möchte ich dir noch einmal mitteilen, dass deine Anonymität gewahrt wird und ich nun mit der Aufnahme des Interviews beginne.

Zuerst werde ich dir erklären was psychologische Sicherheit bedeutet. Anschließend liegt der Fokus auf einer konkreten Situation aus deinem Arbeitsumfeld, auf welche du bitte so genau und detailliert wie möglich eingehst. Gibt es noch Fragen deinerseits, vor wir mit dem eigentlichen Interview starten?

1. Psychologische Sicherheit – Definition

Nun kommen wir schon zu einer kurzen Beschreibung, was psychologische Sicherheit genau bedeutet

„Psychologische Sicherheit beschreibt eine Atmosphäre, in der sich Menschen sicher genug fühlen, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen und Bedenken, Fragen oder Ideen zu äußern.“

Damit du dir noch besser was darunter vorstellen kannst, gebe dir nun vier kleine Hinweise, was wir im Zusammenhang mit deiner Arbeit noch genauer unter psychologischer Sicherheit verstehen. Anschließend an diese Hinweise werde ich dich auf einer Skala von 0-100 danach fragen, wie psychologisch sicher du dich in deiner Arbeitsumgebung fühlst. 0 steht für nicht psychologisch sicher; 100 für höchst psychologisch sicher.

- (5) In deinem Arbeitsumfeld bist du in der Lage, Probleme und schwierige Fragen anzusprechen!
- (6) Du fühlst dich beim Arbeiten mit Anderen sicher, ein Risiko einzugehen!
- (7) Niemand in deiner Arbeitsumgebung würde absichtlich so handeln, dass es deinen Bemühungen zuwiderläuft!
- (8) Bei der Arbeit mit Anderen werden deine einzigartigen Fähigkeiten und Talente Wertgeschätzt und genutzt!“

2. Empfundene psychologische Sicherheit in der eigenen Arbeitsumgebung

„Wie psychologisch sicher fühlst du dich in deiner aktuellen Arbeitsumgebung, auf einer Skala von 0-100?“

Teil II Beschreibung von Situationen in denen sich die Befragten besonders psychologisch sicher oder psychologisch unsicher gefühlt haben und sich dementsprechend verhalten haben.

Im Folgenden möchte ich jetzt auf ein paar konkrete Situationen eingehen, in welchen du dich besonders psychologisch sicher oder psychologisch unsicher gefühlt hast. Du darfst selbst aussuchen, auf was du eingehen möchtest. Nimm dir kurz Zeit, um zu überlegen und lege los, sobald du soweit bist.

- 3. Beschreibe eine Situation in welcher du dich besonders psychologisch sicher oder psychologisch unsicher gefühlt hast, so genau wie möglich.**
 - 4. Wie hast du dich in dieser konkreten Situation verhalten? Was hast du genau gemacht/getan?**
 - 5. Wir gehen nun gedanklich in der Zeit zurück: Was hat dazu geführt, dass du dich in dieser konkreten Situation besonders psychologisch sicher/unsicher gefühlt hast und dich dementsprechend verhalten hast?**
-

-
6. *Was hat diese konkrete Situation mit deinem Gefühl der psychologischen Sicherheit gemacht, wurde diese dadurch verstärkt oder verringert?*
 7. *Was hatte das wiederum für Folgen für spätere/ähnliche Situationen?*
-

Teil III Gegenteilige Situation, in denen sich die Befragten besonders psychologisch sicher oder psychologisch unsicher gefühlt haben und sich dementsprechend verhalten haben.

8. *Gibt es noch eine weitere Situation die dir in den Sinn kommt, in welcher du dich besonders psychologisch sicher ODER psychologisch unsicher gefühlt hast?*“ (sollte die Person in der ersten Situation eine psychologisch sichere Situation beschrieben haben, wird hier nun nach einer psychologisch unsicheren Situation gefragt oder vice versa)*
→ diese Situation wird nun anhand der Fragen 3-7 erneut genauer erläutert.

Ausfüllen der Demografischen Fragen

Gibt es eventuell noch Fragen deinerseits oder eventuelle Ergänzungen? Dann bedanke ich mich für deine Teilnahme am Interview → Verabschiedung → Aufnahme beenden und speichern.

**Sollte der befragten Person keine weitere Situation in den Sinn kommen, kann danach gefragt werden, was sich denn in der ersten Situation ändern müsste, damit sich die Person psychologisch sicher/unsicher fühlen würde.*

Anhang C: Demografische Datenerhebung

Persönliche Informationen
Name:
Datum:
Dauer:
Geschlecht:
Alter:
Fragen zur Beschäftigung
Organisation und/oder Branche:
Arbeitsort/Land:
Organisationsgröße:
Berufsbezeichnung:
Betriebszugehörigkeit:
Erster Arbeitgeber/Anzahl Jobwechsel (Jobs über 6 Monate):
Beschäftigungsausmaß (Vollzeit, Teilzeit, Stunden):
Bildung
Höchster Bildungsgrad:
Aktuelle Ausbildung: