

# Eine empirische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen psychologischer Sicherheit am Arbeitsplatz und der Mitarbeitererfahrung

von Roman Stingl

Die Arbeit ist ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens. Dabei sind unsere Erwartungen an die Arbeit vielfältig. Wir möchten nicht nur angemessen entlohnt werden und Anerkennung für unsere Leistungen bekommen, sondern auch die Möglichkeit erhalten, uns sowohl beruflich als auch persönlich weiterzuentwickeln. Deshalb ist es an der Zeit, dass Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern positive Erfahrungen und Erlebnisse ermöglichen, also eine positive Mitarbeitererfahrung schaffen. Die herausragende Bedeutung der Mitarbeitererfahrung haben bereits zahlreiche Unternehmen erkannt, wie die Studien von Deloitte und IT People aus dem Jahr 2019 belegen (Gärtner, 2020, S. 53-54).

Die umfangreiche Forschung der letzten sechs Jahrzehnte belegt eindeutig: Das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit am Arbeitsplatz ist von entscheidender Bedeutung, um persönliches Wachstum, kontinuierliches Lernen, aktive Mitarbeit und effektives Arbeiten zu ermöglichen (A. C. Edmondson & Lei, 2014, S. 41). Meyer et al. bezeichnen psychologische Sicherheit gar als das Fundament gelingender Teamarbeit (Meyer et al., 2018, S.1).

## Was ist psychologische Sicherheit?

Psychologische Sicherheit kann als soziales Konstrukt verstanden werden, welches die kollektive Wahrnehmung und Überzeugung der Mitglieder eines Teams beschreibt. In einem psychologisch sicheren Umfeld fühlen sich die Teammitglieder/Mitarbeiter ermutigt und befähigt, ihre Gedanken, Ideen und Meinungen frei von Angst zu äußern, auch wenn diese von der vorherrschenden Meinung abweichen (Clark, 2020, S. 16; A. Edmondson, 1999, S. 350; A. C. Edmondson & Lei, 2014, S. 24; Kahn, 1990, S. 708).

„Psychologische Sicherheit ist ein Zustand, in dem man sich (1) einbezogen fühlt, (2) es sicher ist zu lernen, (3) es sicher ist, etwas bei-

zutragen und (4) es sicher ist, den Status quo in Frage zu stellen - und das alles ohne Angst, in Verlegenheit gebracht, ausgegrenzt oder bestraft zu werden.“ (Clark, 2020, S. 16)

Bisher ist es nicht gelungen, eine einfache Methode zur Schaffung von psychologischer Sicherheit zu identifizieren (Duhigg, 2016, S. 9). Gemäß Amy Edmondson blieb auch im Jahr 2022 die Frage, wie psychologische Sicherheit hergestellt werden kann, ein aktuelles Anliegen von großer Wichtigkeit und repräsentiert nach wie vor eine bedeutende Forschungslücke (A. C. Edmondson & Bransby, 2022, S. 71). Zusammengefasst ist psychologische Sicherheit ein komplexes Konstrukt, das als ein Mehrebenenkonstrukt betrachtet wird und durch diverse Einflussvariablen geprägt ist. Aufgrund seiner komplexen Natur lässt es sich nicht in eine einfach erklärbare mathematische Formel zwingen. Es ist vielmehr ein facettenreiches Phänomen, das auf individueller, zwischenmenschlicher und organisationsweiter Ebene wirkt und von einer Vielzahl von psychologischen, sozialen und kontextuellen Variablen beeinflusst wird.

## Wie funktioniert psychologische Sicherheit?

Psychologische Sicherheit ist ein Mehrebenenkonstrukt mit drei Ebenen. Der Organisations-, Team- und der dyadischen Ebene. Der Begriff "dyadisch" bezeichnet in der sozialwissenschaftlichen Forschung die Interaktion oder Beziehung zwischen zwei Individuen, was als Zweierbeziehung bekannt ist (Tewes & Wildgrube, 1999, S. 82). Die Einflussvariablen haben direkte Auswirkungen auf die psychologische Sicherheit. Auf Teamebene sind dies Führung, Teameigenschaften, Arbeitsgestaltung und Beziehungsgestaltung.

Bislang wurden verschiedene Führungsansätze als Prädiktoren von psychologischer Sicherheit untersucht. Zu den erforschten Führungsmodellen zählen unter Anderem die ethi-

sche Führung (I. Ahmad & Umrani, 2019, S. 534; Men et al., 2020, S. 461; Tu et al., 2019, 551; Walumbwa & Schaubroeck, 2009, S. 1275), die transformationale Führung (Carmeli et al., 2014, S. 115; Detert & Burris, 2007, S. 869; Nemanich & Vera, 2009, S. 19; Yin et al., 2019, S. 150) und die integrative Führung (Hirak et al., 2012, S. 107; Javed et al., 2019, S. 117; Zhao et al., 2020, S. 1). Darüber hinaus kann psychologische Sicherheit als Moderator unternehmerischer Führung (Miao et al., 2019, S. 1119) und spiritueller Führung (S. Chen et al., 2019, S. 1) fungieren.

Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass psychologische Sicherheit positive Auswirkungen auf verschiedene Ergebnisvariablen hat. Zu den Ergebnisvariablen auf Teamebene zählen: Innovation, Kreativität, Arbeitsleistung und Lernverhalten. Auf dyadischer Ebene können die Ergebnisvariablen in zwei Hauptkategorien unterteilt werden: das Arbeitsverhalten und die Arbeitshaltung.

Psychologische Sicherheit ist ein bedeutendes Konzept in der Arbeitswelt und wird in verschiedenen Ländern intensiv erforscht, wobei Führung, Leistung, Organisationskultur, Kreativität und Kommunikation wichtige Schwerpunkte der Forschung sind. Im Gegensatz dazu wurden die Themen Arbeitszufriedenheit, Commitment und Mitarbeiterengagement ver-

gleichsweise wenig erforscht (A. C. Edmondson & Bransby, 2022, S. 58).

Forscher greifen oft auf die etablierte Theorie des sozialen Austauschs zurück, um zu untersuchen, wie psychologische Sicherheit mit der Arbeitshaltung der Mitarbeiter in Verbindung steht (A. Newman et al., 2017, S. 527). Trotz einiger Unterschiede sind sich die Wissenschaftler in Bezug auf die Grundlagen der Theorie des sozialen Austauschs einig. Sozialer Austausch bezieht sich auf Handlungen, die auf den belohnenden Reaktionen anderer basieren. Im Laufe der Zeit führt dies zu gegenseitig vorteilhaften Beziehungen (Cropanzano & Mitchell, 2005, S. 890). Jedoch überlagert die Theorie des sozialen Austauschs andere bedeutende Theorien innerhalb der Sozialwissenschaft (R. Ahmad et al., 2023, S. 1).

In Abbildung 1 wird veranschaulicht, wie das vielschichtige Konzept der psychologischen Sicherheit in mehreren Ebenen strukturiert ist. Von besonderer Bedeutung sind die zwei roten gerichteten Pfeile, die von der Teamebene zur dyadischen Ebene führen. Diese Pfeile verdeutlichen die direkte Auswirkung der psychologischen Sicherheit im Team auf das individuelle Arbeitsverhalten und die Arbeitshaltung auf dyadischer Ebene.

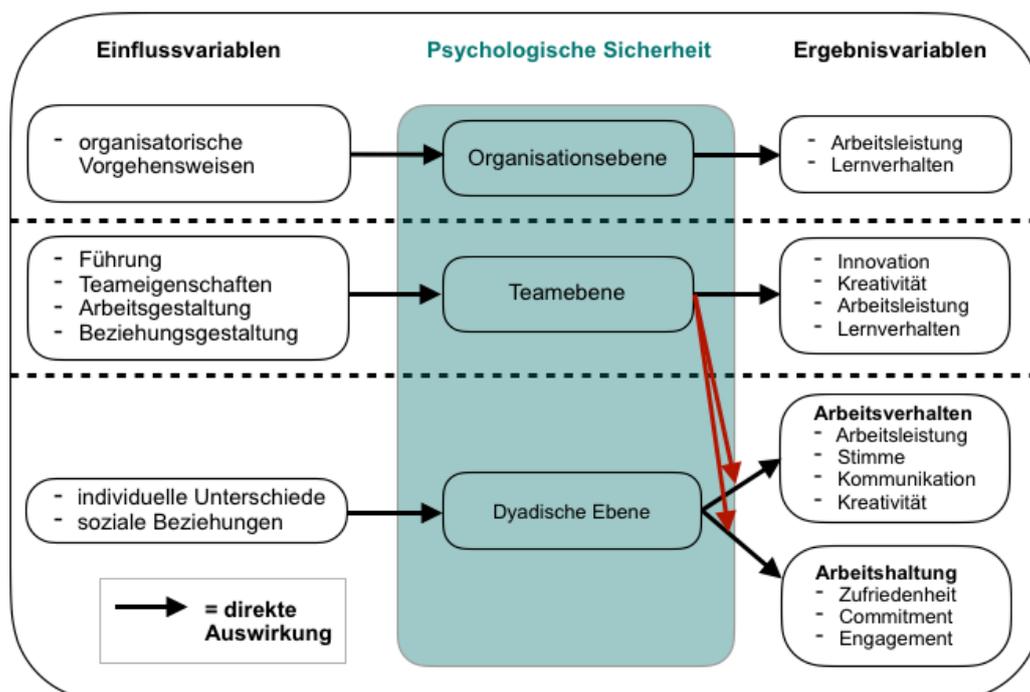


Abb. 1: Schlüsselvariablen psychologischer Sicherheit (in Anlehnung an Newman et al., 2017, S. 528)

## Messung psychologischer Sicherheit

Bei stabilen Teams empfiehlt es sich psychologische Sicherheit auf Teamebene zu erfassen. Demgegenüber könnte es bei Individuen, die in variablen Teamkonstellationen arbeiten und denen es an Stabilität im Team mangelt, sinnvoller sein, die psychologische Sicherheit auf individueller Ebene zu messen (A. C. Edmondson & Bransby, 2022, S. 70). In der Regel nutzen die meisten Studien Daten, die von Einzelpersonen stammen und verwenden Studiendesigns, die es ermöglichen, Rückschlüsse auf die Individuen oder Organisationen zu ziehen. Darüber hinaus werden viele Studien auf individueller Ebene durchgeführt, weil abhängige Variablen, wie beispielsweise die Arbeitszufriedenheit, als relevante Konstrukte auf individueller Ebene betrachtet werden (A. C. Edmondson & Bransby, 2022, S. 69). Die meisten Studien zur Untersuchung der psychologischen Sicherheit wurden auf Teamebene durchgeführt und verwendeten fast ausnahmslos die 7-Punkte-Skala von Edmondson zur Operationalisierung des Konstrukts (A. Newman et al., 2017, S. 524; A. C. Edmondson & Bransby, 2022, S. 59). Aus den vorangegangenen Gründen wurde für die Erhebung der psychologischen Sicherheit in dieser Studie der PsySafety-Check (Fischer & Hüttermann, 2020) verwendet, welcher auf der konstituierenden Definition von Amy Edmondson basiert.

## Erhebungsinstrumente der Studie

Es wurde eine quantitative Online-Umfrage (N = 50) in einem Marketingunternehmen durchgeführt. Dabei wurden die Variablen psychologische Sicherheit wie auch die Mitarbeitererfahrung in ihren jeweiligen vier Dimensionen (Arbeitszufriedenheit, Commitment, individuelles und kollektives Engagement) erfasst. Zur Messung der psychologischen Sicherheit wurde der PsySafety-Check (PS-C) (Fischer & Hüttermann, 2020) und zur Erfassung der Mitarbeitererfahrung der Employee Experience Questionnaire (EXQ) (Fischer et al., 2021) heran gezogen.

## Die Forschungsergebnisse

1. Es bestand ein starker, positiver und statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der psychologischen Sicherheit und der Mitarbeitererfahrung  $r_S(48) = .70$ ,  $p < .001$ .
2. Es bestand ein starker, positiver und statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der psychologischen Sicherheit und der Arbeitszufriedenheit  $r_S(48) = .73$ ,  $p < .001$ .
3. Es bestand ein moderater, positiver und statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der psychologischen Sicherheit und des organisationalen Commitments der Mitarbeiter  $r_S(48) = .52$ ,  $p < .001$ .
4. Es bestand ein moderater, positiver und statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der psychologischen Sicherheit und des individuellen Mitarbeiterengagements  $r_S(48) = .60$ ,  $p < .001$ .
5. Es bestand ein moderater, positiver und statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der psychologischen Sicherheit und des kollektiven Mitarbeiterengagements  $r_S(48) = .49$ ,  $p < .001$ .

Das signifikant positive Korrelationsergebnis der Hypothese H1 ermöglicht jedoch noch keine Schlussfolgerungen bezüglich kausaler Zusammenhänge. Es bestehen die Möglichkeiten: Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz beeinflusst positiv die Mitarbeitererfahrung oder umgekehrt eine positive Mitarbeitererfahrung verbessert die psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz. In der bestehenden Literatur zeigte sich ein klarer kausaler Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und dem Arbeitsverhalten, einschließlich Zufriedenheit, Commitment und Engagement, wie in Abbildung 1 dargestellt. Diese Erkenntnisse deuten darauf hin, dass psychologische Sicherheit ebenfalls die Mitarbeitererfahrung in kausaler Weise beeinflussen könnte, da sich die Mitarbeitererfahrung als übergeordneter Faktor aus der Arbeitszufriedenheit, dem organisationalen Commitment sowie dem individuellen und kollektiven Engagement zusammensetzt. Dennoch erscheint es lohnend, weitere Forschun-

gen durchzuführen, um die Wechselwirkungen zwischen psychologischer Sicherheit am Arbeitsplatz und der Mitarbeitererfahrung genauer zu untersuchen.

6. Es bestand kein statistisch signifikanter Unterschied in der Bewertung der psychologischen Sicherheit von Mitarbeitenden mit unterschiedlicher Beschäftigungsdauer im Marketingunternehmen.
7. Es bestand kein statistisch signifikanter Unterschied in der Bewertung der psychologischen Sicherheit hinsichtlich des Geschlechts der Mitarbeitenden.

Die Erkenntnisse der im Jahr 2021 veröffentlichten Studie von Hora et al. legen nahe, dass psychologische Sicherheit effektiv die Angleichung der kreativen Selbstwirksamkeit von Männern und Frauen wiederherstellen kann (Hora et al., 2021, S. 1). Gleichzeitig deutet die Forschung von Gerpott et al. darauf hin, dass psychologische Sicherheit die nachteiligen Auswirkungen von Altersunterschieden abmildern kann (Gerpott et al., 2021, S. 3777). In Anbetracht dieser Forschungsergebnisse erweisen sich die Resultate der Hypothesen H6 und H7 in vorliegender Studie als kongruent. Es wurden keine statistisch signifikanten Unterschiede in der Einschätzung der psychologischen Sicherheit am Arbeitsplatz zwischen Mitarbeitenden unterschiedlichen Geschlechts oder verschiedener Beschäftigungsdauern identifiziert. Jedoch könnte die Stichprobengröße (N = 50) zu gering gewesen sein, um signifikante Differenzen nachzuweisen.

### **Handlungsempfehlungen für die Praxis**

Psychologische Sicherheit ist nicht das Endziel, sondern vielmehr ein entscheidender Schlüsselfaktor, der das Erreichen anderer Ziele ermöglicht. Die Forschungsergebnisse geben einen Hinweis darauf, wie wichtig es ist, psychologische Sicherheit weltweit in Organisationen ganz oben auf die Führungsagenda zu setzen, unabhängig davon, ob es sich um die Führung eines kleinen Teams oder eines globalen Unternehmens handelt. (A. C. Edmondson & Bransby, 2022, S. 72-73). Die Forschungsergebnisse legen nahe, dass eine er-

höhte psychologische Sicherheit zu einer positiveren Mitarbeitererfahrung führt. Folglich sollten Unternehmen gezielte Maßnahmen ergreifen, um die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass Mitarbeiter sich sicherer und zufriedener fühlen können. Da psychologische Sicherheit die Zusammenarbeit und das Vertrauen in Teams fördert, sollten Organisationen dies berücksichtigen, um die Effizienz und Effektivität ihrer Teams zu steigern. Teambuilding-Aktivitäten und die Förderung einer offenen Kommunikation können hierbei hilfreich sein.

Psychologische Sicherheit entsteht maßgeblich durch positive Beziehungen zur Führungskraft, insbesondere in Form der transformationalen Führung, sowie durch eine unterstützende Arbeitsumgebung. Diese Unterstützung kann sowohl von der Organisation selbst als auch von den Kollegen bereitgestellt werden. Besonders erwähnenswert ist: Psychologische Sicherheit kann einen erheblich positiven Einfluss ausüben, wenn die Arbeitsaufgaben kreative Denkprozesse und eine sinnstiftende Komponente erfordern und gleichzeitig komplex sind (Biemann & Weckmüller, 2021, S. 48).

Innerhalb jeder Organisation gibt es Unterschiede in der psychologischen Sicherheit. Ein Teil dieser Unterschiede lässt sich auf das Verhalten der Führungsebene zurückführen, was die Wichtigkeit von Schulungen für Führungskräfte und die Einführung von Maßnahmen zur Förderung einer einheitlich hohen psychologischen Sicherheit unterstreicht (A. C. Edmondson & Bransby, 2022, S. 73). Alle Mitarbeitenden sollten aktiv in folgenden Bereichen involviert sein: freie Äußerung ihrer Meinungen, Unterstützung bei Anfragen, Einbringen von Ideen, Ausdruck verschiedener Standpunkte und effektive Zusammenarbeit über verschiedene Fachbereiche hinweg.

Von großer Bedeutung ist die Förderung einer offenen und transparenten Kommunikationskultur. Geprägt von psychologischer Sicherheit, in der Mitarbeitende sich frei äußern können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Dies kann durch regelmäßige Teammeetings, Feedback-Sitzungen und anonyme Feedback-Mechanismen erreicht wer-

den. Die Implementierung einer Feedbackkultur ist dabei von essenzieller Bedeutung. Mitarbeiter und Führungskräfte sollten in der Lage sein, Feedback zu äußern und zu empfangen, um ein Klima des Vertrauens zu schaffen. Die Rückmeldungen von Mitarbeitenden aus Umfragen und Feedback-Sitzungen sollten genutzt werden, um kontinuierliche Verbesserungen in der Arbeitsplatzgestaltung und der Unternehmens- bzw. Teamkultur vorzunehmen. Ebenso sollten Führungskräfte gezielt und systematisch geschult werden. Eine kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung von Führungskräften ist unerlässlich, damit sie ein tiefgreifendes Verständnis für das Konzept der psychologischen Sicherheit erlangen und dazu befähigt werden, eine unterstützende und vertrauensvolle Arbeitsumgebung zu schaffen.

### Wie lässt sich psychologische Sicherheit in Arbeitsteams steigern?

Für leistungsstarke Teams ist psychologische Sicherheit unerlässlich. Paul Santagata, Chef der Industrieabteilung bei Google gibt klare Empfehlungen:

1. **Kollaborative Konfliktbewältigung:** Gehen Sie Konflikte anstatt einer konfrontativen Haltung mit einer kooperativen Haltung an und stellen Sie die Frage: "Wie können wir ein für beide Seiten wünschenswertes Ergebnis erzielen?"
2. **Zwischenmenschliche Kommunikation:** Kommunizieren Sie direkt von Mensch zu Mensch, indem Sie die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse nach Respekt, Kompetenz, sozialem Status und Autonomie anerkennen. Dadurch wird das Vertrauen gestärkt und eine positive Atmosphäre geschaffen.
3. **Vorausschauende Reaktionen und Maßnahmenplanung:** Antizipieren Sie mögliche Reaktionen und bereiten Sie sich vor. Denken Sie im Vorfeld darüber nach, wie Ihr Gegenüber auf Ihre Botschaft reagieren könnte, um sicherzustellen, dass Ihre Nachricht effektiv gehört wird.
4. **Schuldzuweisungen durch Neugierde ersetzen:** Anstatt Schuld zuzuweisen, ist es ratsam, eine neugierige und lernende

Haltung einzunehmen und erkundigen Sie sich danach, wie Sie unterstützen können.

5. **Objektive Darstellung:** Stellen Sie problematisches Verhalten neutral dar, in dem Sie es als Beobachtung beschreiben und bleiben Sie dabei sachlich.
6. **Feedback zur Kommunikation einholen:** Fragen Sie, wie Sie Ihre Botschaft effektiver vermitteln können.
7. **Messung der psychologischen Sicherheit:** Regelmäßige Befragungen und Umfragen im Team helfen dabei, das Sicherheitsgefühl zu ermitteln und die Teamatmosphäre zu verbessern.

Die Umsetzung dieser Empfehlungen dürfte zu einer Steigerung des Mitarbeiterengagements, der Motivation und der Leistungsfähigkeit Ihres Teams führen (Delizonna, 2017, S. 1-7).

### Schlusswort

*Ein Gramm Erfahrung wiegt mehr als tausende Tonnen von Theorien und unsere Erfahrungen kann uns niemand mehr nehmen.*

Möge diese Forschungsarbeit einen wertvollen Beitrag für ein tieferes Verständnis über den Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und einer positiven Mitarbeitererfahrung leisten. Mögen wir gemeinsam eine neue (Arbeits-) Welt erschaffen, in der wir Menschen ermöglichen, außergewöhnlich positive Erfahrungen zu machen - heilsame, liebevolle, bestärkende Erfahrungen. *Heilung und Liebe zu erfahren ist unsere Bestimmung.*

Möge die Liebe uns über die Unterschiede in unseren Erfahrungen, Geschlecht und Alter hinweg miteinander verbinden. Möge diese Arbeit zu einem liebevollen Bewusstsein der Verbundenheit und Gemeinschaft beitragen.



Roman Stingl  
Bachelor of Science in  
Wirtschaftspsychologie

roman.stingl@web.de

## Literaturverzeichnis

- Ahmad, I. & Umrani, W. A. (2019).** The impact of ethical leadership style on job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534–547. <https://doi.org/10.1108/lodj-12-2018-0461>
- Biemann, T. & Weckmüller, H. (2021).** Psychologische Sicherheit: Erfolgsfaktor für Teamerfolg jenseits der Teambzusammensetzung. *PERSONALquarterly - Wissenschaftsjournal Für Die Personalpraxis*, 46–49.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R. & Shimoni, T. (2014).** Transformational Leadership and Creative Problem-Solving: The Mediating Role of Psychological Safety and Reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115–135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G. & Chu, F. (2019).** Spiritual Leadership on Proactive Workplace Behavior: The Role of Organizational Identification and Psychological Safety. *Frontiers in Psychology*, 10:1206, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01206>
- Clark, T. R. (2020).** *The 4 stages of psychological safety - Defining the Path to Inclusion and Innovation*. <https://oceanofpdf.com/authors/timothy-r-clark/pdf-epub-the-4-stages-of-psychological-safety-defining-the-path-to-inclusion-and-innovation-download-71859137246/>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005).** Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Delizonna, L. (2017).** High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It. *Talent Management*. <https://dutex.com/wp-content/uploads/2020/10/High-Performing-Teams-Need-Psychological-Safety-Heres-How-to-Create-It.pdf>
- Detert, J. & Burris, E. (2007).** Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 4, 869–884. [https://web.archive.org/web/20160705202559id/http://www.mcponline.org:80/images/2/2f/21CC2011\\_Leadership\\_Behavior\\_Employee\\_Voice.pdf](https://web.archive.org/web/20160705202559id/http://www.mcponline.org:80/images/2/2f/21CC2011_Leadership_Behavior_Employee_Voice.pdf)
- Duhigg, C. (2016).** *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. 1–16. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. (1999).** Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2 (Jun., 1999), Pp. 350–383. <https://www.jstor.org/stable/2666999?origin=JSTOR-pdf>
- Edmondson, A. C. & Bransby, D. P. (2022).** Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014).** Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Fischer, J. A. & Hüttermann, H. (2020).** PsySafety-Check (PS-C): Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams. *Zusammenstellung Sozialwissenschaftlicher Items Und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis279>
- Fischer, J. A., Hüttermann, H. & Werther, S. (2021).** Employee Experience Questionnaire (EXQ): Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement. *Zusammenstellung Sozialwissenschaftlicher Items Und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis304>
- Gärtner, C. (2020).** *Smart Human Resource Management, Analytics, Automatisierung und Agilität in der Personalarbeit*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30267-2>
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A. & Schaubroeck, J. M. (2012).** Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S. & Tayyeb, H. H. (2019).** Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Kahn, W. A. (1990).** Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R. & Luo, J. (2020).** Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>
- Meyer, H. A., Wrba, M. & Bachmann, T. (2018).** *Psychologische Sicherheit: Das Fundament gelingender Arbeit im Team*. <https://dl.gi.de/handle/20.500.12116/16766>
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A. & Cooper, B. (2019).** CEO Entrepreneurial Leadership and Performance Outcomes of Top Management Teams in Entrepreneurial Ventures: The Mediating Effects of Psychological Safety\*. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119–1135. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12465>
- Nemanich, L. A. & Vera, D. (2009).** Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19–33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.002>
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017).** Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Tewes, U. & Wildgrube, K. (1999).** *Psychologie Lexikon*. [https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=K49dDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP5&dq=lexikon+der+psychologie&ots=wFD3mV2pzu&sig=xWwq8U4FwXBkfuGvAJhh-Be6SkAnk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=lexikon%20der%20psychologie&f=false](https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=K49dDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP5&dq=lexikon+der+psychologie&ots=wFD3mV2pzu&sig=xWwq8U4FwXBkfuGvAJhh-Be6SkAnk&redir_esc=y#v=onepage&q=lexikon%20der%20psychologie&f=false)
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N. & Guo, W. (2019).** Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support for Creativity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 551–565. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009).** Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M. & Liao, G. (2019).** Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 150–171. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2018-0776>
- Zhao, F., Ahmed, F. & Faraz, N. A. (2020).** Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies* 110 (2020) 103725, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103725>