

---

# Psychologische Sicherheit bei Berry

Eine Analyse und Konzeptualisierung zur  
Verbesserung und Sicherstellung der  
psychologischen Sicherheit bei Berry

---

## BACHELOR THESIS

Juni 2023

Autorin  
Hasler, Sarah

Betreuungsperson  
Burri, Leonie

Praxispartner:in  
Berry-Waldis Zürich AG  
Kontaktperson Uehlinger, Ariane

## Abstract

Die psychologische Sicherheit stellt ein zentraler Erfolgsfaktor für Teamarbeit dar. Psychologisch sichere Teams haben eine gemeinsame Überzeugung auf das Arbeitsklima. Die Mitarbeitenden können sich selbst sein, ohne das Risiko einer Bewertung oder Geringschätzung anderer zu fürchten. Mit einem vorab geführten Expert:inneninterview mit einer internen Person bei Berry und einer anschließenden quantitativen Datenerhebung mit allen Mitarbeitenden wurde die psychologische Sicherheit bei Berry untersucht. Es wurde eine IST-Analyse vorgenommen, fördernde sowie hemmende Faktoren der psychologischen Sicherheit wie auch Verbesserungsvorschläge erfragt. Die Auswertung zeigt ein breites Bild an fördernden und hemmenden Faktoren sowie Verbesserungspotenziale, wobei die aktuelle psychologische Sicherheit bei Berry positiv bewertet wird. Aus der Analyse wurden folgende Verbesserungswünsche abgeleitet: Leben von New Work, Stärkere Führung, bessere Kommunikation, mehr Austausch und Wir-Gefühl im Team sowie mehr Unterstützung und eine klare Arbeitsverteilung.

Anzahl Wörter Abstract: 129

Anzahl Zeichen (inkl. Leerzeichen): 122'515

*Keywords:* psychologische Sicherheit, Teamarbeit, Team, Führung.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	1
2.	Theoretischer Hintergrund .....	3
2.1.	Hintergrund sowie Begriffsdefinitionen psychologische Sicherheit .....	3
2.2.	Auswirkungen der psychologischen Sicherheit in Unternehmungen .....	4
2.3.	Voraussetzungen für psychologische Sicherheit .....	6
2.3.1.	Voraussetzungen Schaffen .....	7
2.3.2.	Einladung zur Teilnahme .....	8
2.3.3.	Produktiv reagieren .....	9
3.	Methodik .....	11
3.1.	Untersuchungsdesign .....	11
3.2.	Systematisierendes Expert:inneninterview .....	11
3.3.	Erstellung des Fragebogens .....	12
3.4.	Pretest .....	14
3.5.	Datenerhebung .....	15
3.6.	Sampling .....	15
3.7.	Aufbereitung und Analyse der quantitativen Daten .....	16
3.8.	Aufbereitung und Analyse der qualitativen Daten .....	17
4.	Ergebnisse .....	18
4.1.	Ergebnisse des Expert:inneninterviews .....	18
4.1.1.	Investitionen in die psychologische Sicherheit .....	18
4.1.2.	Entwicklung der psychologischen Sicherheit .....	19
4.1.3.	Ideen zur Verbesserung der psychologischen Sicherheit .....	20
4.2.	Ergebnisse der Umfrage .....	21
4.2.1.	IST-Analyse der psychologischen Sicherheit .....	21
4.2.2.	Miterleben Transformation .....	29
4.2.3.	Entwicklungsfaktoren der psychologischen Sicherheit .....	32
4.2.4.	Veränderungswünsche der psychologischen Sicherheit .....	34
5.	Diskussion .....	37
5.1.	Diskussion und Beantwortung der Haupt- sowie Unterfragestellungen .....	37
5.1.1.	IST-Zustand der psychologischen Sicherheit .....	37
5.1.2.	Entwicklung der psychologischen Sicherheit .....	39
5.1.2.1.	Fördernde Faktoren .....	39
5.1.2.2.	Hemmende Faktoren .....	40
5.1.3.	Veränderungswünsche der psychologischen Sicherheit .....	41

## Psychologische Sicherheit bei Berry

5.2.	Konzepterstellung und Handlungsempfehlungen.....	44
5.3.	Kritische Reflexion .....	46
6.	Fazit .....	48
6.1.	Zukünftige Forschung .....	48
	Literaturverzeichnis .....	49
	Abbildungsverzeichnis .....	51
	Tabellenverzeichnis .....	51
	Hilfsmittelverzeichnis.....	51
	Anhang .....	52
A.	Konzept .....	52
B.	Leitfaden Expert:inneninterview .....	54
C.	Einverständniserklärung Expert:inneninterview .....	58
D.	Transkript Expert:inneninterview.....	59
E.	Fragebogen .....	67
F.	Statistische Auswertungen.....	70

## 1. Einleitung

Die Arbeitswelt ist heutzutage durch die Digitalisierung und den kontinuierlichen Wandel von steigender Komplexität gekennzeichnet. Damit Unternehmungen in dieser Komplexität konkurrenzfähig und attraktiv bleiben, stellt die Teamarbeit einen wichtigen Faktor dar. Dabei ist die psychologische Sicherheit in Arbeitsteams kaum mehr wegzudenken, da sie einer der zentralen Erfolgsfaktoren von funktionierenden Teams ist (Edmondson, 1999). Die psychologische Sicherheit beschreibt eine gemeinsame Überzeugung der Teammitglieder auf das Arbeitsklima (Kessel, Kratzer & Schultz, 2012). Weiter fühlen sich Mitarbeitende in einem psychologisch sicheren Team in der Lage, Risiken einzugehen, die eigene Meinung zu äussern und proaktiv zu handeln (Goller & Laufer, 2018). Edmondson (1999) konnte in ihrer Studie zu der psychologischen Sicherheit sowie das Lernverhalten in Arbeitsteams zeigen, dass psychologisch sichere Teams besser lernen sowie bessere Ergebnisse erzielen können. Wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen weiter, dass die Förderung der Mitarbeitenden zum Erfolg der Unternehmung beiträgt (Duhigg, 2016). So wird berichtet, dass das Geheimnis von erfolgreich funktionierenden Teams nicht die Zusammensetzung der Teams, sondern eher das Existieren einer psychologischen Sicherheit ist (Duhigg, 2016). Um die Zusammenarbeit der Teams zu stärken, müssen Unternehmungen fördernde Faktoren verstehen, welche eine erfolgreiche Teamarbeit auszeichnet.

Diese Bachelor-Thesis wird in Zusammenarbeit mit der Praxispartnerin Berry – Waldis Zürich AG (Berry) durchgeführt. Berry ist eine Workplace-Beratungsfirma für moderne und zukunftsgerichtete Arbeitswelten und begleitet Unternehmungen von der Vision bis zu Realisierung von Büroraumkonzepten. Im Herbst 2022 transformierte sich die Firma von der Waldis hin zu Berry. Nun gehört das Unternehmen Berry zusammen mit Colombo la famiglia und printing Solutions zur Waldis Gruppe. Durch die Transformation und die unterschiedlichen Standorte von Berry in Kriens und Zürich wird befürchtet, dass das Wohlbefinden wie auch die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden gelitten hat. Anfangs Dezember 2022 wurde die interne Umsetzung eines Well-Being Konzepts, das Berry-Well, für die Mitarbeitenden bei Berry angekündigt. Das Ziel ist, die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden in der Unternehmung zu fördern. In drei verschiedenen Arbeitsgruppen werden Handlungspunkte zur Verbesserung des Wohlbefindens erarbeitet, sowie ein Konzept gestaltet und umgesetzt. Unter dem Rahmen dieses Berry-Well Konzepts befasst sich diese Bachelor-Thesis mit dem Thema der psychologischen Sicherheit bei Berry. Da Berry über flache Hierarchien verfügt und eine effektive Teamarbeit umso wichtiger ist, wird eine umfassende Erhebung der psychologischen Sicherheit im Rahmen dieser Bachelor-Thesis vorgenommen. Wenn die fördernden sowie hemmenden Faktoren der psychologischen Sicherheit bei Berry erkannt werden, können die fördernden Faktoren gestärkt und die hemmenden Faktoren minimiert werden.

Somit kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit in den Teams entstehen. Ebenfalls sollen mögliche Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden. Die Autorin formuliert die folgenden Fragestellungen:

- Wie ist die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden bei Berry?
- Welche Faktoren beeinflussen die psychologische Sicherheit bei Berry?
  - Welche Faktoren fördern die psychologische Sicherheit?
  - Welche Faktoren hemmen die psychologische Sicherheit?
- Wie kann die psychologische Sicherheit optimiert und sichergestellt werden?

Das Ziel dieser Arbeit ist ein umfassender Einblick in die psychologische Sicherheit bei Berry zu gewähren. Der aktuelle Stand der psychologischen Sicherheit bei Berry wird demnach analysiert sowie fördernde und hemmende Faktoren werden aufgezeigt. Weiter werden gewünschte Veränderungen bezüglich der psychologischen Sicherheit erfragt. Die daraus resultierenden Erkenntnisse werden schliesslich zusammengetragen und anhand eines Konzeptes vermittelt.

Diese Arbeit ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 wird der Theoretische Hintergrund dieser Arbeit erläutert, wobei das Hauptthema der psychologischen Sicherheit anhand verschiedener Sichtweisen betrachtet wird. Demnach wird der Hintergrund zusammen mit einer Begriffsdefinition erläutert, Aspekte der psychologischen Sicherheit genannt, sowie Auswirkungen der psychologischen Sicherheit auf die Teamleistungen beschrieben. Um die psychologische Sicherheit zu optimieren, wird zudem einen Methodenkoffer vorgestellt, anhand dessen die Führungskräfte gute Voraussetzungen für ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld schaffen können. In Kapitel 3 wird die Methodik dieser Arbeit beschrieben, wobei genauer auf das Untersuchungsdesign, das systematisierende Expert:inneninterview, die Erstellung des Fragebogens, den Pretest, die Datenerhebung, das Sampling sowie die Aufbereitung und Analyse der quantitativen und den qualitativen Daten eingegangen wird. Die Ergebnisse der Arbeit werden in Kapitel 4 vorgestellt. Zuerst wird der PsySafety-Check sowie die selbsterstellten Items ausgewertet. Anschliessend werden die Items nach den jeweiligen Themenblöcken, abgeleitet von den Fragestellungen, ausgewertet. Danach werden die Ergebnisse in Kapitel 5 diskutiert, die Fragestellungen beantwortet, ein Konzept erstellt und eine kritische Reflexion der Arbeit vorgenommen. Schliesslich wird in Kapitel 6 ein kurzes Fazit der Arbeit gezogen und mit möglichen zukünftigen Forschungen abgerundet.

## 2. Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden Begriffsdefinitionen vorgenommen sowie Hintergrundinformationen und der aktuelle Stand der Forschung erläutert, um ein Verständnis über den theoretischen Hintergrund dieser Arbeit zu schaffen. Durch den theoretischen Hintergrund wird eine Grundlage für diese Arbeit geschaffen, welche zur Beantwortung der Fragestellungen dient.

### 2.1. Hintergrund sowie Begriffsdefinitionen psychologische Sicherheit

Erstmals wurde das Konzept der psychologischen Sicherheit 1965 von Schein und Bennis in Zusammenhang mit einer Forschung zu Erfolgsfaktoren für Veränderungen beschrieben. In dem Bericht der beiden Forschenden Schein und Bennis (1965) wird die Notwendigkeit von psychologischer Sicherheit in Veränderungsprozessen verdeutlicht. Personen, welche sich psychologisch sicher fühlen sind demnach bereit und kompetent für Veränderungen. Schein und Bennis erläutern, dass eine psychologische Sicherheit ermöglicht, die Reaktionen von Mitarbeitenden bezüglich geplanter Transformationen wie beispielsweise Widerstand gegenüber der Veränderung reduziert oder aufgelöst werden können (Schein & Bennis, 1965).

Die psychologische Sicherheit wurde anfangs der 1990er Jahren erneut durch Kahn aufgegriffen. Das Konzept wurde in Zusammenhang mit Faktoren, welche das individuelle Engagement am Arbeitsplatz beeinflussen untersucht. Mit dieser Untersuchung konnte Kahn (1990) nachweisen, dass persönliches Engagement und psychologische Sicherheit eng miteinander verbunden sind.

Das Konzept der psychologischen Sicherheit beschreibt das Gefühl, sein wahres Selbst zu sein sowie zeigen und einsetzen zu können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen für das eigene Selbstbild, den Status oder die Karriere zu haben. Es betrifft demnach die Überzeugung, dass man sich so verhalten kann, ohne das Risiko der Peinlichkeit, Ablehnung oder Geringschätzung zu erfahren (Kahn, 1990). Zudem bezieht sich die psychologische Sicherheit auf eine gemeinsame Überzeugung der Teammitglieder auf das Arbeitsklima. Dabei handelt es sich um ein Team-Phänomen, wobei es um eine geteilte Vorstellung innerhalb des Teams geht und nicht konkret auf andere Teammitglieder oder Einzelpersonen bezogen ist (Kessel et al., 2012). Laut Goller und Laufer (2018) bedeutet psychologische Sicherheit in der Praxis, dass sich alle Mitarbeitende eines Teams in der Lage fühlen, Risiken einzugehen, deren Meinung zu äussern und proaktiv zu handeln. Des Weiteren wird beschrieben, dass sich Mitarbeitende in psychologisch sicheren Teams öfters trauen, kreative und unkonventionelle Lösungsvorschläge zu kommunizieren, was zu einer wettbewerbsfähigen Unternehmung beitragen kann (Goller & Laufer, 2018).

Goller und Laufer (2018) extrahieren vier wesentliche Elemente der psychologischen Sicherheit. Diese umfassen zum einen das offene äussern der eigenen Meinung, wobei es darum geht, seine Meinung mitzuteilen und einen Beitrag zu leisten. Als zweiter Aspekt wird beschrieben, dass alle Mitarbeitenden gleichviel sprechen. Hierbei ist wichtig, dass alle Teammitglieder ihre Beiträge zu einem Thema geleistet haben und ihre Inputs mitgeteilt haben. Der dritte Punkt bezieht sich darauf, dass Fehler und Schwächen als Lernproblem angesehen werden. In der Regel werden diese jedoch eher als Ausführungsproblem angesehen und verführen dazu, eher nach Schuldigen, statt nach Lösungen zu suchen. Hier gilt zu beachten, dass aus Fehlern oder Schwächen gelernt wird. Das vierte Element, welches von Goller und Laufer (2018) extrahiert wurde, ist das Schätzen und Einsetzen von Talenten und Fähigkeiten im Team. Da jedes Teammitglied über individuelle Talente und Fähigkeiten sowie Interessen verfügt, kann eine stärkenorientierte Sichtweise eingenommen werden und die Teammitglieder werden nach deren Interessen und Fähigkeiten eingesetzt (Goller & Laufer, 2018).

## 2.2. Auswirkungen der psychologischen Sicherheit in Unternehmungen

In der Studie von Edmondson (1999) wurde die psychologische Sicherheit und das Lernverhalten in Arbeitsteams untersucht. Die Forscherin findet den Zusammenhang, dass psychologisch sichere Teams besser lernen und somit bessere Ergebnisse erzielen können. Die Arbeitsgruppen, welche eine hohe psychologische Sicherheit aufweisen, zeigen eher ein gutes Lernverhalten, indem sie Fragen stellen, Feedback geben und Probleme offen ansprechen. Um eine psychologische Sicherheit zu schaffen, spielen Führungskräfte ebenfalls eine wichtige Rolle. Indem Sie eine offene Fehlerkultur leben und ihre eigenen Unsicherheiten sowie Fehler zugeben, können Sie die psychologische Sicherheit im Team fördern. Ein weiterer wichtiger Faktor ist eine offene Feedback-Kultur und Rückmeldungen seitens Teams auch einzufordern (Edmondson, 1999).

In einem Artikel der New York Times berichtete Duhigg (2016) über die Google-Studie Aristoteles. Das Ziel dieser Studie war, das Geheimnis von erfolgreich funktionierenden Teams bei der Unternehmung Google aufzudecken. Bis zu dieser Studie war Google überzeugt, dass das Geheimnis in der Teamzusammensetzung besteht. Das Ergebnis war jedoch, dass nicht die Auswahl von passenden Persönlichkeiten, sondern die psychologische Sicherheit der bedeutendste Faktor für die erfolgreiche Teamzusammenarbeit darstellt. In diesem Zusammenhang sei nicht entscheidend, welche Personen in einem Team zusammenarbeiten, sondern wie das Team zusammenarbeitet (Duhigg, 2016).

Goller und Laufer (2018) beschreiben vier entscheidende, positive Auswirkungen von psychologischer Sicherheit in Unternehmungen. Diese vier Auswirkungen umfassen das kontinuierliche Lernen, erfolgreiche Prozessveränderungen, Mitarbeitenden-Engagement und

Förderung von Innovation. Nachfolgend werden diese Aspekte der psychologischen Sicherheit fokussiert beschrieben und erläutert.

### **Kontinuierliches Lernen**

Ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld ermöglicht gemäss Argyris und Schön (1978) ein furchtloses Lernverhalten. Die beiden Forschenden beschreiben das Lernen als Prozess aus dem Erkunden sowie einer Fehlerkultur (Argyris & Schön, 1978). Um Lernperspektiven zu eröffnen, müssen Teams wichtige Kompetenzen beherrschen. Diese Kompetenzen umfassen das Bitten um Hilfe, gemachte Fehler zugeben und um Feedback bitten. Wenn diese Arten der Interaktion in einer unsicheren Umgebung zu einem Gesichtsverlust führen, da die Mitarbeitenden aufgrund von Fehlern schikaniert oder blamiert werden, blockiert dies lernförderliche Verhaltensweisen (Argyris, 1982). Ebenfalls argumentiert Schein (2010), dass psychologische Sicherheit eine Lernangst von Mitarbeitenden reduziert. Eher können sich psychologisch sichere Teams gemeinsam auf Ziele und Problemlösungen konzentrieren (Schein, 2010). Diese Aspekte sind Teil des kontinuierlichen Lernens, welche durch eine psychologische Sicherheit ermöglicht werden.

### **Erfolgreiche Prozessveränderungen**

Nach Goller und Laufer (2018) liegt die Quote von nicht erfolgreich umgesetzten Veränderungsprojekten bei 60 bis 70 %. Die meisten Unternehmungen konzentrieren sich bei Change-Projekten auf die Zielsetzungen, Struktur und Planung. Die Mitarbeitenden, welche jedoch dadurch betroffen sind, stehen wenig im Mittelpunkt. Wenn die psychologische Sicherheit gesteigert wird und sich die Mitarbeitenden konstruktiv mit der Veränderung auseinandersetzen können, vervielfacht sich die Erfolgswahrscheinlichkeit von Change-Projekten (Goller & Laufer, 2018). Eine psychologisch sichere Verhaltensweise kann sich in den folgenden Aspekten zeigen: Teameinstellung, Ideengenerierung, Unterstützung von Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden, Diskussion von Fehlern, Teilen und Suchen von Informationen sowie das Nachdenken alternativer Standpunkte und Lösungen im Team (Goller & Laufer, 2018). Die psychologische Sicherheit nimmt eine entscheidende Rolle bei der Einführung von neuen Organisationsformen sowie Prozessveränderungen ein. Diese Veränderungen könnten die Einführung von neuen Arbeitsmethoden wie beispielsweise Lean Management sein. Die Forschenden Baer und Frese (2003) konnten belegen, dass in einem psychologisch sicheren Umfeld, Prozessinnovationen schneller umgesetzt werden. Daraus resultieren positive Teilaspekte wie Implementierungserfolg, Qualitätsverbesserung sowie die allgemeine Teamleistung (Baer & Frese, 2003).

### **Mitarbeitenden-Engagement**

Teammitglieder, welche in einer psychologisch sicheren Atmosphäre arbeiten, verfügen über eine Stimme, um sich selbst mitzuteilen. Bei dem Mitarbeitenden-Engagement werden Beiträge zugelassen, gemeinsam überlegt, argumentiert sowie über eine passende Variante abgestimmt.

Wenn jemand im Team Schwierigkeiten mit einer Tätigkeit hat, wird diese Person vom Team angesprochen, Unterstützung angeboten, damit Lösungen gefunden werden können (Goller & Laufer, 2018). So erläutert auch Kahn (1990), dass psychologisch sichere Mitarbeitende bereit sind, sich in ihrer Arbeitstätigkeit körperlich, kognitiv und emotional zu engagieren. Die Teammitglieder zeigen demnach Engagement und unterstützen einander. Hingegen kann das Teammitglied, welches auf die Hilfe angewiesen ist, die Unterstützung anderer ohne Gesichtsverlust zulassen (Kahn, 1990).

### **Förderung von Innovation**




Das Innovationsmanagement, Design Thinking oder die Agilität sind in der modernen Arbeitswelt Herangehensweisen, um bei dem globalen Veränderungsdruck mitzuhalten. Diese Methoden können Kreativität und eine schnelle Umsetzung von Innovation fördern und können gleichzeitig Wettbewerbsvorteile für eine Unternehmung erzielen. Der Erfolg von solchen Umsetzungsmöglichkeiten hängt jedoch häufig von einer konstruktiven Zusammenarbeit der Mitarbeitenden ab. Die psychologische Sicherheit spielt eine wesentliche Rolle, da offen Meinungen ansprechen, um Hilfe bitten sowie konstruktives Feedback geben den Rahmen für erfolgreiche Umsetzungen stecken. Zusammenfassend kann erwähnt werden, dass psychologische Sicherheit die Innovation und kognitiven Prozesse der Kreativität durch divergentes Denken oder Experimentieren fördert. Teammitglieder schlagen demnach eher neue Problemlösungsansätze vor, wenn sie keine negativen Beurteilungen von anderen befürchten müssen (Goller & Laufer, 2018).

## 2.3. Voraussetzungen für psychologische Sicherheit

Bereits Goller und Laufer (2018) geben einige Prozesse zur Optimierung und Veränderung der psychologischen Sicherheit. Diese umfassen zum einen eine IST-Analyse der psychologischen Sicherheit wie auch das Fördern von Feedback, offenen Fragen, Lernfragen, Wertschätzung, Vertrauen und weitere Aspekte. Um eine Konzeptualisierung zur Schaffung von psychologischer Sicherheit zu erstellen, unterstützt der Methodenkoffer, welcher von Edmondson (2020) erläutert wird.

Amy Edmondson (2020) erwähnt drei zentrale Ansatzpunkte wie eine angstfreie und somit psychologisch sichere Organisation gestaltet werden kann. Diese Ansatzpunkte umfassen die Schaffung von Voraussetzungen, das Einladen zur Teilnahme und das Mitwirken und die produktive Reaktion. Zu diesen Ansatzpunkten lassen sich weitere Aufgaben für die Führungskräfte zuordnen. Nachfolgend ist ersichtlich, welche Methoden, welchem Ansatzpunkt entspricht.

Tabelle 1 Methoden für eine psychologisch sichere Organisation (Goller &amp; Laufer, 2018)

Voraussetzungen schaffen	Einladung zur Teilnahme	Produktiv reagieren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Arbeit einen Bezugsrahmen geben</li> <li>• Die Sinnausrichtung betonen</li> </ul>  <p>Geteilte Erwartungen und Bedeutung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situationsbezogene Demut zeigen</li> <li>• Proaktives Nachforschen praktizieren</li> <li>• Strukturen und Prozesse einführen</li> </ul>  <p>Die Überzeugung, dass die eigene Stimme willkommen ist</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung ausdrücken</li> <li>• Das Scheitern vom Stigma befreien</li> <li>• Klare Verstöße mit Sanktionen belegen</li> </ul>  <p>Kontinuierliches Lernen als Orientierung</p>

Diese Aspekte, welche auch als Methodenkoffer zur Schaffung von psychologischer Sicherheit gelten, werden in diesem Kapitel genauer erläutert und beschrieben. Zu erwähnen ist, dass alle Ansatzpunkte seitens Organisation und Führungskraft umgesetzt werden sollten.

### 2.3.1. Voraussetzungen Schaffen

Das Schaffen der Voraussetzungen für die psychologische Sicherheit setzt sich aus zwei Teilgebieten zusammen. Diese umfassen, der Arbeit einen Bezugsrahmen zu geben sowie die Sinnausrichtung zu betonen. Um einen Bezugsrahmen zu schaffen, müssen Erwartungen in Bezug auf das Scheitern sowie Unsicherheiten und wesentlicher Abhängigkeiten formuliert werden, um die Notwendigkeit des Äusserns der eigenen Stimme zu betonen. Führungskräfte sollten eine Atmosphäre für das kontinuierliche Lernen erschaffen, damit Mitarbeitende ihre Bestleistung erzielen können. Edmondson (2020) betont die Angst vor dem Scheitern als Kernmerkmal von psychologisch unsicheren Organisationen. Umso wichtiger ist die Kommunikation der Führungskräfte, welche Rolle das Scheitern in der Unternehmung spielt (Edmondson, 2020). Edmondson (2020) beschreibt, dass das Scheitern seitens Führungskräfte ausdrücklich und aktiv psychologisch sicher sein muss. Nur so tendieren Mitarbeitende nicht mehr dazu, das Scheitern zu vermeiden. Eine weitere Möglichkeit, um neue Bezugsrahmen zu stecken ist, wie die Mitarbeitenden deren Führungskräfte sehen. Die Rolle der Führungskraft ändert sich vom gewohnten Bezugsrahmen hin zu einem neuen Bezugsrahmen. Dabei geben Führungskräfte eher die Richtung vor, statt die Antworten bereits zu kennen. Führungskräfte geben keine Anweisungen, sondern laden zum Input ein, um die Richtung zu klären und anzupassen. Ebenfalls werden die Voraussetzungen geschaffen,

um kontinuierlich zu lernen und Bestleistungen zu erreichen. Dabei wird der Ansatz verfolgt, dass Mitwirkende wichtiges Wissen und wertvolle Inputs geben können, statt nur das zu tun, was ihnen gesagt wird. Führungskräfte sollten sich ihrem Denken bewusstwerden, gewohnte Denkweisen hinter sich lassen und bewusst einen neuen Bezugsrahmen schaffen (Edmondson, 2020).

Ein weiteres Kernelement der Schaffung von Voraussetzungen für psychologische Sicherheit ist die Betonung der Sinnausrichtung. Oft wird die Führungsmethode verwendet, um Mitarbeitende zu motivieren, indem einen attraktiven Sinn und Zweck der Arbeit formuliert wird. Wenn Führungskräfte die Mitarbeitenden daran erinnern, warum ihre Arbeitstätigkeit wichtig ist, gibt dies den Mitarbeitenden Energie, um herausfordernde Momente zu überwinden. Durch das Wissen, wie wichtig die Arbeit ist, können Mitarbeitende interpersonelle Risiken der Arbeit überwinden. Weiter beschreibt Edmondson (2020), dass psychologische Studien belegen, dass das Erleben eines Sinnes und einer Bedeutung in der Arbeit ein Grundbedürfnis vieler darstellt.

Wenn die beiden Ansätze zur Schaffung der Voraussetzungen umgesetzt werden, kann eine Arbeit mit geteilten Erwartungen und Bedeutung aller resultieren (Edmondson, 2020).

### 2.3.2. Einladung zur Teilnahme

Die Einladung zur Teilnahme setzt sich aus drei verschiedenen Aspekten zusammen. Diese beinhalten das Zeigen von situationsbezogener Demut, das Praktizieren von proaktiver Nachforschung sowie das Einführen von Strukturen und Prozessen. Die Führungskräfte sollten auf eine inspirierende und ehrliche Weise zur Mitwirkung der Mitarbeitenden einladen.

Edmondson (2020) beschreibt den ersten Aspekt der situationsbezogenen Demut als Haltung der Führungskraft, immer neues lernen zu wollen. Dies bedeutet, dass die Führungskraft klar macht, dass sie nicht alles weiss und selbst aus vielen Situationen lernen kann. Zudem zeigen Forschungen, dass Teams ein stärkeres Lernverhalten zeigen, wenn dessen Führung Demut zeigt. Dazu gehört auch, dass Fehler und Schwächen gezeigt und benannt werden können. Wenn Führungskräfte Demut zeigen, wird einen Raum geschaffen, bei dem das Fachwissen anderer eingebracht werden kann und somit zum Wandel der Unternehmung beitragen können. Dabei ist der Faktor des Einbezugs der Führungskräfte zentral, welcher sich zusammensetzt aus den Grundsätzen, dass die Führenden ansprechbar und zugänglich sind, ihnen bewusst ist, dass sie sich irren können und proaktiv Beiträge anderer fördern. Führungskräfte, welche ansprechbar und zugänglich sind, ihr Nichtwissen zugeben und proaktiv Beiträge von anderen einladen, ermöglichen den Aufbau und Verstärkung der psychologischen Sicherheit in Unternehmungen. Die Idee des Einbezugs der Führungskräfte lässt sich mit dem nächsten Aspekt, des Praktizierens von proaktivem Nachforschen verbinden (Edmondson, 2020).

Der zweite Ansatzpunkt beschreibt das Praktizieren von proaktivem Nachforschen. Dies wird als absichtsvolles nachfragen beschrieben, um mehr über ein Thema, eine Situation oder eine Person

zu erfahren. Hierbei muss die Fähigkeit entwickelt werden, aufrichtiges Interesse an den Antworten der Mitarbeitenden zu entwickeln. Wenn Führungskräfte Fragen stellen und somit eine Kultur des Fragens fördern, stärkt dies die psychologische Sicherheit in der Unternehmung. Edmondson (2020) erläutert einige Grundprinzipien für das Formulieren von guten Fragen. Die Führungskraft stellt demnach die Frage, weil sie die Antwort nicht weiss, stellt keine Fragen, die mit Ja oder Nein beantwortet werden können und formuliert die Frage so, dass es anderen hilft, ihre Gedanken in fokussierter Weise zu teilen. Wirkungsvolle Fragen regen beispielsweise zum Nachdenken an, erzeugen Neugier oder generieren Energie und eine Vorwärtsbewegung. Die Idee ist auch, dass es immer eine andere Sichtweise gibt. Das Praktizieren von proaktivem Nachforschen stellt eine grundlegende Führungskompetenz dar.

Als dritter und letzter Ansatzpunkt der Einladung zur Teilnahme ist das Schaffen von Strukturen für Inputs. Somit können Strukturen eingeführt werden, welche die Ideen der Mitarbeitenden erfragen. Eine Möglichkeit dies umzusetzen ist das Schaffen von Lernstrukturen zwischen Mitarbeitenden. In solchen Strukturen können Mitarbeitende Zeit investieren, um ihre Kolleg:innen zu unterstützen. Eine Lernstruktur trägt dazu bei, dass die Mitarbeitenden Lernende, wie auch Lehrende sind. Ebenfalls eignen sich Workshops, um die Informationsvermittlung zu steigern und Ideen zu generieren. Die Schaffung von Strukturen für Inputs bietet den Mitarbeitenden Strukturen zum Teilen von Ideen und ermöglicht ihnen einen kontinuierlichen Lernprozess (Edmondson, 2020).

Wenn diese Ansatzpunkte umgesetzt werden, resultiert dies in der Überzeugung aller, dass die eigene Stimme willkommen ist und gehört wird (Edmondson, 2020)

### 2.3.3. Produktiv reagieren

Das produktive Reagieren setzt sich wiederum aus 3 Teilaspekten zusammen. Edmondson (2020) beschreibt die Wichtigkeit, dass sich die Führungskräfte auf allen Ebenen produktiv zu den Risiken äussern, welche von den Mitarbeitenden eingegangen werden. Diese Reaktionen umfassen das Ausdrücken von Wertschätzung, die Entstigmatisierung des Scheiterns sowie das Belegen von klaren Verstössen mit Sanktionen.

Das erste Element des produktiven Reagierens ist das Ausdrücken der Wertschätzung. Wenn sich Mitarbeitende psychologisch sicher verhalten und beispielsweise Fehler ansprechen, sollte ihnen mit Wertschätzung begegnet werden. Dies könnte beispielsweise erfolgen, indem sich die Führungskraft bei der mitarbeitenden Person für das Feedback und das Ansprechen des Fehlers bedankt. Wenn die erste Reaktion auf Feedback oder Empfehlungen mit einer Wertschätzung erfolgt, steigert dies das Gefühl von psychologischer Sicherheit enorm. Es wird betont, dass es sehr wichtig sei, die Mitarbeitenden für ihre Mühen zu loben, unabhängig davon, welches Ergebnis damit erreicht

wird. Es ist zu erwähnen, dass das Ausüben von Wertschätzung auch durch andere Mitarbeitende und nicht nur durch die Führungskräfte praktiziert werden sollte (Edmondson, 2020).

Ein weiteres Element des produktiven Reagierens ist die Entstigmatisierung des Scheiterns. Wie bereits unter der Schaffung der Voraussetzungen angesprochen, sollte das Scheitern sowie Fehler machen eine andere Bedeutung erlangen. Das Scheitern wird als notwendiger Aspekt von Unsicherheit und Innovation betrachtet. Dies muss jedoch explizit zum Ausdruck gebracht werden, damit die verschiedenen Meinungen eingeladen sowie unterstützt werden können. Um das Scheitern von Stigma zu befreien, kann das Konzept des Scheiterns als Möglichkeit für ein schnelles Lernen betrachtet werden.

Das letzte Element des produktiven Reagierens ist das Belegen von klaren Verstößen mit Sanktionen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Mitarbeitende, die sich einbringen, bestraft werden. Wenn ein schädliches oder nachlässiges Verhalten von Mitarbeitenden festgestellt wird, kann das Team gehindert werden, sich psychologisch sicher fühlen zu lassen. Durch faire und durchdachte Reaktionen auf potenziell schädliches Verhalten, wird die psychologische Sicherheit eher gestärkt. Sanktionen in Form von Kündigungen oder Strafen senden eine klare Botschaft, sofern die Grenzen und Regeln im Vorfeld klar definiert waren (Edmondson, 2020).

Zusammengefasst führt das produktive Reagieren zu einem kontinuierlichen Lernen als Orientierung. Dabei geht es um die zukünftige Wirkung, welche die Reaktionen auslösen (Edmondson, 2020).

### 3. Methodik

Im nachfolgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen thematisiert, welches für die Beantwortung der Forschungsfragen verwendet wurde. Zu Beginn wird das Untersuchungsdesign erläutert, worauf die Beschreibung des systematisierenden Expert:inneninterview folgt. Anschliessend wird die Erstellung des Fragebogens, das Sampling sowie der Verlauf der Datenerhebung aufgezeigt. Schliesslich wird die Analyse der quantitativen sowie qualitativen Daten genau erläutert.

#### 3.1. Untersuchungsdesign

Um die Fragestellung bestmöglich zu beantworten, wurde in Absprache mit der Praxispartnerin eine quantitative Erhebungsmethode gewählt. Um die Fragestellungen gezielt zu erarbeiten, wurde vorab ein systematisierendes Expert:inneninterview durchgeführt. Die daraus gewonnenen Inputs sind in die Erstellung der quantitativen Umfrage miteingeflossen. Um eine breite Erhebung der fördernden und hindernden Faktoren vorzunehmen, sowie Verbesserungswünsche der Mitarbeitenden zu erfragen, wurden in der Umfrage ebenfalls qualitative Inputs anhand offenen Textfragen inkludiert. Nachfolgend ist ein Flussdiagramm zum Ablauf der Untersuchung ersichtlich.



Abbildung 1 Flussdiagramm des Untersuchungsdesigns (eigene Darstellung)

#### 3.2. Systematisierendes Expert:inneninterview

Um das Verständnis über die aktuelle Situation der psychologischen Sicherheit und der Ausgangslage bei der Praxispartnerin zu erlangen, wurde entschieden, ein Expert:inneninterview mit der Ansprechperson bei Berry durchzuführen. Für das Interview wurde ein systematisierendes

Expert:inneninterview gewählt. Diese Interviewform ermöglicht eine umfassende Erhebung des Sachwissens und der Expertise der befragten Person zum Forschungsgegenstand (Bogner, Littig & Menz, 2014). Um möglichst viele Kenntnisse aus dem Interview zu gewinnen und die Informationslücken der Studierenden zu schliessen, wurde ein ausdifferenzierter Interviewleitfaden erarbeitet. Vor dem Expert:inneninterview wurde einen Pretest mit einer neutralen Person durchgeführt. Dabei wurde auf die Verständlichkeit der Frageformulierungen sowie die Vollständigkeit der abgefragten Themenbereiche geachtet. Aufgrund der Rückmeldung des Pretests, mussten keine Änderungen am Leitfaden vorgenommen werden.

Das systematisierende Expert:inneninterview konnte vor Ort im New Work Hub bei Berry in Zürich durchgeführt werden. Nach der Interviewführung wurde die Audioaufnahme transkribiert. Des Weiteren wurden für die Inhaltsanalyse nur die Zusammenfassung und die Strukturierung genutzt, um lediglich die Daten herauszufiltern, welche effektiv benötigt werden (Mayring, 2015). Anschliessend wurden die Aussagen geprüft und ein Kategoriensystem erarbeitet. Das induktiv sowie deduktiv erstellte Kategoriensystem beinhaltet die nachfolgenden Kategorien:

- Allgemeine Informationen
- Ausgangslage
- Verständnis über psychologische Sicherheit
- Aktueller Stand der psychologischen Sicherheit
- Investitionen in psychologische Sicherheit
- Entwicklungen von psychologischen Sicherheit
- Ideen zur Verbesserung der psychologischen Sicherheit

Die Kategorien *Verständnis über psychologische Sicherheit*, *Aktueller Stand der psychologischen Sicherheit* sowie *Entwicklungen von psychologischen Sicherheit* wurden für eine präzisere Auswertung wiederum in Subkategorien unterteilt. Anschliessend an die Kategorienerstellung konnten die verschiedenen Aussagen codiert und in die Resultate zusammengefasst werden. Die daraus gewonnen Erkenntnisse werden in Kapitel 4.1 vorgestellt.

### 3.3. Erstellung des Fragebogens

Die Autorin entschied sich in Absprache mit der Auftraggeberin Berry für eine quantitative Datenerhebung mittels Fragebogen. Eine quantitative Erhebung ermöglicht es den Teilnehmenden, anonym zu bleiben und trotzdem deren Empfindungen offen und ehrlich mitzuteilen. Für die Erhebung des IST-Zustandes der psychologischen Sicherheit wurde zum einen auf den PsySafety-Check (PS-C) von Fischer und Hüttermann (2020) zurückgegriffen. Der Fragebogen wurde in Anlehnung an die englische Testversion von Edmondson (1999) entwickelt, um das Konstrukt der

psychologischen Sicherheit in Teams zu erheben. Der PsySafety-Check kann in einer Kurz- sowie Langversion durchgeführt werden. Die Autorin entschied sich hierbei für die Langversion, da diese lediglich sieben Items beinhaltet und eine umfassende Erhebung der psychologischen Sicherheit ermöglicht. Die Kurzversion des PsySafety-Checks besteht hingegen aus nur vier Items. Der PsySafety-Check verfügt über eine hohe psychometrische Güte und weist auf substantielle Korrelationen mit anderen Konstrukten sowie auf eine konvergente und divergente Konstruktvalidität und Kriteriumsvalidität des Messinstrumentes hin (Fischer & Hüttermann, 2020).

Zusätzlich wurde der Fragebogen durch selbsterstellte Items erweitert, welche als Ergänzungen aus der Literatur, sowie aus Inputs des Expert:inneninterview entnommen wurden. Demnach wurden Items zu den Aspekten der psychologischen Sicherheit wie Fehlerkultur, Vertrauen und Bewertung ergänzt, da eine noch detailliertere Analyse der psychologischen Sicherheit angestrebt wurde und einen Bezug zu den einzelnen Items und Konstrukten hergestellt werden kann.

- Ich kann im Team mich selbst sein, ohne Angst vor negativen Folgen zu haben.
- Ich traue mich, jederzeit neue und kreative Ideen einzubringen.
- Wenn ich unkonventionelle Ideen einbringe, muss ich nicht die Bewertung meiner Teamkolleg:innen fürchten.
- Wenn ich einen Fehler mache, habe ich keine Angst vor negativen Konsequenzen.

Der PsySafety-Check von Fischer und Hüttermann (2020) sowie die selbsterstellten Items werden alle auf der nachfolgenden 7-stufigen Skala des PsySafety-Checks bewertet.

1	2	3	4	5	6	7
Stimme ganz und gar nicht zu	Stimme weitgehend nicht zu	Stimme eher nicht zu	Bin neutral	Stimme eher zu	Stimme weitgehend zu	Stimme voll und ganz zu

Abbildung 2 7-Stufige Skala des PsySafety-Checks (eigene Darstellung)

Ebenfalls fließen Inputs aus dem Expert:inneninterview in die Erstellung des Fragebogens mit ein. Diese umfassen den Aspekt der Transformation hin zur Unternehmung Berry und wie diese seitens Mitarbeitenden, welche diese Transformation erlebten, empfunden wurde. Der Fragebogen wurde um diesen Themenblock ergänzt, da aus dem Expert:inneninterview die Vermutung genannt wurde, dass die Transformation eine Auswirkung auf die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden hatte. Um dies zu erforschen, können die Teilnehmenden beim ersten Item dieses Themenblocks anwählen, ob sie die Transformation miterlebten, und falls ja, ob sie durch die Transformation eine Veränderung erfahren haben. Wenn diese Frage wiederum mit ja beantwortet wird, haben die Teilnehmenden die Möglichkeit zu entscheiden, ob diese Veränderung als positiv oder negativ wahrgenommen wurde und können anschliessend deren Erläuterungen dazu in einem

offenen Textfeld äussern. Nachfolgend werden die ergänzten Items zum Miterleben der Transformation dargestellt:

- Hast du die Transformation von Waldis zu Berry miterlebt?  
(Antwortmöglichkeit: Ja, Nein)
- Hat sich die psychologische Sicherheit in deinem Team deiner Meinung nach durch die Transformation von Waldis zu Berry letzten Herbst verändert?  
(Antwortmöglichkeit: Ja, Nein)
- Wie hast du diese Veränderung wahrgenommen?  
(Antwortmöglichkeit: Positiv, Negativ)
- Kannst du dies begründen? (offenes Textfeld)

Um die psychologische Sicherheit bei Berry sicherzustellen und die Konzeptualisierung vorzunehmen, wurden einige offene Fragen integriert, welche die Wünsche und Erwartungen der Teilnehmenden qualitativ erfassen sollen. Diese wurden aufgrund von Erkenntnissen aus dem Expert:inneninterview sowie aus relevanten Themen der Literatur erstellt. Nachfolgend werden die generierten offenen Fragen aufgeführt:

- Wie könnte deiner Meinung nach die psychologische Sicherheit bei Berry gestärkt werden?
- Welche Faktoren hemmen deiner Meinung nach die psychologische Sicherheit bei Berry?
- Welche Veränderungen wünschst du dir bezüglich der psychologischen Sicherheit in den Teams bei Berry?

### 3.4. Pretest

Um die Verständlichkeit und Bedienbarkeit des Fragebogens und dessen Items zu überprüfen, wurden vor der Datenerhebung zwei Pretests durchgeführt. Die Personen, welche für den Pretest herbeigezogen wurden, waren nicht bei Berry tätig und waren somit unabhängig von der Praxispartnerin. Eine Person des Pretests verfügte bereits über ein breites Vorwissen über die Fragebogenentwicklung sowie über das Konstrukt der psychologischen Sicherheit, wobei die andere Person fachfremd war und eine sehr neutrale Perspektive auf den Fragebogen einnehmen konnte.

Bei beiden Pretests hat sich die Schätzung der Bearbeitungszeit von 5-10 Minuten bestätigt. Aufgrund der Rückmeldungen der Testpersonen wurden die offenen Fragen thematisch noch mehr eingegrenzt und konkreter formuliert. Wegen der Erhaltung der quantitativen Gütekriterien des PsySafety-Checks wurden zudem alle Fragen als Pflichtfragen eingestuft.

Ebenfalls wurde aufgrund der Rückmeldung seitens Betreuungsperson kleine Änderungen in den Instruktionen vorgenommen, welche vorallem auf eine simplere Formulierung abzielte. Der Fragebogen ist in Anhang E ersichtlich.

### 3.5. Datenerhebung

Als Stichprobe für die quantitative Datenerhebung wurde in Absprache mit der Praxispartnerin alle Mitarbeitenden von Berry angestrebt. Dies wurde festgelegt, um die Meinungen von möglichst vielen Mitarbeitenden einzubeziehen, um aussagekräftige Daten zur psychologischen Sicherheit bei Berry generieren zu können.

Die Umfrage konnte, wie mit der Praxispartnerin besprochen, in Kalenderwoche 17 des Jahres 2023 verschickt werden. Der Fragebogen wurde direkt durch die interne Ansprechperson von Berry per E-Mail an die Mitarbeitenden weitergeleitet. Um eine möglichst hohe Rückmeldequote zu erreichen, wurde im Mail zusätzlich erwähnt, dass diese Umfrage wichtig für die Praxispartnerin Berry ist und zu einer Veränderung führen kann. So wurden die Mitarbeitenden zusätzlich motiviert, die Umfrage auszufüllen. In den ersten drei Tagen wurde der Fragebogen aktiv ausgefüllt, anschliessend nahm die Rücklaufquote stetig ab. Eine Woche darauf, in Kalenderwoche 18 des Jahres 2023 wurde eine Erinnerung an die Mitarbeitenden versandt, um weitere Teilnehmende zum Ausfüllen der Umfrage zu animieren. Abschliessend konnten 28 Teilnehmende gezählt werden, welche die Umfrage komplett ausgefüllt und abgeschlossen haben.

### 3.6. Sampling

Für die quantitative Datenerhebung wurde eine möglichst hohe Stichprobe angestrebt. Nach Beendigung der Umfrage konnte abschliessend ein Sample von  $n = 28$  Teilnehmenden erzielt werden, was nahezu der ganzen Population der Unternehmung, somit fast allen Mitarbeitenden von Berry, entspricht. Die Beendigungsquote der Datenerhebung belief sich auf 87.5 %, was bedeutet, dass von 32 Teilnehmenden, welche die Umfrage begonnen haben, 28 Teilnehmende die Umfrage komplett abschliessen konnten.

Von den Teilnehmenden identifizieren sich 15 Personen als weiblich und 12 Personen als männlich, wobei eine weitere Person keine Angabe zum Geschlecht macht. Bezüglich des Alters wird eine grosse Spannbreite festgestellt, da sich die Teilnehmenden zwischen 20 und über 60 Jahren befinden, wobei keine teilnehmende Person unter 20 Jahren alt ist. Durchschnittlich sind die Teilnehmenden 4 Jahre und 6 Monate ( $M = 4.5$ ) bei Berry und davor bei Waldis angestellt. Bei der Anstellungsdauer beläuft sich das Minimum auf 2 Monate und das Maximum auf 25 Jahre.

Die Stellenbezeichnungen der Teilnehmenden wurden in einem offenen Textfeld erhoben, werden jedoch aus Datenschutzgründen nicht weiter erläutert, da dies Rückschlüsse auf die einzelnen Teilnehmenden ermöglichen würde. Es kann erwähnt werden, dass von 16 Abteilungen,

welche im Organigramm von Berry aufgezeigt werden, 12 Abteilungen an der Umfrage teilgenommen haben, wobei die Stellenbeschreibungen von 4 Teilnehmenden keine Zuordnung nach Organigramm zulässt. Des Weiteren wurde erhoben, ob die Teilnehmenden über eine Führungsfunktion verfügen oder nicht. 5 von 28 Personen verfügen über eine Führungsfunktion bei Berry und die restlichen 23 Personen haben keine Führungsfunktion. Die Teilnehmenden wurden ebenfalls gefragt, an welchem Standort sie in der Regel arbeiten. 19 von 28 Personen (67.9 %) geben an, in der Regel am Standort Zürich zu arbeiten, 4 Personen (14.3 %) arbeiten in der Regel am Standort Kriens und 5 Personen (17.9 %) erwähnen, abwechselnd an beiden Standorten in Kriens und in Zürich zu arbeiten.

### 3.7. Aufbereitung und Analyse der quantitativen Daten

Als erster Schritt der Datenaufbereitung wurden die erhobenen Daten aus dem Online-Tool Tivian gezogen und in die Software IBM SPSS Statistics implementiert. Anschliessend wurden die gewonnenen Daten auf die Datenqualität überprüft, wobei auf fehlende Werte und sonstige Auffälligkeiten geachtet wurde. Da lediglich bei den offenen Textfragen fehlende Werte vorhanden waren, musste keine Datenbereinigung vorgenommen werden.

Die Analyse der Umfrage erfolgte anhand einer deskriptiv-statistischen Auswertung. Für die quantitative Datenanalyse wurde zu Beginn eine Stichprobenbeschreibung durchgeführt, welche in Kapitel 3.6 ersichtlich ist. Dafür wurden die demographischen Daten der Teilnehmenden ausgewertet, welche die folgenden Informationen umfassen: Alter, Geschlecht, Anstellungsdauer, Arbeitsstandort, Führungsfunktion und Stellenbeschreibung.

Im Anschluss an die Stichprobenbeschreibung wurden drei negativ gepolte Items des PsySafety-Checks umgepolt, da eine hohe Zustimmung des Items einem negativen Wert entspricht. Der PsySafety-Check sowie die selbsterstellten ergänzten Items verfügen über die Skalenwerte von 1-7. Nach der Umcodierung der negativ gepolten Items wurden die Werte 1-3 als negativ, 4 als neutral und 5-7 als positiv gewertet.

Anschliessend an die Umcodierung wurde das Cronbachs Alpha der Fragebogenitems geprüft, um herauszufinden, auf welche Items in der Auswertung verzichtet werden kann. Da der PsySafety-Check bereits über eine gute Reliabilität sowie Validität verfügt und das Cronbachs Alpha für diese Items gut ist, wurden die sieben Items des PsySafety-Checks nicht erneut geprüft. Jedoch wurden zusätzlich vier Items konstruiert, um die psychologische Sicherheit noch weiter zu erfassen. Diese vier Items wurden auf das Cronbachs Alpha geprüft. Das selbsterstellte Item „Wenn ich unkonventionelle Ideen einbringe, muss ich nicht die Bewertung meiner Teamkolleg:innen fürchten“ weist ein Cronbachs Alpha von 0.184 und somit ein nichtakzeptablen Wert auf. Aufgrund dessen wird dieses Item aus der Auswertung ausgeschlossen.

Es wurden auf Fallunterscheidungen, beispielsweise zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion verzichtet, da ansonsten die Anonymität der Teilnehmenden gefährdet würde.

### 3.8. Aufbereitung und Analyse der qualitativen Daten

Um die qualitativen Inputs, die offenen Fragen der Umfrage, auszuwerten, wurden die Daten der offenen Textfelder aus dem Online-Tool Tivian exportiert und in die Software MAXQDA Analytics Pro 2022 implementiert. Durch das direkte Importieren wurde pro teilnehmende Person ein Dokument mit allen Antworten der Person zu den verschiedenen offenen Fragen erstellt. Dies machte es möglich, die diversen Antworten einer Person aufeinander zu beziehen, beispielsweise wenn die Teilnehmenden bei einer Frage auf eine vorherige Antwort verwiesen haben.

Um eine differenzierte Beantwortung der Einzelfragestellungen zu ermöglichen, erfolgt die Auswertung nach den erhobenen Fragestellungen. Die Antworten wurden zu Beginn auf die beantwortete Frage codiert, also der jeweiligen offenen Frage zugeordnet. Zur Erstellung von Subkategorien wurden alle Antworten zu einer Frage in eine Excel-Tabelle exportiert, um diese dort genauer zu betrachten. Den Antworten wurde dann ein Oberthema, eine jeweilige Subkategorie zugeteilt. Dieser Vorgang wurde für alle Antworten wiederholt, wobei immer darauf geachtet wurde, ob und wie sich Subkategorien zusammenfassen lassen können.

Nach der Erstellung des Kategoriensystems wurden die Antworten der offenen Fragen den entsprechenden Subkategorien zugeordnet. Die Zuordnung der Subkategorie liess schliesslich eine Häufigkeitserwähnung von einzelnen Aussagen und Themen zu. Die Analyse erfolgte je nach Frage, wobei in der Auswertung alle Subkategorien aufgegriffen wurden (Mayring, 2015).

Da die offenen Fragen nicht sehr trennscharf sind, wurden einige Antworten einer Frage, auch als Antworten auf weitere Fragen codiert. Dies traf beispielsweise dann ein, wenn die Teilnehmenden eine ausführliche Antwort zu der psychologischen Sicherheit bereits bei der ersten offenen Frage formulierten und demnach bei der zweiten wie auch dritten offenen Frage auf die erste Antwort verwiesen. Aufgrund dessen werden einige Antworten auf mehrere Fragen codiert und mehrfach in die Analyse miteinbezogen.

## 4. Ergebnisse

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse dieser Bachelor-Thesis präsentiert, wobei zuerst die Ergebnisse des Expert:inneninterviews präsentiert und anschliessend die Ergebnisse der quantitativen Datenerhebung dargestellt werden.

### 4.1. Ergebnisse des Expert:inneninterviews

Das systematisierende Expert:inneninterview gibt einen Einblick in die aktuelle Situation bezüglich der psychologischen Sicherheit bei Berry. Weiter folgen daraus mögliche Inputs zur Konzeptionalisierung und Sicherstellung der psychologischen Sicherheit. Wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt, werden im nachfolgenden Teil der Ergebnisse nur die Daten des Interviews analysiert, welche zur Beantwortung der Fragestellungen dienen. Somit wird auf die Hauptkategorien Ideen zur Verbesserung der psychologischen Sicherheit, Investitionen in psychologische Sicherheit und Entwicklung der psychologischen Sicherheit mit den Subkategorien Fördernde Faktoren und Hemmende Faktoren eingegangen.

#### 4.1.1. Investitionen in die psychologische Sicherheit

Obwohl diese Hauptkategorie mitunter für die Definition der Ausgangslage von Berry erfasst wurde, können Aussagen zu bisherigen Investitionen zur Ausarbeitung des Konzeptes unterstützen. Demnach kann an bereits existierenden Massnahmen seitens Berry angeknüpft werden oder diese weiterentwickelt werden. Die interviewte Person gibt an, dass das Well-Being Konzept gestartet wurde, da viele Transformationen stattgefunden haben. Um ein attraktives Unternehmen sowie ein guter Arbeitsort für die Mitarbeitenden zu sein, wurden anhand des Berry-Wells erfragt, wo Handlungsbedarf besteht und in welchen Themenbereichen sich die Unternehmung weiterentwickeln kann. Gemäss der interviewten Person sollen die Handlungsmassnahmen und Investitionen zur psychologischen Sicherheit und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden nicht top-down vorgeschrieben werden, sondern selbst von den Mitarbeitenden mitgestaltet werden. Demnach soll das Berry-Well keine einmalige Sache sein, das an einem Zeitpunkt abgeschlossen ist, sondern ein Konzept, welches ständig ändert und kontinuierlich verbessert wird. Ebenfalls wird der Continuous Improvement Ansatz erwähnt, welcher gelebt werden möchte.

Es wird zudem erläutert, dass die Mitarbeitenden den Raum erhalten, um sich auszuprobieren und etwas bewirken zu können. Dabei sei jede Idee jederzeit willkommen und die Mitarbeitenden erhalten die Möglichkeit diese umzusetzen. Falls eine Idee nicht funktioniert, so die interviewte Person, dann ist das eher eine Motivation statt ein Scheitern. Den Mitarbeitenden würde so Vertrauen entgegengebracht werden, um sich selbst auszuprobieren. Weiter wird die Investition genannt, dass seitens Geschäftsleitung eine stetige und transparente Kommunikation ausgeübt wird.

Als weitere Investition wird beschrieben, dass alle Mitarbeitenden eine neutrale Begleitperson, einen People Coach, erhalten, welche den Mitarbeitenden zur Seite steht. Bei diesem People Coach können Herausforderungen in einem geschützten Rahmen besprochen werden und Lösungsansätze diskutiert werden.

Des Weiteren kann die Organisation von diversen Anlässen, wie beispielsweise das Berry-Breakfast, ein Event, bei welchem die Mitarbeitenden zusammen frühstücken, mitunter als Investition in die psychologische Sicherheit genannt werden. Ebenfalls wird anhand von diversen Sportangeboten, wie Yoga- sowie Bootcampaktionen, direkt im New Work Hub in das Wohlbefinden der Mitarbeitenden investiert. Diese Sportangebote werden als Erlebnisse beschrieben, welche miteinander geteilt werden können und die Mitarbeitenden noch mehr zusammenbringen.

#### 4.1.2. Entwicklung der psychologischen Sicherheit

Im Expert:inneninterview wurde zudem die Entwicklung der psychologischen Sicherheit angesprochen. Des Weiteren wurde erfragt, welche Faktoren sich bei Berry hemmend und fördernd auf die psychologische Sicherheit auswirken.

##### **Fördernde Faktoren**

In der Subkategorie der fördernden Faktoren wurde darauf eingegangen, dass Gruppen ihre Arbeit, beispielsweise bei einem Videodreh, zelebrieren. Es werden spontane Aperos veranstaltet oder zusammen gefeiert, was sich positiv auf das Teambuilding auswirkt. Als Auslöser für solche Fördernde Faktoren wird genannt, dass bei Berry sehr auf den sozialen Aspekt geachtet wird. Es wird erwähnt, dass den Mitarbeitenden den Freiraum geboten wird, zu zelebrieren und sich auszuleben. Dies wird auch praktiziert, wenn grosse Projekte gewonnen werden. So werden beispielsweise spontane Pizza Events veranstaltet. Dieser Zusammenhalt im Team ergänzt mit der Möglichkeit, sich bei der Arbeit auszuleben gilt demnach als fördernder Faktor der psychologischen Sicherheit der Mitarbeitenden bei Berry.

Als fördernder Faktor wird ebenfalls das Vertrauen in den Teams beschrieben, welches als Basis der psychologischen Sicherheit gilt. So wird erläutert, dass die Mitarbeitenden das Vertrauen erhalten, ihre Arbeit so zu gestalten, wie sie möchten und sich ausprobieren dürfen. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Entwicklung der psychologischen Sicherheit aus.

Durch verschiedene Austauschmöglichkeiten, beispielsweise Teammeetings, Retros oder Plenumsdiskussionen wird die Kommunikation verbessert und eine Fehlerkultur gefördert. Es wird erwähnt, dass Berry einmal pro Monat neue Methoden angeht, welche die Mitarbeitenden selbst wählen können. Dabei wird ein Problemfeld angenommen, welches anschliessend in einer Plenumsdiskussion besprochen und angegangen wird.

Als weiterer fördernder Faktor wird zudem die Bereitstellung eines People Coaches für alle Mitarbeitenden erwähnt. Diese Personen sind unabhängig und somit keine direkt vorgesetzten

Personen der Mitarbeitenden. So können Probleme und Herausforderungen persönlicher Natur angesprochen und behandelt werden. Durch die Unterstützung können diese Herausforderungen angegangen und überwunden werden.

### **Hemmende Faktoren**

Als hemmender Faktor wird zum einen die Transformation von der Waldis hin zu Berry beschrieben. Es wurde vermerkt, dass es in der Zeit vor der Transformation zu Berry, einige Kündigungen eingegangen sind, wie auch vereinzelt Mitarbeitenden krankheitsbedingt ausgefallen sind. Begründet wird dies mit der Transformation von einem sehr traditionellen Familienunternehmen zu einem modernen Unternehmen mit flachen Hierarchien. Dies ist ein grosser Schritt und bedeutet auch viele Veränderungen für die Mitarbeitenden. Eine höhere Fluktuation sei in einer solchen Transformation normal, jedoch wird erwähnt, dass die Erkrankungen ein Alarmzeichen sind und demnach schnellstmöglich gehandelt werden musste.

Des Weiteren wird der Aspekt der Standortunterschiede als Hemmender Faktor beschrieben. Durch die Neueröffnung des New Work Hubs in Zürich besteht die Befürchtung, dass die Mitarbeitenden in Kriens vergessen werden. Erwähnt wird, dass Teambuildingevents meist in Zürich stattfinden und sich die Mitarbeitenden von Kriens ausgeschlossen fühlen könnten. Zudem bestehen bei den beiden Standorten komplett unterschiedliche Kulturen. In Kriens wird die Arbeitsatmosphäre als eher familiär beschrieben, wobei in Zürich eher ein grosses Kommen und Gehen ist.

#### 4.1.3. Ideen zur Verbesserung der psychologischen Sicherheit

In der Auswertung gehen verschiedene Ideen zur Verbesserung der psychologischen Sicherheit seitens Expert:in hervor. Betont wird, dass der Wunsch nach einer stärkeren Führung vorhanden ist und sich die Vorgesetzten für deren Führungsrolle mehr Zeit nehmen würden. Es wird erwähnt, dass Vorgesetzte im operativen Business tätig sind und demnach zeitliche Ressourcen fehlen, um individuell auf die Mitarbeitenden einzugehen. Der Lösungsansatz zur Schaffung und Stärkung von Ressourcen seitens Unternehmung wird vorgeschlagen. Des Weiteren sollte einen Raum für den individuellen Austausch von Vorgesetzten zu deren Mitarbeitenden geschaffen und genutzt werden.

Eine weitere Idee zur Verbesserung der psychologischen Sicherheit wird anhand der Einführung von Retros beschrieben. Dabei kann sich jedes Teammitglied äussern, was die Person gerne verändern möchte und was als gut empfunden wird. Teams können sich so über verschiedene Projekte oder Themen austauschen, um eine offene Kommunikation sowie Förderung der Fehlerkultur sicherzustellen.

Obschon Berry aktuell mit der Konzeptualisierung des Well-Being Konzepts „Berry-Well“ beschäftigt ist, wird erwähnt, dass die Sicherstellung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden durch die alleinige Umsetzung dessen nicht erledigt. Es wird vermerkt, dass das Berry-Well Konzept stetig

erneuert und verbessert werden muss sowie kontrolliert werden sollte, ob dies korrekt umgesetzt wird. Das Ziel des Konzeptes ist auch, etwas Beständiges zu erschaffen wobei sich die Mitarbeitenden in der Konzeptualisierung sowie Mitarbeit abwechseln können. Des Weiteren wird erwähnt, dass Gesundheitschecks zwei- bis dreimal jährlich durchgeführt werden sollten, um zu prüfen, ob das Konzept umgesetzt wird und ob es das Wohlbefinden der Mitarbeitenden verbessert.

Das Expert:inneninterview bringt einige interessante Aspekte zur psychologischen Sicherheit hervor. Nachfolgend werden wichtigsten Erkenntnisse des Expert:inneninterview zusammengefasst.

Tabelle 2 Erkenntnisse aus dem Expert:inneninterview (eigene Darstellung)

Investitionen in die psychologische Sicherheit	Ideen zur Verbesserung der psychologischen Sicherheit	Entwicklung der psychologischen Sicherheit	
		Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berry-Well</li> <li>• Mitarbeitende erhalten Raum zum Ausprobieren</li> <li>• People Coaches</li> <li>• Teamevents</li> <li>• Kommunikation Geschäftsleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkere Führung</li> <li>• Raum für Austausch schaffen</li> <li>• Einführung Retros</li> <li>• Ständige Optimierung Berry-Well</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelebrieren der Arbeit</li> <li>• Vertrauen und Raum im Team</li> <li>• Austauschmöglichkeiten</li> <li>• People Coaches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation</li> <li>• Unterschiedliche Standorte</li> </ul>

## 4.2. Ergebnisse der Umfrage

Im untenstehenden Teil des Kapitels werden die Ergebnisse der quantitativen Datenerhebung ausgewertet und dargestellt. Dies erfolgt aufgrund einer deskriptiv-statistischen Auswertung. Die Stichprobenschreibung wurde bereits in Kapitel 3.6 der Methodik ausgeführt und wird im Kapitel der Ergebnisse nicht weiter erläutert. Weiter sind die detaillierten statistischen Ausführungen im Anhang F nachzulesen.

Die Auswertung erfolgt nach den Themenblöcken, welche im Fragebogen gewählt wurden. Die ersten sieben Items entsprechen dem PsySafety-Check, welcher verwendet wurde, um die psychologische Sicherheit bei Berry zu messen. Die vier darauffolgenden Items gelten als Ergänzungen zum Themenblock der psychologischen Sicherheit. Die Teilnehmenden erhalten bei jedem Item die Möglichkeit anzuwählen, ob und wie stark sie der Aussage zustimmen oder nicht zustimmen. Anschliessend wird das Miterleben der Transformation zusammen mit den Erläuterungen ausgewertet. Danach erfolgt die Auswertung der offenen Fragen, welche zur Konzeptualisierung und Sicherstellung der psychologischen Sicherheit dienen.

### 4.2.1. IST-Analyse der psychologischen Sicherheit

#### **PsySafety-Check**

In diesem Themenblock wurde erfasst, inwiefern sich die Mitarbeitenden bei Berry psychologisch sicher fühlen. Die Auswertung erfolgt nach den sieben Items des PsySafety-Checks. Das

erste Item zielt darauf ab, ob im Team schwierige Themen und Probleme offen angesprochen werden können. Dieser Aussage stimmen 25 von 28 Teilnehmende, mit einer leichten bis starken Zustimmung zu. Lediglich 3 der 28 Teilnehmenden stimmen dieser Aussage eher nicht zu. Diesem Item wird mit einem Mittelwert von  $M = 5.786$  zugestimmt. In der nachfolgenden Abbildung ist das Bild ersichtlich, dass die grosse Mehrheit der Mitarbeitenden Probleme und schwierige Themen im Team offen ansprechen können.

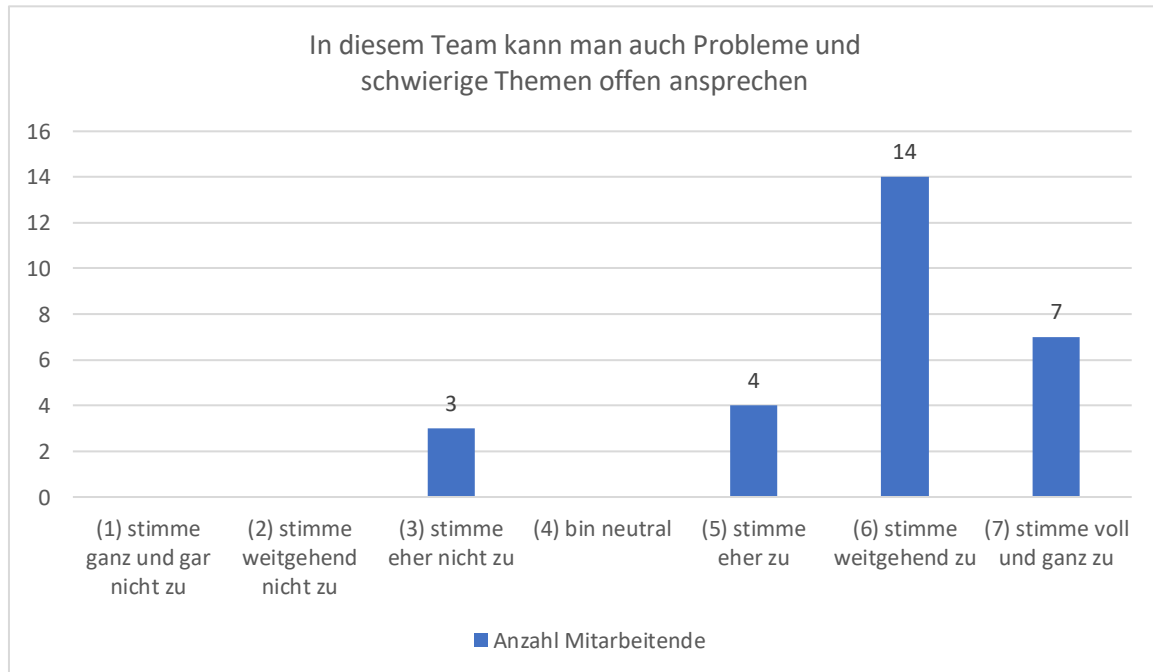


Abbildung 3 Möglichkeit zum Ansprechen von schwierigen Themen und Problemen im Team (eigene Darstellung)

Das zweite Item des PsySafety-Checks erfragt, ob niemand dieses Teams absichtlich etwas tun würde das der eigenen Arbeit schadet. Bei diesem Item fällt der Mittelwert mit  $M = 6.071$  noch positiver als bei dem ersten Item aus, da die Mehrheit der Teilnehmenden diesem Item voll und ganz zustimmen. Eine Person nimmt eine neutrale Haltung ein, wobei zwei Teilnehmende diesem Item nicht zustimmen. Es lässt sich vermerken, dass eine dieser zwei Person eine starke Ablehnung dieser Aussage zeigt.

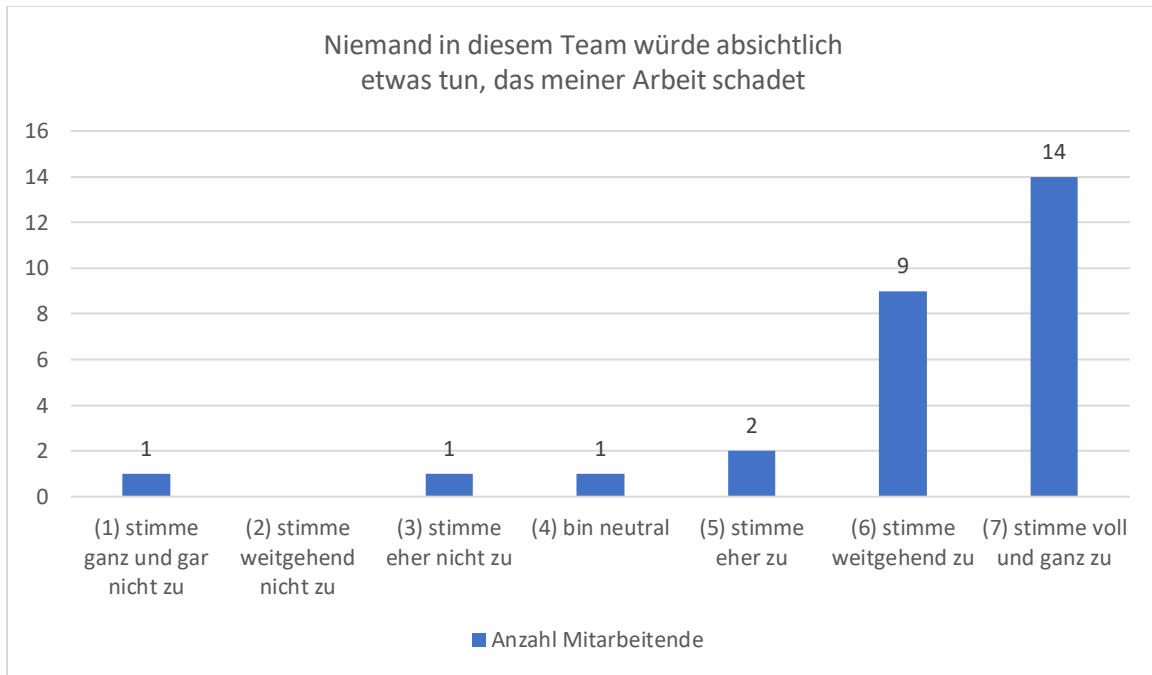


Abbildung 4 Keine Schädigung der eigenen Arbeit durch Teammitglieder (eigene Darstellung)

Des Weiteren wurde der Aspekt der Fehlerkultur im Team erhoben. Dazu wurde erfragt, ob es den Mitarbeitenden vorgehalten wird, wenn diese im Team einen Fehler machen. Mit einem Mittelwert von  $M = 5.429$  wird diesem Item nicht zugestimmt. 23 von 28 Personen stimmen der Aussage nicht zu, wobei sich eine Person als neutral äussert. Die 4 weiteren Teilnehmenden stimmen der Aussage zu, was als negativ zu betrachten ist.

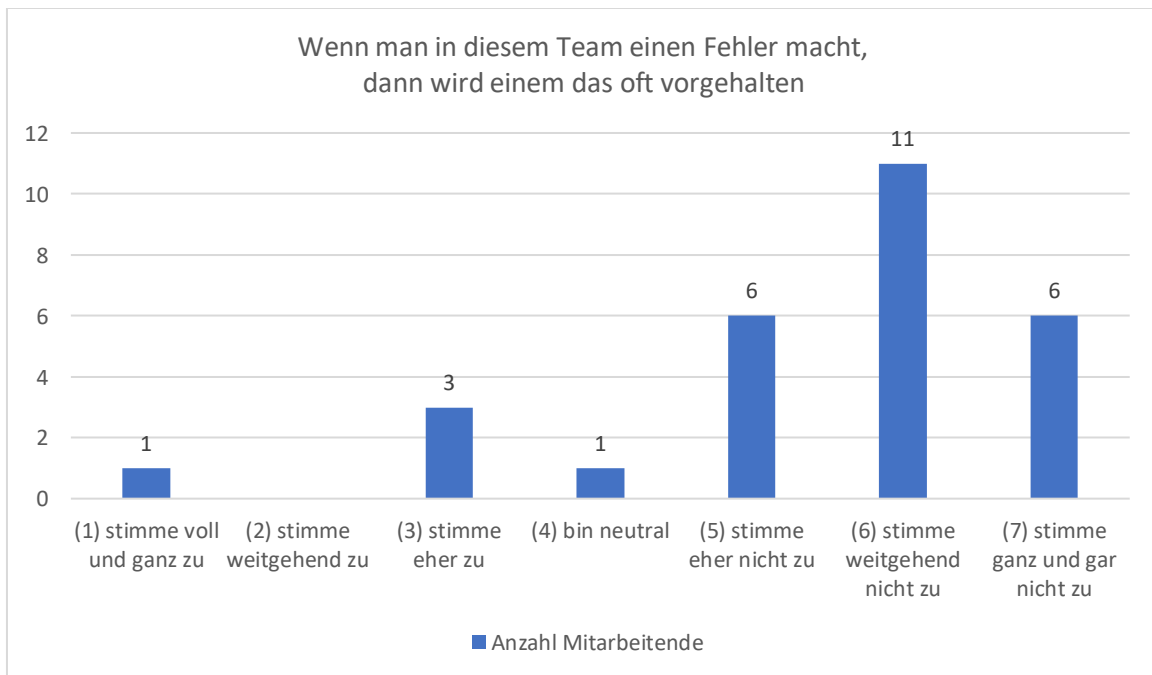


Abbildung 5 Verhalten des Teams, wenn einen Fehler gemacht wird (eigene Darstellung)

Anhand des nachfolgenden Items wurde erhoben, inwiefern sich die Mitarbeitenden im Team trauen, ein persönliches Risiko einzugehen. Bei der Beantwortung dieses Items fällt der Mittelwert von  $M = 5.143$  im Vergleich zu den restlichen Items des PsySafety-Checks tiefer aus. Demnach trauen sich 18 von 28 Personen, ein persönliches Risiko im Team einzugehen. 7 von 28 Teilnehmenden äussern sich als neutral und 3 weitere Personen lehnen die Aussage ab.

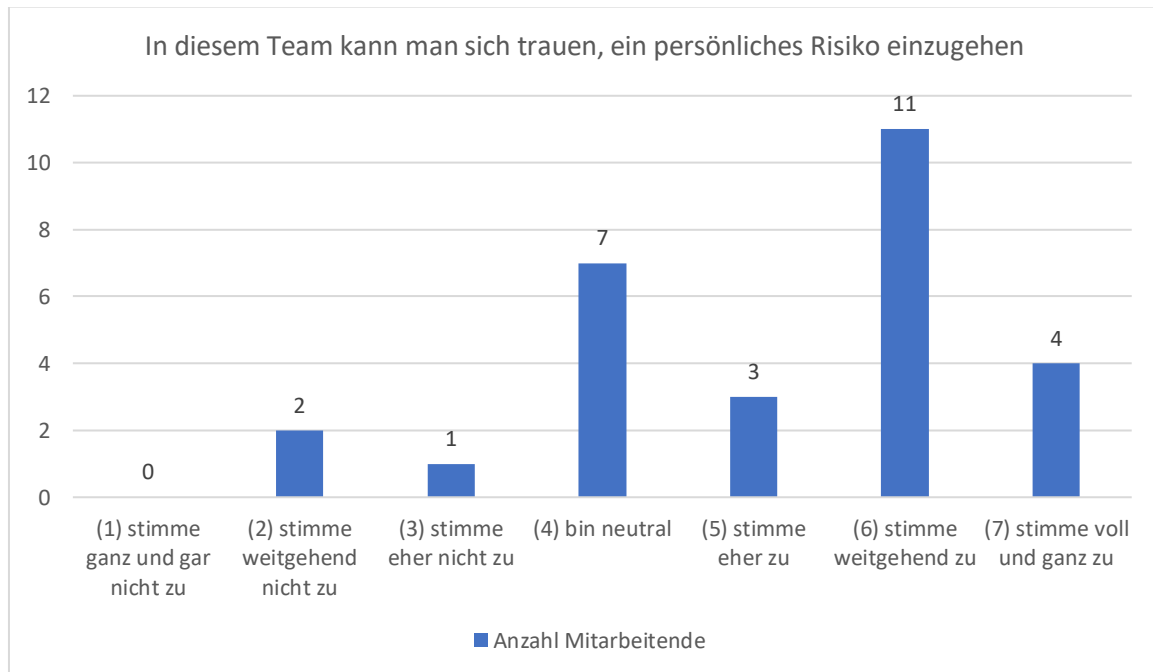


Abbildung 6 Vertrauen im Team, um persönliches Risiko einzugehen (eigene Darstellung)

Das nächste Item erfragt, ob Mitglieder des Teams manchmal Teamkolleg:innen gegenüber abweisend sind, die anders sind. Der Mittelwert von  $M = 5.893$  zeigt, dass die Mitarbeitenden dieser Aussage mehrheitlich nicht zustimmen. In der untenstehenden Grafik ist zu erkennen, dass 25 von 28 Teilnehmenden dieser Aussage nicht zustimmen, 2 Personen neutral sind und lediglich eine Person dieser Aussage eher zustimmt.

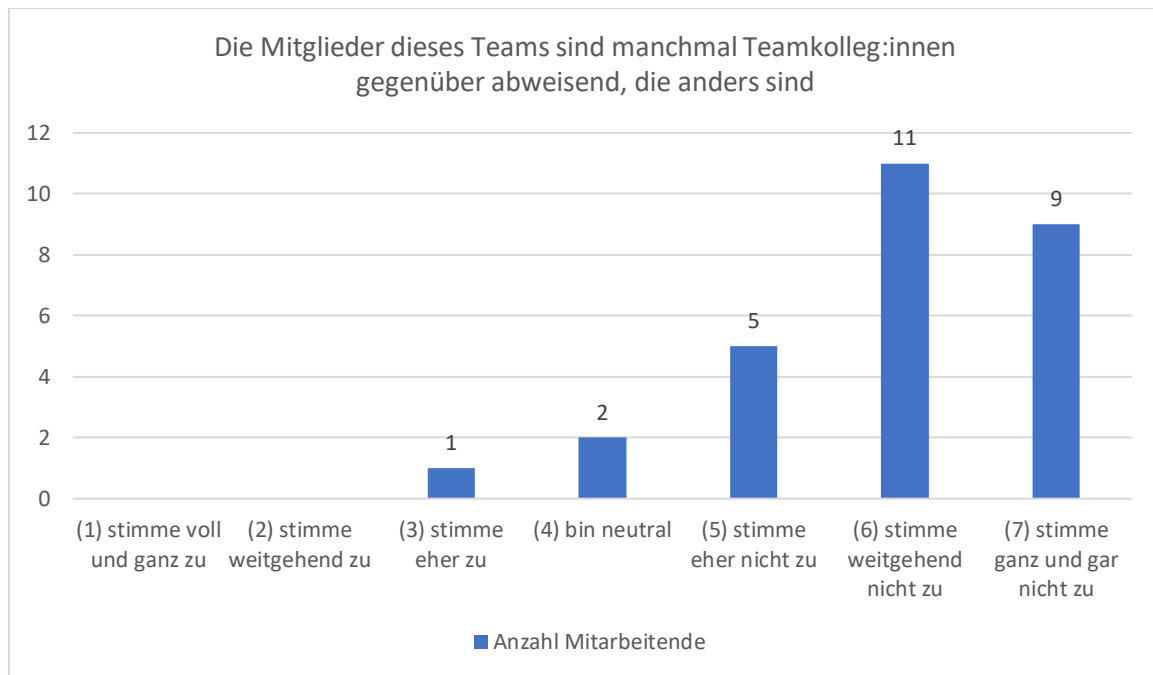


Abbildung 7 Abweisungen des Teams gegenüber Teammitglieder, die anders sind (eigene Darstellung)

Das nachfolgende Item erhebt den Teilaspekt der psychologischen Sicherheit, ob es schwierig ist, andere Teammitglieder um Hilfe zu bitten. Anhand des Mittelwertes von  $M = 5.786$  zeigt sich auch dieses Item als mehrheitlich positiv mit 22 von 28 ablehnenden Stimmen. 2 Personen äussern sich neutral, wobei 4 weitere Personen der Aussage zustimmen, was negativ bewertet werden kann.

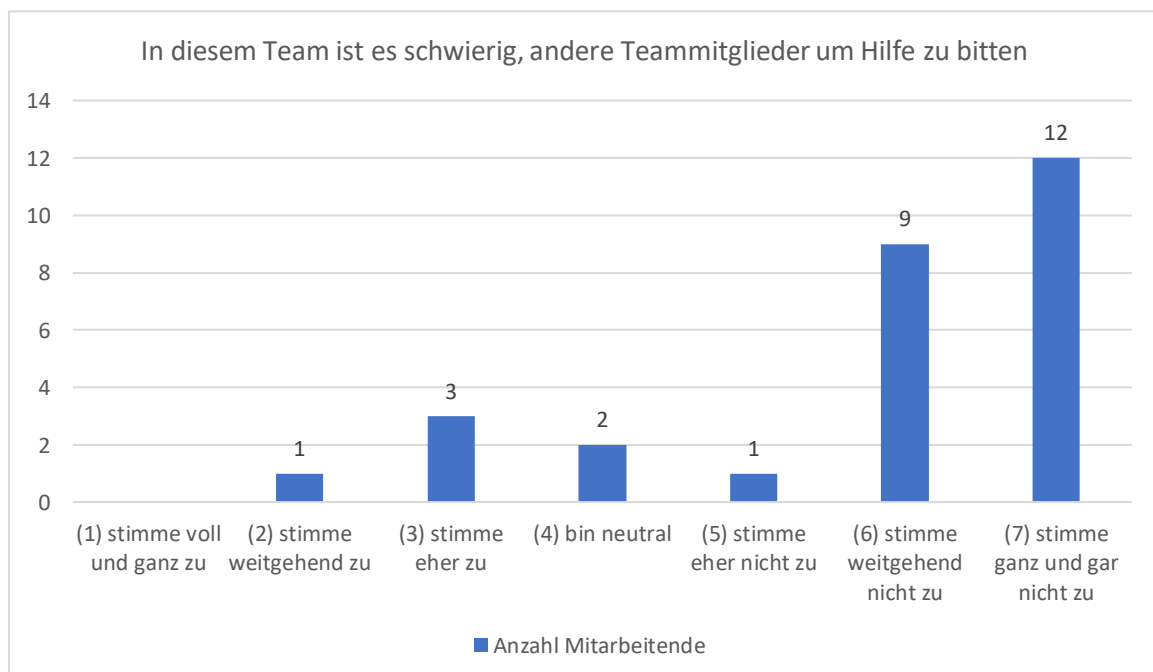


Abbildung 8 Schwierigkeit, andere Teammitglieder um Hilfe zu bitten (eigene Darstellung)

Mit dem nachfolgenden Item wurde die Zusammenarbeit im Team erfragt. Hierbei wird die Aussage bewertet, ob bei der Zusammenarbeit im Team die eigenen besonderen Fähigkeiten und Begabungen wertgeschätzt und genutzt werden. Obwohl 22 Personen diesem Item leicht bis stark zustimmen, stimmen 5 Personen dieser Aussage leicht bis mittelstark nicht zu. Eine Person äussert sich als neutral. Bei diesem Item lässt sich somit einen Mittelwert von  $M = 5.357$  feststellen.

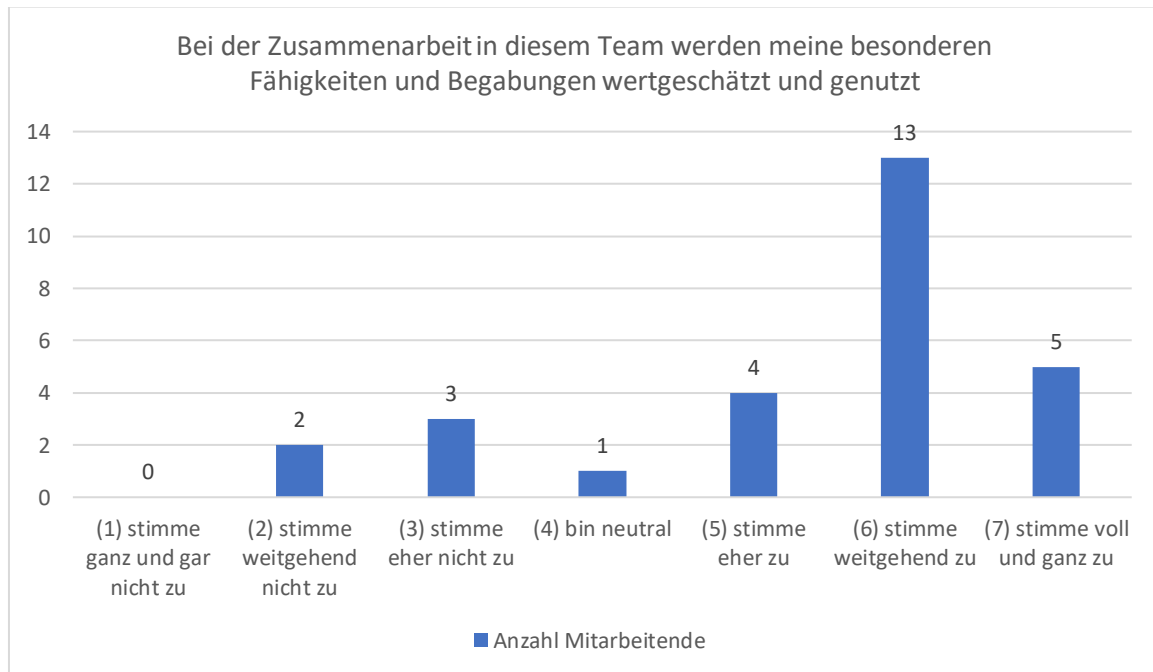


Abbildung 9 Wertschätzung der eigenen Fähigkeiten und Begabungen im Team (eigene Darstellung)

Um die psychologische Sicherheit nach Fischer und Hüttermann (2020) zu bewerten, werden die Mittelwerte der Items für eine abschliessende Gesamtauswertung vereint. Hierbei zeigt sich, dass der Mittelwert von  $M = 5.638$  einer guten psychologischen Sicherheit entspricht. Nachfolgend werden die Mittelwerte der Items des Psysafety-Checks in einer Übersicht dargestellt:

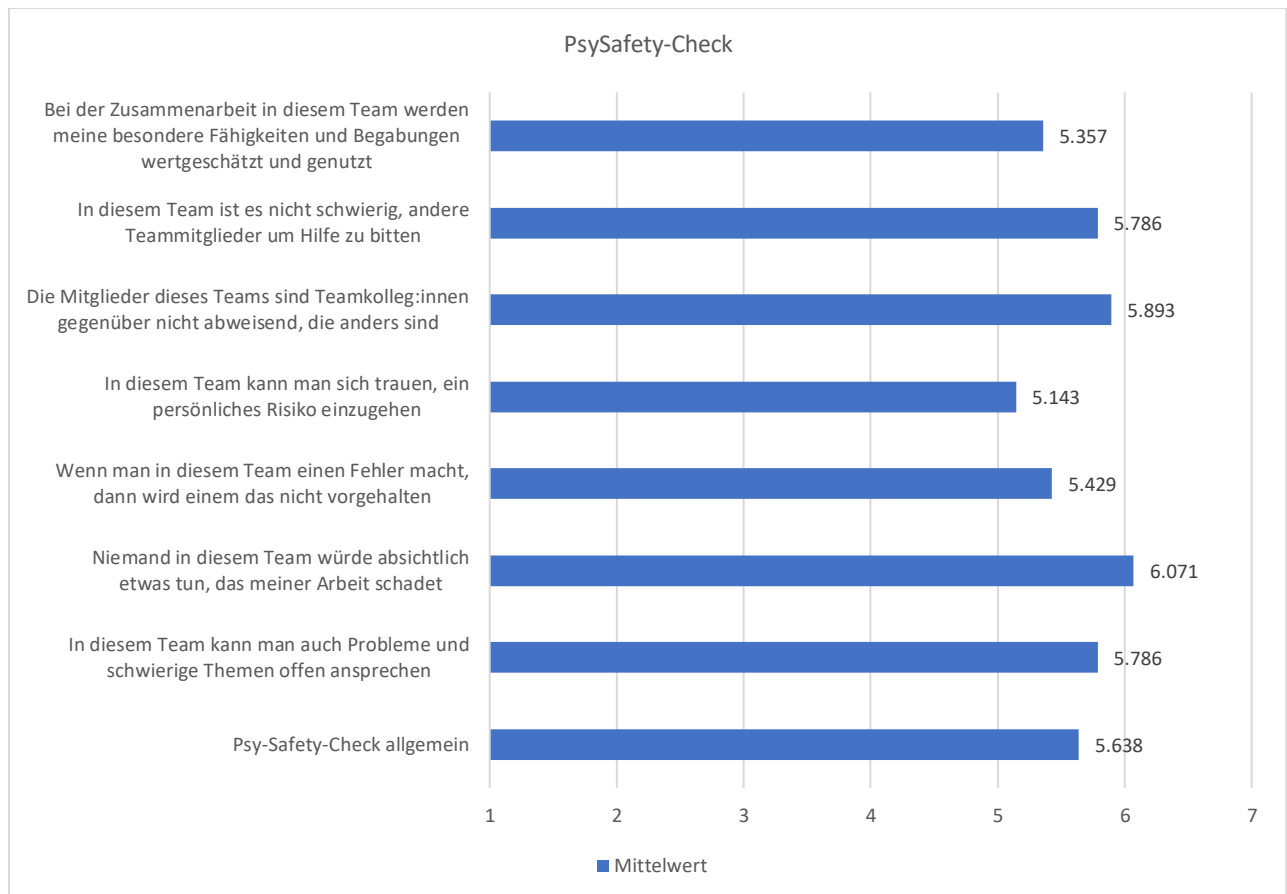


Abbildung 10 Zusammenfassung PsySafety-Check (eigene Darstellung)

Ergänzend zu dem PsySafety-Check von Fischer und Hüttermann (2020) wurden vier weitere Items als Ergänzung zur Messung der psychologischen Sicherheit gewählt und nachfolgend ausgewertet.

Mit der nachfolgenden Abbildung zeigt sich die Verteilung zu dem Item, ob die Teilnehmenden sie selbst sein können, ohne Angst vor negativen Folgen zu haben. 25 von 28 Teilnehmenden geben an, im Team sie selbst sein zu können, ohne Angst vor negativen Folgen zu haben. Eine Person äussert sich als neutral und zwei weitere Personen stimmen der Aussage nicht zu. Dies entspricht einem Mittelwert von  $M = 5.857$ .

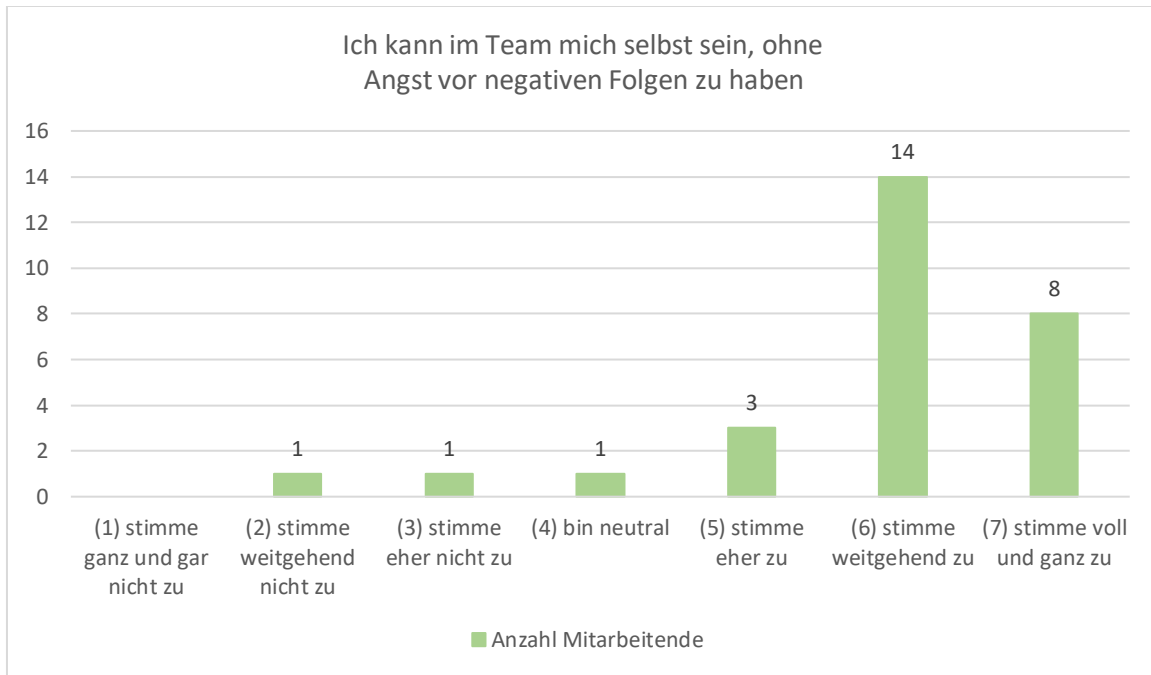


Abbildung 11 Möglichkeit im Team sich selbst zu sein, ohne Angst vor negativen Folgen zu haben (eigene Darstellung)

Bei dem Item, dass sich die Mitarbeitenden jederzeit trauen, neue kreative Ideen einzubringen konnte einen sehr hohen Mittelwert von  $M = 6.286$  festgestellt werden. Dies bedeutet, dass sich 26 von 28 Personen mit einer Zustimmung äussern, wobei lediglich 2 Personen eine neutrale Haltung zu diesem Item einnehmen. Zu erwähnen ist, dass keine Person eine ablehnende Meinung einnimmt.

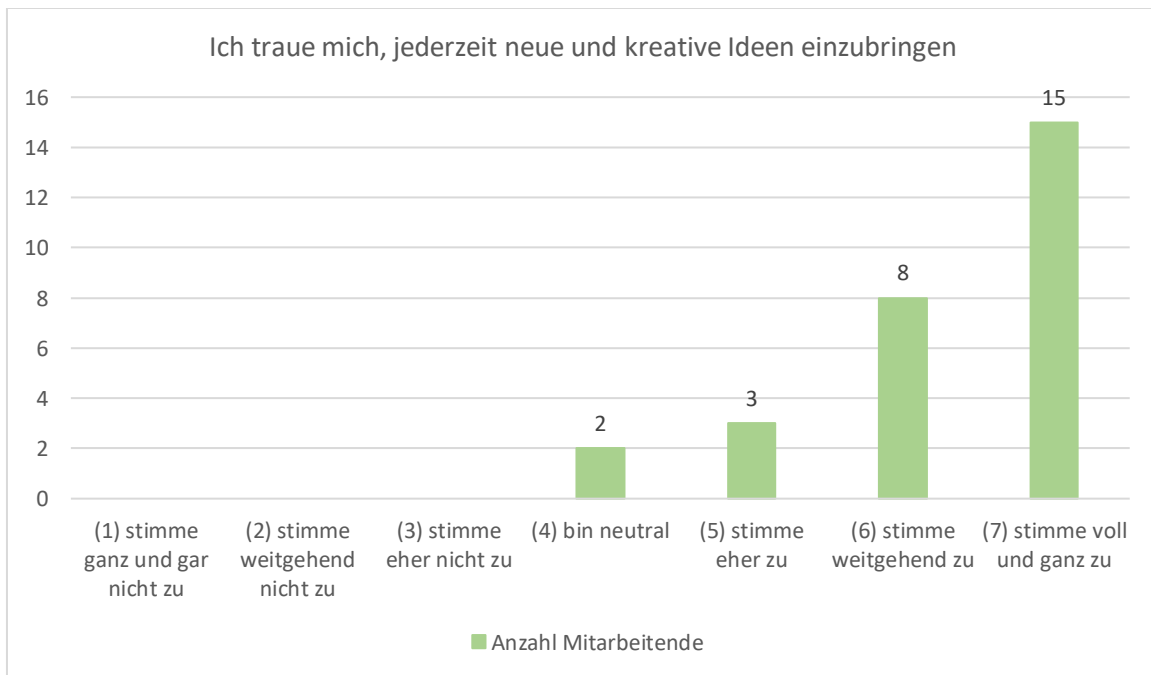


Abbildung 12 Vertrauen, um jederzeit neue und kreative Ideen einzubringen (eigene Darstellung)

Das letzte selbsterstellte Item, ob die Mitarbeitenden Angst vor negativen Konsequenzen haben, wenn sie einen Fehler machen, zielt auf die Fehlerkultur im Unternehmen ab. Hierbei konnte einen Mittelwert von  $M = 5.429$  festgestellt werden. 22 von 28 Teilnehmenden stimmen dieser Aussage zu, wobei sich 3 weitere Personen neutral äussern. 3 Stimmen lehnen die Aussage ab.

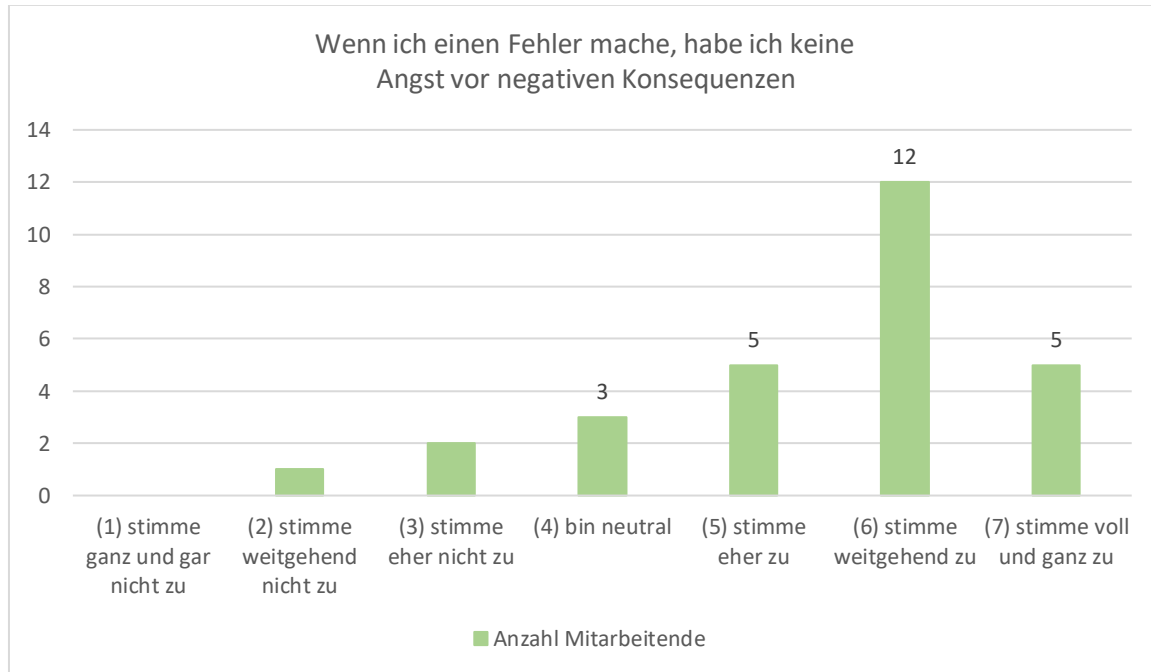


Abbildung 13 Befürchtung vor negativen Konsequenzen bei Fehlern (eigene Darstellung)

Zusammenfassend wurde die psychologische Sicherheit bei Berry mit einem hohen Mittelwert bewertet. Die durchschnittlichen Antworten bewegen sich bei den meisten Items zwischen einer eher positiven bis weitgehend positiven Haltung gegenüber der psychologischen Sicherheit. Zwei Items verzeichnen sogar einen Mittelwert über 6, was als sehr positiv einzustufen ist.

#### 4.2.2. Miterleben Transformation

Ein weiterer Aspekt, welcher in der Umfrage erhoben wurde, ist das Miterleben der Transformation.

Um zu erfassen, ob die Mitarbeitenden die Transformation von Waldis hin zu Berry miterlebt haben, wurde den Teilnehmenden diese Frage mit den Antwortmöglichkeiten „Ja“ und „Nein“ gestellt. 20 von 28 Personen beantworten die Frage mit „Ja“, was 71.4 % der Teilnehmenden ausmacht. Die 8 Personen, welche die Frage mit „Nein“ beantworten haben, wurden direkt zu den offenen Fragen für die Konzeptualisierung weitergeleitet, da die weiteren Fragen zum Miterleben der Transformation auf die Erlebnisse während der Transformation abzielen. Diese können demnach nur von den Mitarbeitenden beantwortet werden, welche diese Transformation miterlebt haben.

Nachdem bei der ersten Frage zum Miterleben der Transformation, nach welcher bereits 8 Teilnehmende ausgeschlossen werden, wird die nachfolgende Frage nur noch von 20 Personen

beantwortet. Die Frage danach, ob sich die psychologische Sicherheit im eigenen Team durch die Transformation von Waldis hin zu Berry letzten Herbst verändert hat, stimmen 14 von 20 Personen zu. Die restlichen 6 Personen beantworten die Frage mit „Nein“ und empfinden somit keine Veränderung der psychologischen Sicherheit durch die Transformation von Waldis hin zu Berry erlebt zu haben. Die 6 Personen, welche die Frage mit „Nein“ beantwortet haben, gelangen wiederum direkt zu den offenen Fragen.

Die Frage danach, wie die erlebte Veränderung wahrgenommen wurde, wird lediglich von den 14 Personen beantwortet, welche eine Veränderung durch die Transformation verspürt haben. Von diesen 14 Personen sagen 11 Personen aus, die Veränderung als positiv zu erleben und die 3 restlichen Personen empfinden die Veränderung hingegen als negativ. Hier ist zu erwähnen, dass sich die Wahrnehmung der Veränderung wenig zwischen den Standorten Kriens und Zürich unterscheidet. Von den 3 Personen, welche eine negative Veränderung wahrgenommen haben, arbeitet eine Person in Kriens, eine Person in Zürich und eine Person abwechselnd in Kriens und Zürich.

Anschliessend an das Erleben der Veränderung wurde erfragt, ob die Teilnehmenden ihre Begründungen in einem offenen Textfeld erläutern können. Von den 14 Personen, welche eine Veränderung durch die Transformation verspürt haben, geben 11 Personen ihre Begründungen dazu in einem offenen Textfeld ab. Dabei äussern sich 7 Personen positiv, 3 Personen negativ, wobei eine Person eine neutrale Position einnimmt, da sie in der Transformation Vor- sowie auch Nachteile sieht.

### **Positiv erlebte Veränderung**

Die durch die Transformation positiv erlebten Veränderungen können in die nachfolgenden drei Kategorien aufgeteilt werden: *Klarere Struktur und Stabilität*, *Kulturveränderung* und *bessere Zusammenarbeit*. Dabei gilt zu erwähnen, dass einige Teilnehmende Aussagen zu mehreren dieser drei Kategorien machen.

So vermerken 3 Personen, eine klarere Strukturierung und eine Stabilität durch die Transformation erlangt zu haben. Als Beispiel wird die teamorientierte Umstrukturierung des WPC-Teams erläutert, welche zu einer klareren Struktur und somit zu Stabilität geführt hat. Es wird erwähnt, dass diese Umstrukturierung zu mehr Sicherheit und weniger Stress führt. Ebenfalls wird beschrieben, dass das Spannungsfeld der Transformation sowie der Neuausrichtung der Unternehmung sehr unruhig und teilweise schwer zu ertragen war. Demnach kehrte nach der Umstrukturierung eine Ruhe ein, wobei Themen wieder strukturiert nach vorne getrieben werden konnten. Eine weitere Aussage ist, durch die Transformation eine positive Stabilität erlangt zu haben.

Weiter machen 4 der 7 Teilnehmenden, welche eine positive Veränderung durch die Transformation verspürt haben, auf die Kulturveränderung der Unternehmung aufmerksam. So seien

die Unruhen vor dem Rebranding viel stärker gewesen, da sich einige Mitarbeitende nicht mit der Transformation anfreunden konnten. Es wird vermerkt, dass die psychologische Sicherheit zu diesem Zeitpunkt sehr tief war, da für alle Mitarbeitende eine Veränderung bevorstand, sie jedoch noch nicht wussten, wie die Umstrukturierung umgesetzt wird. Durch eine massive Veränderung der Kultur sowie dem Umgang miteinander, konnten sich die 4 Teilnehmenden mit der neuen Vision identifizieren und verspürten demnach eine positive Veränderung der psychologischen Sicherheit. Zwei Stimmen führen aus, dass nach der Transformation mehr Teamwork, Selbstbestimmtheit, gegenseitiges Vertrauen, mehr Transparenz und eine bessere und offene Kommunikation gelebt wird. Diese Aspekte sind Teil der Kulturveränderung und wirken sich gemäss den Teilnehmenden positiv auf die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden aus.

*„Als das Rebranding vollzogen war, konnte ich mich viel besser mit der Vision, den Werten und der neuen Kultur identifizieren. Klar standen Anfangs (und auch jetzt) viele Unklarheiten im Raum, man sieht aber, dass sich dem angenommen wird und Schritt für Schritt aufgearbeitet wird. Die Psychologische Sicherheit nach einem 3/4 Jahr berry, ist für mich höher als jemals zuvor.“*

Der dritte Aspekt, welcher zu einer positiven verspürten Veränderung der psychologischen Sicherheit durch die Transformation verantwortlich ist, ist eine bessere Zusammenarbeit im Team. Es sind drei Stimmen zu vermerken, welche eine Verbesserung der Zusammenarbeit ansprechen. Die Mitarbeitenden gehen mehr aufeinander ein und sind motiviert. Auch hier wird die Verbesserung des Teamworks sowie ein gegenseitiges Vertrauen, mehr Transparenz und eine offene und bessere Kommunikation beschrieben.

*„Man geht mehr aufeinander ein. Vorher war alles klein und kompakt. Jetzt halt viel grösser mit mehr Menschen. Alle sind motiviert und wollen zusammen vorwärts kommen“*

### **Negativ erlebte Veränderung**

Neben den positiv erlebten Veränderungen der psychologischen Sicherheit durch die Transformation äussern 3 Teilnehmende, eine negative Veränderung erlebt zu haben. Die negativ erlebten Veränderungen können in die nachfolgenden Kategorien unterteilt werden: *Anstieg von Erfolgsdruck und Erwartungen, schlechter Kommunikation und das Vorleben eines falschen Vorbildes.* Obwohl zu jeder Kategorie nur eine Nennung gemacht wurde, werden trotzdem alle drei Kategorien kurz aufgegriffen und zum Verständnis erläutert.

Eine Person empfindet durch die Transformation eine negative Veränderung in der psychologischen Sicherheit, da der Erfolgsdruck und die Erwartungen gestiegen sind. Des Weiteren wird vermerkt, dass aufgrund von schlechter Kommunikation und einer langen Zeit der Ungewissheit Spekulationen aufgekommen sind. Eine weitere Stimme erwähnt, dass New Work, was verkauft wird, nicht vorgelebt wird.

### **Neutral erlebte Veränderung**

Eine weitere teilnehmende Person äussert bei der vorherigen geschlossenen Frage, die Veränderung als positiv empfunden zu haben. Jedoch wurde bei der Begründung eine neutrale Haltung eingenommen, da Vorteile wie auch Nachteile der Transformation aufgegriffen werden. So äussert die Person, dass der Wechsel zu Berry viel Erfolg und Möglichkeiten bringt, kreativ tätig zu werden. Trotzdem sei der Stress und der Druck gestiegen und demnach entschied sich die Person, eine neutrale Haltung einzunehmen.

*„Etwas dazwischen - Den Wechsel zu berry. brachte viel Erfolg und viele Möglichkeiten, kreativ tätig zu werden, jedoch auch viel Stress und Druck.“*

#### 4.2.3. Entwicklungsfaktoren der psychologischen Sicherheit

In diesem Unterkapitel werden die Entwicklungsfaktoren der psychologischen Sicherheit ausgewertet. Eine offene Frage zielte auf die fördernden Faktoren der psychologischen Sicherheit ab und die zweite Frage erhob die hemmenden Faktoren der psychologischen Sicherheit. Die Ergebnisse dieser Fragen werden nachfolgend präsentiert.

#### **Fördernde Faktoren**

Um Erkenntnisse zur Entwicklung der psychologischen Sicherheit zu erlangen, wurde zum einen die offene Frage gestellt, wie die psychologische Sicherheit gestärkt werden könnte. Die Teilnehmenden konnten ihre Antworten direkt in ein offenes Textfeld eintragen.

Nicht alle Teilnehmende haben die offenen Fragen beantwortet, da diese nicht als Pflichtfragen definiert waren. Trotzdem antworten 20 von 28 Teilnehmenden auf die Frage, welche Faktoren die psychologische Sicherheit bei Berry stärken. Da jedoch einige dieser Antworten nur auf hemmende Faktoren oder Verbesserungsvorschläge eingehen, werden diese erst in der späteren Auswertung aufgegriffen. Die Rückmeldungen zu den fördernden Faktoren wurden in die nachfolgenden Kategorien unterteilt: *Wertschätzung, Wohlbefinden und Vertrauen, Teambuilding und Teamzusammenhalt, Arbeitsbedingungen, Beteiligung der Mitarbeitenden, Transparente und proaktive Kommunikation sowie Problemerkennung und Handeln.*

Als fördernder Faktor der psychologischen Sicherheit nennen 5 Teilnehmende eine *transparente und proaktive Kommunikation*. Es sei wichtig, Neuigkeiten schnell zu kommunizieren, damit keine Gerüchte und Spekulationen entstehen, sowie alle Mitarbeitenden immer auf demselben Wissensstand sind. Ebenfalls wird genannt, dass ein starker inhaltlicher Austausch über Erfahrungen, Know How und Prozesse die psychologische Sicherheit stärken.

Ein weiterer Faktor, welcher gemäss den Mitarbeitenden von Berry zur Förderung der psychologischen Sicherheit beiträgt, ist die *Beteiligung der Mitarbeitenden*. So erwähnen 3 Teilnehmende, dass es für die psychologische Sicherheit fördernd ist, wenn Mitarbeitende und

Teams in Entscheidungen miteinbezogen werden. Weiter wird erwähnt, dass das Ernstnehmen der Mitarbeitenden zur Stärkung der psychologischen Sicherheit beiträgt.

Zusätzlich werden 2 Aussagen unter der Kategorie *Wertschätzung, Wohlbefinden und Vertrauen* gemacht. Es wird genannt, dass die psychologische Sicherheit gefördert wird, wenn den Mitarbeitenden Vertrauen geschenkt wird. Weiter wird beschrieben, dass die psychologische Sicherheit gefördert wird, wenn sich alle Mitarbeitenden wohl und wertgeschätzt und fühlen.

Unter der Kategorie der *Teambuilding und Teamzusammenhalt* wird lediglich eine Aussage codiert, jedoch steht diese für die fördernden Faktoren Austausch, Einheit und Teamarbeit. Weiter nennt eine Person fördernde Faktoren der *Arbeitsbedingungen*, welche die Freiheit, Selbständigkeit und keinen Druck umfasst.

Als letztes wurde die Kategorie *Problemerkennung und Handeln* angesprochen, wobei eine Person erwähnt, dass Probleme wahrgenommen und analysiert werden und bei Bedarf gehandelt wird. Es wird genannt, dass dies bereits praktiziert wird und somit zu einer Stärkung der psychologischen Sicherheit beiträgt.

### **Hemmende Faktoren**

Um die Entwicklung der psychologischen Sicherheit bei Berry zu erkunden, wurde nebst der Frage zu fördernden Faktoren, auch die Frage über hemmende Faktoren der psychologischen Sicherheit gestellt. Ebenfalls 20 Personen haben diese Frage beantwortet, wobei einige Rückmeldungen auf die vorherige Frage verweisen oder keine hemmenden Faktoren angeben.

Die Antworten zu den hemmenden Faktoren der psychologischen Sicherheit lassen sich wiederum in die nachfolgenden Kategorien einteilen: *Kulturunterschiede, Wenig Teamarbeit und Austausch, Strategieänderungen, Arbeitsbelastungen, Diskrepanz im Wissensstand, Unklare oder schlechte Kommunikation sowie Ansprechperson und Führung*.

Die Kategorie der *Arbeitsbelastung* wird von 4 Teilnehmenden als hemmenden Faktor der psychologischen Sicherheit genannt. Es wird erläutert, dass sich Arbeitsdruck wie Zeitdruck und Stress hemmend auf die psychologische Sicherheit bei Berry auswirken. Unter dieser Kategorie wird ebenfalls erwähnt, dass einige Mitarbeitende bei fehlender Kapazität nicht Nein sagen können, was zu einer höheren Arbeitsbelastung führt.

Unter der Kategorie der *Kulturunterschiede* wurden 3 Aussagen der Mitarbeitenden codiert. Es wird erwähnt, dass bei Produkt sowie WPC unterschiedliche Kulturen bestehen. Eine weitere Aussage zielt darauf ab, dass zwischen den beiden Standorten Kriens und Zürich noch immer eine Kluft herrscht. Eine teilnehmende Person erläutert, dass vereinzelte Mitarbeitende den Spirit der neuen Kultur noch nicht leben und sich dies hemmend auf die psychologische Sicherheit auswirken. „*Es gibt noch vereinzelt Mitarbeitende, welche den Spirit der neuen Kultur nicht zu 100% leben und so die gesamte Crew daran hindern, sich voll öffnen zu können*“

Weiter haben sich 3 Teilnehmende zu der Kategorie von *wenig Teamarbeit und Austausch* geäußert. Es wird beschrieben, dass zwischen den Standorten zu wenig Austausch erfolgt. Zusätzlich wird auch erwähnt, dass zu wenig Zeit für den Austausch vorhanden ist und viel in Alleinarbeit erledigt wird. Ebenfalls wird die fehlende Unterstützung in hektischen Zeiten als hemmender Faktor der psychologischen Sicherheit beschrieben.

In der Kategorie der *Strategieänderungen* können Aussagen von 3 Teilnehmenden codiert werden. Eine Person beschreibt, dass zu viele Änderungen in zu kurzer Zeit erfolgten und einen Schritt langsamer gegangen werden sollte. Ein ständiger Strategie- sowie Ausrichtungswechsel hemmt weiter die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden.

Die *Diskrepanz im Wissensstand* ist eine weitere Kategorie der hemmenden Faktoren der psychologischen Sicherheit, zu welcher sich 3 Teilnehmende äussern. Eine Person erwähnt, dass die Voreingenommenheit einiger Mitarbeitenden die psychologische Sicherheit schwächt. Weiter wird erwähnt, dass Mitarbeitende nicht über das Wissen verfügen, wie der Umgang ist. Es wird auch beschrieben, dass nicht alle Mitarbeitende wissen, wo die Reise hinführt, was wiederum zu einer Unsicherheit der Mitarbeitenden führt.

Die Kategorie der *unklaren oder schlechten Kommunikation* beinhaltet 3 Aussagen der Mitarbeitenden zu den hemmenden Faktoren der psychologischen Sicherheit. Es wird genannt, dass keine offene und transparente Kommunikation geführt wird. Weiter wird beschrieben, dass wichtige, nicht vorher kommunizierte Entscheidungen und Massnahmen, vom einen auf den anderen gefällt werden und die psychologische Sicherheit hemmt.

Auch in der Kategorie der *Ansprechpersonen und Führung* werden 3 Aussagen gemacht. Alle 3 Teilnehmende beschreiben, dass die zeitliche Auslastung der Führung und die Verfügbarkeit der Führungskräfte einen hemmenden Faktor auf die psychologische Sicherheit darstellt. Eine Person äussert sich ebenfalls, dass sich Unklarheiten über Ansprechpersonen hemmend auf die psychologische Sicherheit auswirken.

*„Da viele Führungspositionen / Ansprechpersonen sehr ausgelastet sind, überlegt man es sich manchmal doppelt, ob man mit seiner Frage oder dem Problem, auf diese Person zugehen soll oder nicht.“*

#### 4.2.4. Veränderungswünsche der psychologischen Sicherheit

Die dritte offene Frage zielt auf die Veränderungswünsche der Mitarbeitenden in Bezug auf die psychologische Sicherheit ab. Für die Auswertung der Veränderungswünsche können 27 Aussagen der Teilnehmenden codiert werden. Die Antworten der Teilnehmenden lassen sich wiederum in die nachfolgenden Kategorien einteilen: *Keine Veränderungswünsche, Strategie, Ausrichtung und Kultur, Führung, Zusammenhalt und Austausch im Team, Kommunikation und Arbeitsbedingungen.*

Aus 7 von 27 Aussagen geht hervor, dass keine Veränderungen bezüglich der psychologischen Sicherheit gewünscht werden. Es wird beschrieben, dass kein Handlungs- sowie Verbesserungsbedarf besteht. Weiter wird erläutert, dass Probleme wahrgenommen, analysiert, und bei Bedarf gehandelt wird. Nachfolgend werden einige Aussagen zur Kategorie *keine Veränderungswünsche* dargestellt.

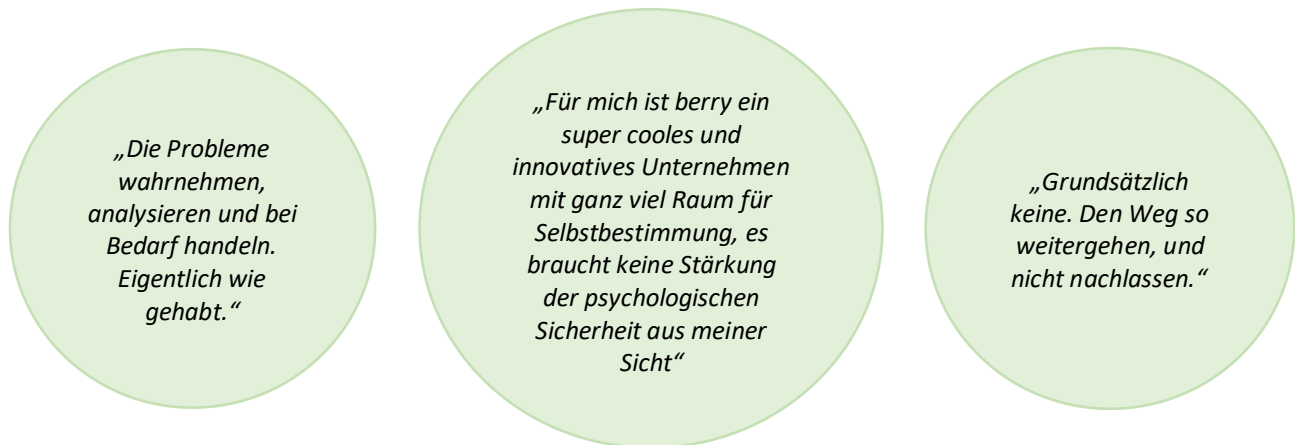


Abbildung 14 Keine Veränderungswünsche der psychologischen Sicherheit

6 von 27 Teilnehmende äussern Verbesserungswünsche zu der Kategorie *Strategie, Ausrichtung und Kultur*. Hier wird beschrieben, dass New Work vorgelebt werden sollte und die Mitarbeitenden ihre Zeit und Arbeit selbst gestalten möchten. Ebenfalls wird erläutert, dass noch mehr Struktur geschaffen werden muss, da sich Berry noch immer in der Transformation befindet. Es wird auch erwähnt, dass bei Umfragen wie zu Berry-Well oder der psychologischen Sicherheit die Mitarbeitenden häufiger abgeholt werden sollten, um kritische Themen frühzeitig zu entdecken. Eine klare Weitsicht bezüglich zukünftiger Schritte oder grossen Projekten wird ebenfalls gewünscht. Dazu vermerkt eine Person den Vorschlag, dass eine Strategie für Berry noch konsequenter formuliert werden sollte.

In der Kategorie der *Führung* formulieren 5 Teilnehmende Verbesserungswünsche. Es wird erwähnt, dass das individuelle Gespräch zu den Mitarbeitenden mehr gesucht werden sollte und die Führung mehr auf die Mitarbeitenden eingehen müsse. Die Vorgesetzten sollten mehr Zeit für die Mitarbeitenden und deren Führungsaufgabe aufbringen und jeweils proaktiv zu Projekten nachfragen oder möglichen Hilfestellungen bei Problemen leisten. Eine Person erwähnt, dass es trotz der flachen Hierarchie, welche als positiv beschrieben wird, Führung für die Mitarbeitenden benötigt.

Die meisten Verbesserungswünsche werden in die Kategorie der Zusammenarbeit und Austausch im Team codiert. Zu dieser Kategorie äussern sich 11 von 27 Teilnehmende. Es wird auf mehr Austausch durch Teamarbeit gehofft und dass alle am selben Strang ziehen. Das Team soll einander unterstützen, mehr aufeinander eingehen und mehr als Einheit funktionieren. Ebenfalls könnten die Teams in der Zusammenarbeit miteinander mehr gestärkt werden, indem Spielregeln

definiert werden und mehr Offenheit und Toleranz herrscht. Eine verbesserte klare und faire Arbeitsverteilung sowie offene Fehlerkultur werden ebenfalls gewünscht. Des Weiteren soll ein stärkerer Inhaltlicher Austausch im Team durch Erfahrungen, Know-How und Prozesse dazu beitragen, die psychologische Sicherheit in den Teams zu verbessern.

7 von 27 Teilnehmende äussern Veränderungswünsche in der Kategorie der *Kommunikation*. Dabei wird ein verbesserter Austausch zwischen den Standorten sowie den Teams gewünscht. Weiter sollen alle untereinander offen, transparent und ehrlich kommunizieren. Es wird zudem erwähnt, dass Neuigkeiten regelmässiger mitgeteilt werden könnten, beispielsweise per Newsletter. Eine proaktive Kommunikation für Rahmenbedingungen sollte ebenfalls praktiziert werden. Des Weiteren wird erwähnt, dass eine konsequente Strategie formuliert und an alle kommuniziert werden soll.

Als letzte Kategorie der Veränderungswünsche werden die Arbeitsbedingungen aufgegriffen, in welcher 2 Aussagen codiert wurden. Diese besagen, dass weniger Arbeitsdruck sowie das Vorleben von New Work, somit die Eigengestaltung von Zeit und Arbeit zu einer Verbesserung der psychologischen Sicherheit führen würde.

Zusammenfassend kann erwähnt werden, dass sich die fördernden Faktoren der psychologischen Sicherheit bei Berry aus Wertschätzung und Wohlbefinden, Teambuilding und – zusammenhalt, guten Arbeitsbedingungen, Mitarbeitenden Beteiligung, proaktiver und transparente Kommunikation sowie das Erkennen und entsprechende Handeln bei Problemen zusammensetzen. Als die zwei meistgenannten Faktoren gelten die Kommunikation sowie die Mitarbeitenden Beteiligung.

Als hemmende Faktoren der psychologischen Sicherheit bei Berry werden Kulturunterschiede, wenig Teamarbeit und Austausch, Strategieänderungen, Arbeitsbelastungen, Diskrepanz im Wissensstand, unklare oder schlechte Kommunikation sowie Unklarheiten über Ansprechpersonen oder wenig Führung genannt. Nebst den Arbeitsbelastungen, welche als hemmende Faktoren bezeichnet werden und von 4 Stimmen genannt werden, werden die anderen Faktoren mit je 3 Stimmen bewertet.

Die Veränderungswünsche in Bezug zur psychologischen Sicherheit zielen auf die Strategie, Ausrichtung und Kultur, die Führung, den Zusammenhalt und Austausch im Team, die Kommunikation sowie ebenfalls auf die Arbeitsbedingungen ab. Besonders geht der Wunsch hervor, die Zusammenarbeit und den Austausch im Team zu fördern. Ebenfalls erwähnen 7 Stimmen, keine Veränderungswünsche zu haben, da bei ihnen die psychologische Sicherheit gegeben ist.

## 5. Diskussion

Die zu Beginn formulierten Fragestellungen werden im nachfolgenden Kapitel beantwortet sowie zusammen mit der in Kapitel 2 geschilderten Theorien diskutiert. Anschliessend werden die Inputs der beantworteten Fragestellungen erneut aufgegriffen und in ein Konzept zur Sicherstellung und Optimierung der psychologischen Sicherheit erarbeitet. Das Kapitel wird mit einer kritischen Reflexion der Arbeit abgeschlossen.

### 5.1. Diskussion und Beantwortung der Haupt- sowie Unterfragestellungen

In diesem Unterkapitel werden die Haupt- sowie die Unterfragestellungen beantwortet. Weiter werden die Erkenntnisse aus der Umfrage mit den Ergebnissen des Experteninterview verknüpft und zusammen mit der Theorie diskutiert.

#### 5.1.1. IST-Zustand der psychologischen Sicherheit

Die erste Fragestellung zielt darauf ab, wie der aktuelle IST-Zustand der psychologischen Sicherheit der Mitarbeitenden bei Berry ist. Anhand des PsySafety-Checks von Fischer und Hüttermann (2020) wurde die psychologische Sicherheit mit sieben Items gemessen. Die selbsterstellten Items dienen zur Ergänzung dabei zur Ergänzung, um einige Aspekte der psychologischen Sicherheit vertieft zu betrachten. Der gesamte PsySafety-Check fällt positiv aus ( $M = 5.638$ ). Der Mittelwert liegt bei der 7-stufigen Skala zwischen den jeweiligen Skalenwerte 5 und 6, was einem eher bis weitgehend positivem Ergebnis entspricht. Die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden bei Berry entspricht einer positiven und somit guten Bewertung.

Wenn die Items differenziert betrachtet werden, lassen sich kleine Unterschiede in den Mittelwerten feststellen. Das Item, dass niemand im Team absichtlich etwas tun würde, was der eigenen Arbeit schadet, wurde äusserst positiv bewertet ( $M = 6.071$ ). Dabei lässt sich verzeichnen, dass 14 Personen dieser Aussage voll und ganz zustimmen, wobei sich lediglich zwei negative Meinungen zeigen. Die Mitarbeitenden sind demnach der Überzeugung, dass niemand im Team absichtlich etwas tun würde, das der eigenen Arbeit schaden würde. Der Mittelwert dieses Items lässt sich mehr als weitgehend positiv einstufen, was auf das Vorhandensein psychologischer Sicherheit hinweist.

Das Item, dass sich die Mitarbeitenden trauen können, persönliche Risiken einzugehen fällt im Vergleich zu den restlichen Items des PsySafety-Checks etwas weniger positiv aus. So liegt der Mittelwert bei  $M = 5.143$ , was bedeutet, dass die durchschnittliche Wahl etwas über dem Skalenwert „Stimme eher zu“ liegt. Der im Vergleich weniger hohe Mittelwert kann sich auch dadurch erklären, dass sich 7 Stimmen als neutral äussern und somit weder eine positive noch eine negative Antwort wählen.

Im Vergleich fallen zudem die Items „Bei der Zusammenarbeit in diesem Team werden meine besonderen Fähigkeiten und Begabungen wertgeschätzt und genutzt“ sowie „Wenn man in diesem Team einen Fehler macht, dann wird einem das oft vorgehalten“ auf. Der Mittelwert des Items bezüglich Wertschätzung und Nutzung der eigenen Fähigkeiten und Begabungen bei der Zusammenarbeit im Team fällt eher bis weitgehend positiv aus ( $M = 5.357$ ). Auch Goller und Lafer (2018) beschreiben das Schätzen und Einsetzen von Fähigkeiten und Talenten im Team als wesentlicher Faktor der psychologischen Sicherheit. Wenn jedes Teammitglied die eigenen Interessen und Fähigkeiten einbringen kann, kann einer stärkenorientierten Arbeitsweise nachgegangen werden (Goller & Laufer, 2018). Weiter wird das Item „Wenn man in diesem Team einen Fehler macht, dann wird einem das oft vorgehalten“ mit einem Mittelwert von  $M = 5.429$  bewertet, was bei diesem negativ gepolten Item einer eher bis weitgehenden Ablehnung entspricht. Dieser Wert lässt sich durch das selbsterstellte Item „Wenn ich einen Fehler mache, habe ich keine Angst vor negativen Konsequenzen“ bestätigen ( $M = 5.429$ ). Gerade eine offene Fehlerkultur ist notwendig, damit sich die Mitarbeitenden im Team psychologisch sicher fühlen. Dies wird auch von der Forscherin Edmondson (1999) bestätigt, da das Leben einer offenen Fehlerkultur und zugeben der eigenen Unsicherheiten sowie Fehler die psychologische Sicherheit im Team fördern. Später erforscht Edmondson (2020) die Voraussetzungen für ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld. Es konnte aufgezeigt werden, dass das Scheitern als einen notwendigen Aspekt von Unsicherheit und Innovation betrachtet wird. Demnach sollte das Scheitern vom Stigma befreit werden, damit Fehler als Lernmöglichkeit betrachtet werden können (Edmondson, 2020).

Aus den selbsterstellten Themenblock sticht besonders das Item, dass sich die Mitarbeitenden jederzeit trauen, neue und kreative Ideen einzubringen mit einem hohen Mittelwert heraus ( $M = 6.286$ ). Dieses Item wird von 26 aus 28 Teilnehmenden mit einer Zustimmung bewertet, wobei die restlichen 2 Teilnehmende lediglich eine neutrale Haltung einnehmen. Die im Expert:inneninterview erläuterte Investition, dass sich die Mitarbeitenden ausleben dürfen, Sachen ausprobieren können und deren Ideen einbringen und umsetzen können lässt sich in diesen Resultaten wiederfinden. Das durch Goller und Laufer (2018) beschriebene Vertrauen im Team zeigt sich demnach durch die positive Einstufung des Items in der psychologischen Sicherheit bei Berry.

Zusammenfassend lässt sich der IST-Stand der psychologischen Sicherheit der Mitarbeitenden bei Berry als positiv einschätzen. Es ist zu erwähnen, dass sich kein Mittelwert der Items im neutralen oder negativen Bereich befindet, sondern bei allen Items positiv ausfällt. Die Differenzierungen konnten demnach lediglich zwischen eher, weitgehend und sehr positiv erfolgen. Berry verfügt demnach bereits über eine gute psychologische Sicherheit.

### 5.1.2. Entwicklung der psychologischen Sicherheit

Zu der Oberfragestellung, welche Faktoren die psychologische Sicherheit bei Berry beeinflussen, wurden bereits im Vorfeld zwei Unterfragestellungen zu den fördernden und hemmenden Faktoren der psychologischen Sicherheit formuliert.

Im Expert:inneninterview wurde die Vermutung geäußert, dass die Transformation von der Waldis hin zu Berry ein Faktor war, welcher die psychologische Sicherheit negativ beeinflusst hat. Die Umfrage hat gezeigt, dass von 20 Personen, welche die Transformation miterlebten, 14 Personen eine Veränderung der psychologischen Sicherheit verspürten. Davon äussern jedoch 11 Personen, eine positive Veränderung der psychologischen Sicherheit erlebt zu haben, wobei lediglich 3 Personen eine negative Veränderung verspürten. Es lässt sich keinen Unterschied zwischen den Standorten feststellen, da von den 3 negativ geäußerten Empfindungen je eine Person in Kriens, eine Person in Zürich und eine Person abwechselnd in Kriens und Zürich arbeitet. Die verspürte Unsicherheit bei 3 Personen lässt sich durch Goller und Laufer (2018) erklären. Diese bemerken, dass die psychologische Sicherheit durch Veränderungsprojekte gehemmt wird, sofern sich die Unternehmungen nicht auf die Mitarbeitenden, sondern eher auf die Zielsetzungen, Struktur sowie die Planung des Veränderungsprojektes konzentrieren. Eine Stärkung der psychologischen Sicherheit der Mitarbeitenden würde demnach Veränderungsprojekte antreiben sowie die Erfolgswahrscheinlichkeit dessen würde vervielfacht (Goller & Laufer, 2018). Da das Erleben der Transformation mehrheitlich positiv ausgefallen ist und keine Schwächung der psychologischen Sicherheit durch die Transformation bestand, wurden die Begründungen zum Miterleben der Transformationen nicht mehr diskutiert.

#### 5.1.2.1. Fördernde Faktoren

Aus dem Expert:inneninterview gingen bereits einige fördernde Faktoren der psychologischen Sicherheit hervor. Es wurde erwähnt, dass die Arbeit bei Berry zelebriert wird, beispielsweise bei der Gewinnung von neuen Projekten oder bei der Zusammenarbeit im Team. Dies wirkt sich positiv auf den Zusammenhalt im Team sowie auf das Teambuilding aus. Weiter wird im Expert:inneninterview erwähnt, dass die Mitarbeitenden den Freiraum erhalten, ihre Arbeit auszuleben, was sich auch auf die Arbeitsbedingungen bezieht, welche in den offenen Fragen genannt wurden. Dort wird erwähnt, dass sich unter anderem Freiheit, Selbständigkeit und keinen Arbeitsdruck positiv auf die psychologische Sicherheit im Team auswirken.

In dem Expert:inneninterview wurde der fördernde Faktor erwähnt, dass Austauschmöglichkeiten wie Teammeetings, Retros oder Plenumsdiskussionen bereits umgesetzt werden. Mit der Absicht von Berry, Ideen zu generieren, Fehler anzusprechen und somit Mitarbeitende in den Prozess einzubeziehen, wird die Kommunikation wie auch eine Fehlerkultur gestärkt. Dies wird auch von Edmondson (2020) bestätigt, da die Einladung zur Teilnahme und somit

das Schaffen von Strukturen für Inputs der Mitarbeitenden eine Möglichkeit ist, deren Ideen abzuholen. Weiter kann eine stetige Kommunikation sowie das Teilen von Ideen zu einem kontinuierlichen Lernprozess beitragen, welcher wiederum die psychologische Sicherheit positiv beeinflusst (Edmondson, 2020). Die Schaffung von Strukturen für Inputs nach Edmondson (2020) kann ebenfalls mit den Rückmeldungen der offenen Fragen verbunden werden. So wird erwähnt, dass eine schnelle Kommunikation die psychologische Sicherheit stärkt. Weiter stärken solche Strukturen den Austausch über Erfahrungen, Prozesse sowie das Know-How der Mitarbeitenden. Nach Goller und Laufer (2018) bestätigt sich eine psychologisch sichere Verhaltensweise auch in den Aspekten der Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden sowie der Diskussion von Fehlern. So kann ein weiterer Aspekt der psychologischen Sicherheit, dass Fehler und Schwächen als Lernproblem angesehen werden aufgegriffen und umgesetzt werden (Goller & Laufer, 2018).

Durch die obenerwähnten Austauschmöglichkeiten kann auch ein weiterer fördernder Faktor der psychologischen Sicherheit abgedeckt werden. Aus der Umfrage zeigt sich, dass das Ernstnehmen sowie das Einbeziehen der Mitarbeitenden in Entscheidungen als Förderung der psychologischen Sicherheit wahrgenommen werden. Die Einladung zur Teilnahme wird von Edmondson (2020) ebenfalls als Methode genannt, die psychologische Sicherheit zu stärken. Die Mitarbeitenden sollten der Überzeugung sein, dass deren Stimme im Arbeitsumfeld und im Team willkommen ist (Edmondson, 2020).

Im Expert:inneninterview wurde genannt, dass die Mitarbeitenden das Vertrauen erhalten, sich in der Arbeit auszuprobieren, sowie Wertschätzung erfahren, was als Förderung der psychologischen Sicherheit empfunden wird. Die Antworten der Umfrage zeigen ein ähnliches Bild. Wenn den Mitarbeitenden Vertrauen geschenkt wird und sie sich wertgeschätzt fühlen, führt dies zu einer höheren psychologischen Sicherheit. Der Aspekt der Wertschätzung wurde wiederum von Edmondson (2020) betont. Wertschätzung seitens Führungskräfte wie auch seitens Teams seien besonders wichtig, wenn sich die Mitarbeitenden psychologisch sicher verhalten (Edmondson, 2020).

Ein weiterer positiver Faktor, welcher die psychologische Sicherheit nach dem Expert:inneninterview fördert, ist die Problemwahrnehmung sowie Problemanalyse bei Berry. Ebenfalls wird beschrieben, dass Berry bei Bedarf handelt, was die psychologische Sicherheit stärkt.

#### 5.1.2.2. Hemmende Faktoren

Aus der Literatur konnten keine klar definierten hemmenden Faktoren für die psychologische Sicherheit gefunden werden. Demnach wird in dieser Arbeit das Nichtvorhandensein von fördernden Faktoren sowie Voraussetzungen der psychologischen Sicherheit als hemmend interpretiert. Im Expert:inneninterview wurde die Befürchtung geäußert, dass sich der Standortunterschied zwischen Kriens und Zürich auf die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden auswirkt. Aus der Umfrage geht lediglich eine Stimme hervor, dass es eine Kluft zwischen den beiden Standorten besteht.

Jedoch könnte die Vermutung mit dem Kulturunterschied der beiden Standorte zusammenhängen. So äussern sich in der Umfrage 3 Stimmen, dass zwischen den verschiedenen Abteilungen und Teams Kulturunterschiede bestehen und nicht alle Mitarbeitende den Spirit der neuen Kultur leben. Hier sollte eine klare und einheitliche Vermittlung der Unternehmenskultur an alle Mitarbeitenden erfolgen. Die Vermittlung einer einheitlichen Unternehmenskultur könnte beispielsweise mit gemeinsamen Workshops oder Teamevents gefördert werden, was sich wiederum auf das Schaffen der Strukturen nach Edmondson (2020) bezieht.

Die Transformation von Waldis hin zu Berry war gemäss dem Expert:inneninterview durch eine hohe Arbeitsbelastung sowie Unsicherheit geprägt. Dieses Bild zeigt sich ebenfalls aus der Umfrage. So wird erwähnt, dass viele Änderungen in kurzer Zeit sowie einen ständigen Strategie- und Ausrichtungswechsel die psychologische Sicherheit bei Berry hemmen. Als hemmende Faktoren werden auch keine offene und transparente Kommunikation erwähnt. Wenn wichtige Entscheidungen und Massnahmen schnell getroffen werden und keine zeitnahe Kommunikation erfolgt, erlaubt dies einen Raum für Spekulationen, was gemäss den Mitarbeitenden von Berry die psychologische Sicherheit hemmt. Weiter wurde erläutert, dass wenig Austausch im Team sowie zwischen Abteilungen einen hemmenden Faktor auf die psychologische Sicherheit einnimmt. Die Mitarbeitenden haben wenig Zeit, sich untereinander auszutauschen, da vieles in alleinarbeit gemacht würde, so eine mitarbeitende Person.

Als hemmend wurde ebenfalls die fehlende Kapazität einiger Mitarbeitenden erwähnt, was in einer höheren Arbeitsbelastung dieser Mitarbeitenden resultiert. Eine andere Person erwähnte, dass in hektischen Zeiten, wenig Unterstützung angeboten wird. Diese Punkte können zusammen mit den Unklarheiten über Ansprechpersonen und der Führung verknüpft werden. Auch dort scheinen die zeitlichen Ressourcen zu fehlen, was zu einer geringeren Verfügbarkeit für die Mitarbeitenden führt. Eine Person erwähnt, dass man sich nicht traut, die Vorgesetzten etwas zu fragen oder ein Problem mit ihnen zu besprechen, da sie zeitlich sehr stark ausgelastet sind. Dieser Punkt wird bei der Beantwortung der nächsten Fragestellung erneut aufgegriffen, da Edmondson (2020) diesen wichtigen Aspekt der Führungsaufgabe stark betont.

### 5.1.3. Veränderungswünsche der psychologischen Sicherheit

Um die Veränderungswünsche bestmöglich an die Unternehmung Berry anzupassen, werden einige Aspekte direkt an bereits umgesetzte Investitionen in die psychologische Sicherheit geknüpft und zusammen mit der Theorie diskutiert. Diese bereits umgesetzten Investitionen gingen zusammen mit Ideen zu Verbesserungen aus dem Expert:inneninterview hervor.

Zu Beginn ist zu erwähnen, dass aus der Umfrage 7 Teilnehmende keine Verbesserungswünsche äussern, was sich als sehr positiv einstufen lässt. Eine mögliche Erklärung

dafür kann sein, dass die psychologische Sicherheit bei 7 Personen bereits äusserst hoch ist und diese Personen somit kein Verbesserungspotenzial sehen.

Eine Investition, welche aus dem Expert:inneninterview hervorgeht, ist das Schaffen des Raumes für die Auslebung der Mitarbeitenden von Berry. So wie beschrieben, dass sich Mitarbeitende ausprobieren können und das Vertrauen sowie den Raum dafür erhalten. Dabei sind Ideen jederzeit willkommen. Wenn etwas nicht funktioniert, wird dies eher als Motivation betrachtet, als ein Scheitern. Aus den offenen Fragen wird das entgegengebrachte Vertrauen nur teilweise bestätigt. Teilnehmenden wünschen sich, dass New Work vorgelebt werden sollte und Mitarbeitende ihre Zeit und Arbeit selbst gestalten können. Demnach lassen sich verschiedene Meinungen in Bezug auf die Schaffung des Raumes feststellen. Edmondson (2020) erwähnt ein damit verbundener Aspekt zur Förderung der psychologischen Sicherheit. Dieser bezieht sich auf die Einladung zur Teilnahme, wobei die einen vertrauenswürdigen Raum geschaffen wird, wo Fehler eingebracht werden können und zum Wandel der Unternehmung beitragen können.

Weitere Veränderungswünsche zielen auf die Führungskräfte und Vorgesetzten ab. So wird bereits im Expert:inneninterview der Wunsch nach einer intensiveren Führung geäussert. Es wird beschrieben, dass die Führungskräfte über zu wenig zeitliche Ressourcen verfügen, um der Führungsrolle nachzugehen. Dieser Veränderungswunsch lässt sich auch aus der Umfrage erkennen. So formulieren 5 Teilnehmende den Wunsch nach einer stärkeren Führung. Es wird erwähnt, dass die Führung mehr Zeit für deren Führungsaufgabe aufbringen sollten und proaktiv die Stände von Projekten nachfragen oder möglichen Hilfestellungen bei Problemen leisten. Weiter wird beschrieben, dass das Individuelle Gespräch zu den Mitarbeitenden gesucht werden sollte. Diese Erkenntnis lässt sich auch mit dem hemmenden Faktor verknüpfen, dass sich Mitarbeitende teilweise nicht trauen, Führungskräfte um Hilfe zu bitten aufgrund deren zeitlicher Auslastung. Hier beschreibt Edmondson (2020) den Ansatz des proaktiven Nachforschens. Die Führungskräfte sollten die Fähigkeiten entwickeln, aufrichtiges Interesse an den Antworten der Mitarbeitenden zu äussern. So wird eine Frage-Kultur gefördert, was wiederum die psychologische Sicherheit stärkt. Dabei sollten jedoch wirkungsvolle Fragen, welche zum Nachdenken anregen und nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden können formuliert werden. Durch das Stellen von Fragen und Einbezug der Führungskräfte kann ebenso eine andere Sichtweise zur Verfügung und gilt als grundlegende Führungskompetenz (Edmondson, 2020).

Als bereits umgesetzte Investition in die psychologische Sicherheit wird eine Transparente und stetige Kommunikation seitens Geschäftsleitung im Expert:inneninterview beschrieben. Im Vergleich zu den Ergebnissen der Umfrage gehen die Meinungen der Kommunikation auseinander. Sieben Teilnehmende äussern den Wunsch, zwischen den Standorten sowie den Teams eine bessere Kommunikation zu haben. Allgemein wird eine offene, transparente, proaktive und ehrliche

Kommunikation gewünscht. Es wird erwähnt, dass Neuigkeiten regelmässiger mitgeteilt werden können, beispielweise anhand eines Newsletters. Eine psychologisch sichere Verhaltensweise wird zum einen als Unterstützung und Förderung der Kommunikation beschrieben (Goller & Laufer, 2018)

Aus der Umfrage geht der Wunsch hervor, mehr Austausch im Team zu haben und dass alle zusammen am selben Strang ziehen. 11 Teilnehmende erwähnen, mehr Unterstützung seitens Teams, mehr aufeinander einzugehen und als Einheit funktionieren zu wollen. Der Aspekt des Teambuildings wurde im Expert:inneninterview bereits als umgesetzte Investition beschrieben. So werden beispielweise Events wie das Berry-Breakfast für alle Mitarbeitenden organisiert. Um das Teambuilding noch weiter zu verstärken und ein Wir-Gefühl zu erschaffen, können noch mehr Events und Teambuildingmassnahmen umgesetzt werden. In Workshops könnte zudem definiert werden, wie die Teamarbeit gestaltet werden kann und welche Aspekte für die Mitarbeitenden dabei zentral sind. Um die gegenseitige Unterstützung zu fördern, dient zudem eine klare und faire Arbeitsverteilung im Team. Durch eine klare und faire Arbeitsverteilung, definiert pro Mitarbeitende sowie das Engagement der Mitarbeitenden könnte die gegenseitige Unterstützung im Team gestärkt werden (Goller & Laufer, 2018).

Um den Austausch sowie auch eine Fehlerkultur bei Berry zu fördern, werden bereits im Expert:inneninterview einige Instrumente genannt. Gemäss dem Expert:inneninterview setzt Berry bereits einige Methoden, wie Teammeetings, Retros oder Plenumsdiskussionen um, welche den Austausch sowie die Fehlerkultur fördern. So kann der Wunsch aus der Umfrage nach Gesprächen über Erfahrungen, Know-How und Prozesse, und somit ein inhaltlicher Austausch gestärkt werden. Jedoch wurde im Expert:inneninterview erwähnt, dass solche Kanäle wie beispielsweise Retros noch mehr gestärkt werden sollten. Durch einen stetigen Austausch und eine offene Kommunikation über Projekte sowie Herausforderungen kann eine Fehlerkultur noch mehr gefördert und somit die psychologische Sicherheit im Team gestärkt werden. Edmondson (2020) beschreibt die Einführung von Lernstrukturen, wobei Mitarbeitende Zeit investieren, um deren Teammitglieder zu unterstützen sowie Informationen zu vermitteln. Solche Strukturen ermöglichen einen kontinuierlichen Lernprozess durch einen stetigen Austausch im Team (Edmondson, 2020).

Um das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu stärken, soll das Well-being Konzept von den Mitarbeitenden selbst mitgestaltet werden können und kontinuierlich angepasst und verbessert werden. Als Wunsch wird im Expert:inneninterview geäussert, dass sich die Mitarbeitenden abwechselnd an der Erarbeitung des Well-being Konzepts beteiligen. Weiter soll 2–3-mal im Jahr einen Gesundheitscheck der Mitarbeitenden anhand einer Umfrage vorgenommen werden, um das Wohlbefinden stetig zu überprüfen und bei Bedarf zu Handeln.

## 5.2. Konzepterstellung und Handlungsempfehlungen

Wie aus dem Expert:inneninterview hervorgeht, werden bereits einige wichtige Aspekte der psychologischen Sicherheit umgesetzt. Aus der Umfrage geht ebenfalls hervor, dass die psychologische Sicherheit bei Berry bereits als positiv eingestuft werden kann.

Um die psychologische Sicherheit jedoch noch weiterzuentwickeln und stetig zu verbessern wird nachfolgend ein Konzept ausgearbeitet, welche die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden unterstützt. So sollten die fördernden Faktoren gestärkt und die hemmenden Faktoren reduziert oder eliminiert werden. Weiter können direkte Handlungsmassnahmen anhand der Veränderungswünsche erkannt und umgesetzt werden. Durch das Anwenden des Konzeptes kann ein psychologisch sicherer Arbeitsplatz gefördert werden. Für eine Konzeptualisierung eignen sich die Beantwortung der fördernden und hemmenden Faktoren der psychologischen Sicherheit, sowie die Verbesserungsvorschläge aus dem vorherigen Kapitel. Ziel des Konzeptes ist, die hemmenden Faktoren zu vermeiden und die fördernden Faktoren der psychologischen Sicherheit zu stärken. Aus der Diskussion lassen sich die folgenden Kernelemente Extrahieren.

Aus der Diskussion lassen sich die folgenden fördernden Faktoren ableiten und zusammenfassen: Austauschmöglichkeiten, Ernstnehmen und Einbezug der Mitarbeitenden in Entscheidungsfindungen, Wahrnehmen und Handeln bei Problemen, Vertrauen und Wertschätzung. Es wird erläutert, dass diese fördernden Faktoren bei Berry bereits zu einer erhöhten psychologischen Sicherheit beitragen. Um diese Faktoren bei Berry weiter zu verstärken, werden mögliche Methoden zur Umsetzung in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

Tabelle 3 Handlungsmassnahmen fördernde Faktoren (eigene Darstellung)

<b>Fördernde Faktoren</b>	<b>Methoden zur Stärkung</b>
Austauschmöglichkeiten	Stetiges Schaffen von neuen Strukturen, beispielsweise Lerntools, Teamtalks, Retros etc.
Ernstnehmen und Einbezug der Mitarbeitenden in Entscheidungen	Einladung zur Teilnahme der Mitarbeitenden, transparente und offene Kommunikation
Probleme wahrnehmen und Handeln	Stärkung der zeitlichen Ressourcen der Führungskräfte, damit aktiv auf die Mitarbeitenden, zugegangen und bei Bedarf gehandelt werden kann
Vertrauen und Wertschätzung ausüben	Ausdrücken der Wertschätzung von Führungskräften an Mitarbeitende sowie das Schaffen eines vertrauten Arbeitsumfeldes durch Teambuilding, konsequente Strategieformulierung oder Workshops

Des Weiteren lassen sich aus der Diskussion die nachfolgenden hemmenden Faktoren der psychologischen Sicherheit extrahieren: Keine offene und transparente Kommunikation, Unterschiedliche Kulturen und Spirit, Wenig Austausch im Team sowie fehlende Kapazität einiger Mitarbeitenden. Diese hemmenden Faktoren sollten bestmöglich vermieden oder gar eliminiert

werden. Um die hemmenden Faktoren zu vermindern, werden in der nachfolgenden Tabelle mögliche Methoden dazu genannt.

Tabelle 4 Handlungsmassnahmen hemmende Faktoren (eigene Darstellung)

<b>Hemmende Faktoren</b>	<b>Methoden zur Vermeidung</b>
Keine offene und transparente Kommunikation	Förderung von Austauschmöglichkeiten wie Newsletter, Diskussionen, Retros und das Leben einer offenen Fehlerkultur
Leben von unterschiedlichen Kulturen und Spirits	Durchführung von Workshops für eine stetige und konsequente Kulturvermittlung
Wenig Austausch im Team	Schaffen von Strukturen zur Stärkung des Austausches, Stärkung der Fehlerkultur sowie Erstellen einer Definition und Spielregeln der Zusammenarbeit, Stärkung des Teambuildings durch mehr Events und Austauschmöglichkeiten
Fehlende Kapazität einiger Mitarbeitenden	Schaffen von Strukturen in welchen Mitarbeitenden bei Überlastung um Unterstützung bitten können

Neben den fördernden und hemmenden Faktoren können aus der Diskussion direkte Verbesserungsvorschläge abgeleitet werden. Diese umfassen die folgenden Themen: Leben von New Work, stärkere Führung, Förderung einer transparenten, offenen, proaktiven und ehrlichen Kommunikation, Mehr Austausch und Wir-Gefühl im Team, sowie mehr Unterstützung und eine klarere Arbeitsverteilung. Eine Aspekte der Verbesserungsvorschläge gehen bereits aus den obigen Darstellungen hervor, jedoch werden diese hier erneut aufgegriffen, um detaillierte Handlungsmassnahmen zu generieren. In der nachfolgenden Tabelle sind die Verbesserungsvorschläge zusammen mit Methoden erläutert.

Tabelle 5 Handlungsmassnahmen aus den Verbesserungsvorschlägen (eigene Darstellung)

<b>Verbesserungsvorschläge</b>	<b>Methoden zur Verbesserung</b>
New Work leben	Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden fördern und New Work als Arbeitsmethode einführen, damit Mitarbeitende ihre Arbeit und Zeit selbst gestalten können
Stärkere Führung	Mehr zeitliche Ressourcen schaffen, um der Führungsaufgabe nachzugehen. Leistung von Hilfestellungen für Mitarbeitende, mehr nachfragen und wertschätzen
Transparente, offene, proaktive und ehrliche Kommunikation	Strukturen für einen offenen Austausch schaffen, beispielsweise Retros sowie Neuigkeiten per Newsletter vermitteln
Mehr Austausch und Wir-Gefühl im Team	Verstärkung des Teambuildings durch mehr Events oder das Unternehmen gemeinsamer Aktivitäten
Mehr Unterstützung und klare Arbeitsverteilung	In neuen Austauschkanälen kann die Definition der Arbeitsverteilungen vorgenommen werden. Durch Workshops kann zudem die Zusammenarbeit im Team definiert werden

Die beschriebenen fördernden und hemmenden Faktoren sowie die Verbesserungsvorschläge wurden für eine einheitliche Übersicht für Berry in einer Darstellung weiter verdeutlicht. Diese Darstellung ist in Anhang A zu betrachten.

Die Handlungsempfehlungen zielen auf das erarbeitete Konzept zur Optimierung der psychologischen Sicherheit ab. So wird eine Umsetzung dieses Konzeptes empfohlen. Weiter soll eine stetige Weiterentwicklung des Konzeptes zur Aufrechterhaltung der psychologischen Sicherheit erfolgen. Ebenfalls sollte das Well-being Konzept, Berry-Well, stetig weiterentwickelt und optimiert werden. Für Handlungsinputs eignen sich Gesundheitschecks, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden laufend abzuholen.

Damit die psychologische Sicherheit weiter verstärkt werden kann, empfiehlt sich zudem einen Führungsworkshop, wobei die Voraussetzungen für ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld vermittelt werden und praxisnahe Methoden zur Umsetzung dessen mitgeteilt werden.

### 5.3. Kritische Reflexion

Eine kritische Reflexion ist wichtig, um die gewonnenen Erkenntnisse einzuordnen und in der Praxis zu nutzen. Weiter ist die Datenerhebung wie auch die Datenauswertung kritisch zu reflektieren. Zu Beginn wurde mit der Praxispartnerin eine quantitative Datenerhebung festgelegt. Einige Wochen vor der Datenerhebung dieser Arbeit erhielten die Mitarbeitenden drei separate Umfragen zur Konzeptionalisierung des Berry-Wells sowie eine zusätzliche Umfrage einer anderen studentischen Arbeit zugesandt. Die Mitarbeitenden mussten demnach viele Umfragen ausfüllen, wobei die Befürchtung bestand, dass die Rückmeldequote schwach ausfällt. Obwohl die Rückmeldequote positiv ausfiel, hätten die Antworten auf die offenen Fragen einiger Teilnehmenden noch gehaltvoller ausfallen können. Dies könnte mit der Vielzahl an Umfragen vor der Datenerhebung dieser Arbeit begründet werden, sowie aufgrund der gewählten Methoden. Durch eine qualitative Datenerhebung mit Leitfadeninterviews hätten noch gehaltvollere Ergebnisse erzielt werden können. Weiter hätten ausführlichere negative wie auch positive Meinungen eingeholt und analysiert werden können.

Obwohl in der Umfrage eine Definition der psychologischen Sicherheit formuliert wurde, scheint der Begriff bei einigen Mitarbeitenden noch unklar. Es kann sein, dass die Definition zu komplex formuliert oder nicht beachtet wurde. Diese Unklarheit wirkt sich auch auf die Ergebnisse dieser Arbeit aus, da nicht alle Inputs der offenen Fragen direkt auf die psychologische Sicherheit abzielten. Demnach stellte sich die Schwierigkeit, die Inputs mit der Theorie zu verknüpfen. Um ein gesamthafte Abbild der Umfrage zu erzeugen und ebenfalls auf weitere wichtige Punkte hinzuweisen, wurden alle Inputs in die Auswertung miteinbezogen. Bei einer qualitativen Datenerhebung mit Leitfadeninterviews hätte der Problematik des Verständnisses mit

zielgerichtetem Nachfragen etwas entgegengewirkt werden können. So hätten die Mitarbeitenden Unklarheiten direkt ansprechen können.

Des Weiteren kann die Wahl der offenen Fragen kritisch betrachtet werden. Gerade die erste Frage nach den fördernden Faktoren der psychologischen Sicherheit schien nicht klar formuliert gewesen zu sein. So wurden bereits hemmende Faktoren zusammen mit Verbesserungsvorschlägen bei der ersten offenen Frage vermerkt, was die Auswertung der Rückmeldungen erschwerte. Weiter schienen die Rückmeldungen zur Frage nach den fördernden Faktoren wie auch nach Verbesserungsvorschlägen wenig voneinander abzuweichen. Bei einer noch klareren Formulierung der offenen Fragen, hätte diese Schwierigkeit minimiert werden können.

Der Themenblock zum Miterleben der Transformation konnte nicht so ausführlich wie gewünscht in die Diskussion einfließen, da dieses Thema lediglich im Expert:inneninterview angesprochen wurde und demnach in die Umfrage inkludiert wurde. Bei den offenen Fragen wurde die Transformation nur wenig als Begründung für die Entwicklung der psychologischen Sicherheit aufgegriffen. Weiter wurde nach den Veränderungen der psychologischen Sicherheit durch die Transformation gefragt. Wenn die Teilnehmenden eine Veränderung verspürt haben, hatten diese lediglich die Auswahloptionen zwischen einer positiven und einer negativen Veränderung. Eine Person vermerkte jedoch Vor- wie auch Nachteile der psychologischen Sicherheit, welche sich aufgrund der Transformation zeigten. Eine weitere Auswahloption einer neutralen Sichtweise hätte zu mehr Klarheit in den Ergebnissen geführt.

Die selbsterstellten Items können ebenfalls kritisch betrachtet werden, da diese keine grossen Ergänzungen zum PsySafety-Check lieferten. Die Idee dieser Items war eine grössere Sättigung der Informationen über die psychologische Sicherheit sowie eine detailliertere Erhebung des Konstruktes. Da der PsySafety-Check als bereits aussagekräftig einzustufen ist, wären die selbsterstellten Items zur psychologischen Sicherheit nicht notwendig gewesen.

Ebenfalls wurden keine direkten hemmenden Faktoren aus der Literatur gefunden. Demnach konnten lediglich das Nichtvorhandensein der fördernden Faktoren als hemmend beschrieben werden. Dies wiederum erschwerte die Diskussion der Ergebnisse zusammen mit der Theorie.

Der Umfang einer Analyse der psychologischen Sicherheit sowie die Untersuchung von fördernden und hemmenden Faktoren zusammen mit einer Konzeptualisierung kann als eher breiter Forschungsgegenstand betrachtet werden. Eine Fokussierung auf lediglich ein bis zwei Fragestellungen hätte eine noch detailliertere Untersuchung erlaubt. Die umfangreiche Untersuchung erlaubte nicht, alle Themen komplett in die Tiefe zu betrachten.

## 6. Fazit

Trotz einer ausführlichen kritischen Reflexion konnte diese Bachelor-Thesis einen vertieften Einblick in die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden bei Berry liefern. Die Mitarbeitenden von Berry verfügen über eine gute psychologische Sicherheit im Team. Obwohl die psychologische Sicherheit bei Berry als positiv einzustufen, wurden trotzdem einige Verbesserungspotenziale vorgeschlagen.

Die psychologische Sicherheit kann weiter verbessert werden, wenn die fördernden Faktoren gestärkt, die hemmenden Faktoren reduziert oder eliminiert sowie die Verbesserungswünsche umgesetzt werden. Diese wurden verkürzt in einem Konzept dargestellt und präsentiert. Die fördernden Faktoren beziehen sich auf Austauschmöglichkeiten, das Ernstnehmen und der Einbezug der Mitarbeitenden in Entscheidungen, das Wahrnehmen und Handeln bei Problemen sowie das Ausüben von Vertrauen und Wertschätzung. Die hemmenden Faktoren zielen auf eine schlechte Kommunikation, Leben von unterschiedlichen Kulturen und Spirits, sowie wenig Austausch im Team und die fehlende Kapazität einiger Mitarbeitenden ab. Verbesserungschancen lassen sich in Bezug zum Leben von New Work, einer stärkeren Führung, einer transparenten, offenen, proaktiven und ehrlichen Kommunikation, mehr Austausch und Wir-Gefühl im Team sowie mehr Unterstützung und eine klare Arbeitsverteilung formulieren.

Obschon diese Bachelor-Thesis einige Verbesserungspotenziale aufdecken konnte, ist die psychologische Sicherheit bei Berry nach wie vor als positiv einzustufen, was auch den Ergebnissen der IST-Analyse entnommen werden kann.

### 6.1. Zukünftige Forschung

Die vorliegende Bachelor-Thesis konnte einen ersten Einblick in die psychologische Sicherheit bei Berry liefern. Es wäre interessant herauszufinden, wie das Konzept in die Praxis bei Berry implementiert wird und wie die vorgeschlagenen Anknüpfungspunkte umgesetzt werden. Demnach könnte Inhalt einer weiteren Forschung die Evaluation und Verbesserung der erstellten Massnahmen sein. Durch die gewonnenen Erkenntnisse dieser Evaluation könnte das bestehende Konzept überarbeitet und optimiert werden. So könnte eine stetige Verbesserung des Konzeptes gewährleistet werden. Um das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeitenden weiter zu betrachten, wäre es sinnvoll, mehrmals jährlich Gesundheitschecks anhand von Umfragen durchzuführen und sich den aktuellen Problemfelder laufend annehmen. Hier wäre spannend zu untersuchen, wie sich die bereits umgesetzten Massnahmen für die Steigerung des Wohlbefindens in den Resultaten der Erhebungen widerspiegeln.

## Literaturverzeichnis

- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational* (pp. 85-101). San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action: perspective*. Addison Wesley, Reading.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26(2016). Verfügbar unter: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>. Zugriff am 17.03.2023
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2020). *Die angstfreie Organisation: wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. München: Franz Vahlen Verlag
- Fischer, J. A. & Hüttermann, H. (2020). PsySafety-Check (PS-C): Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams. In *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*.
- Goller, I. & Laufer, T. (2018). *Psychologische Sicherheit in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- 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.
- Kahn, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.2307/7256287>

Kessel, M., Kratzer, J. & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and innovation management*, 21(2), 147-157.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse*, Weinheim. Basel: Beltz Verlag.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). San Francisco: John Wiley & Sons.

Schein, E. H. & Bennis, W. (1965). Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach. New York: John Wiley & Sons.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Flussdiagramm des Untersuchungsdesigns (eigene Darstellung).....	11
Abbildung 2 7-Stufige Skala des PsySafety-Checks (eigene Darstellung).....	13
Abbildung 3 Möglichkeit zum Ansprechen von schwierigen Themen und Problemen im Team (eigene Darstellung).....	22
Abbildung 4 Keine Schädigung der eigenen Arbeit durch Teammitglieder (eigene Darstellung) .....	23
Abbildung 5 Verhalten des Teams, wenn einen Fehler gemacht wird (eigene Darstellung) .....	23
Abbildung 6 Vertrauen im Team, um persönliches Risiko einzugehen (eigene Darstellung) .....	24
Abbildung 7 Abweisungen des Teams gegenüber Teammitglieder, die anders sind (eigene Darstellung).....	25
Abbildung 8 Schwierigkeit, andere Teammitglieder um Hilfe zu bitten (eigene Darstellung) .....	25
Abbildung 9 Wertschätzung der eigenen Fähigkeiten und Begabungen im Team (eigene Darstellung) .....	26
Abbildung 10 Zusammenfassung PsySafety-Check (eigene Darstellung) .....	27
Abbildung 11 Möglichkeit im Team sich selbst zu sein, ohne Angst vor negativen Folgen zu haben (eigene Darstellung).....	28
Abbildung 12 Vertrauen, um jederzeit neue und kreative Ideen einzubringen (eigene Darstellung)...	28
Abbildung 13 Befürchtung vor negativen Konsequenzen bei Fehlern (eigene Darstellung) .....	29
Abbildung 14 Keine Veränderungswünsche der psychologischen Sicherheit.....	35

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Methoden für eine psychologisch sichere Organisation (Goller & Laufer, 2018) .....	7
Tabelle 2 Erkenntnisse aus dem Expert:inneninterview (eigene Darstellung).....	21
Tabelle 3 Handlungsmassnahmen fördernde Faktoren (eigene Darstellung).....	44
Tabelle 4 Handlungsmassnahmen hemmende Faktoren (eigene Darstellung) .....	45
Tabelle 5 Handlungsmassnahmen aus den Verbesserungsvorschlägen (eigene Darstellung).....	45

## Hilfsmittelverzeichnis

OpenAI's ChatGPT (2023):

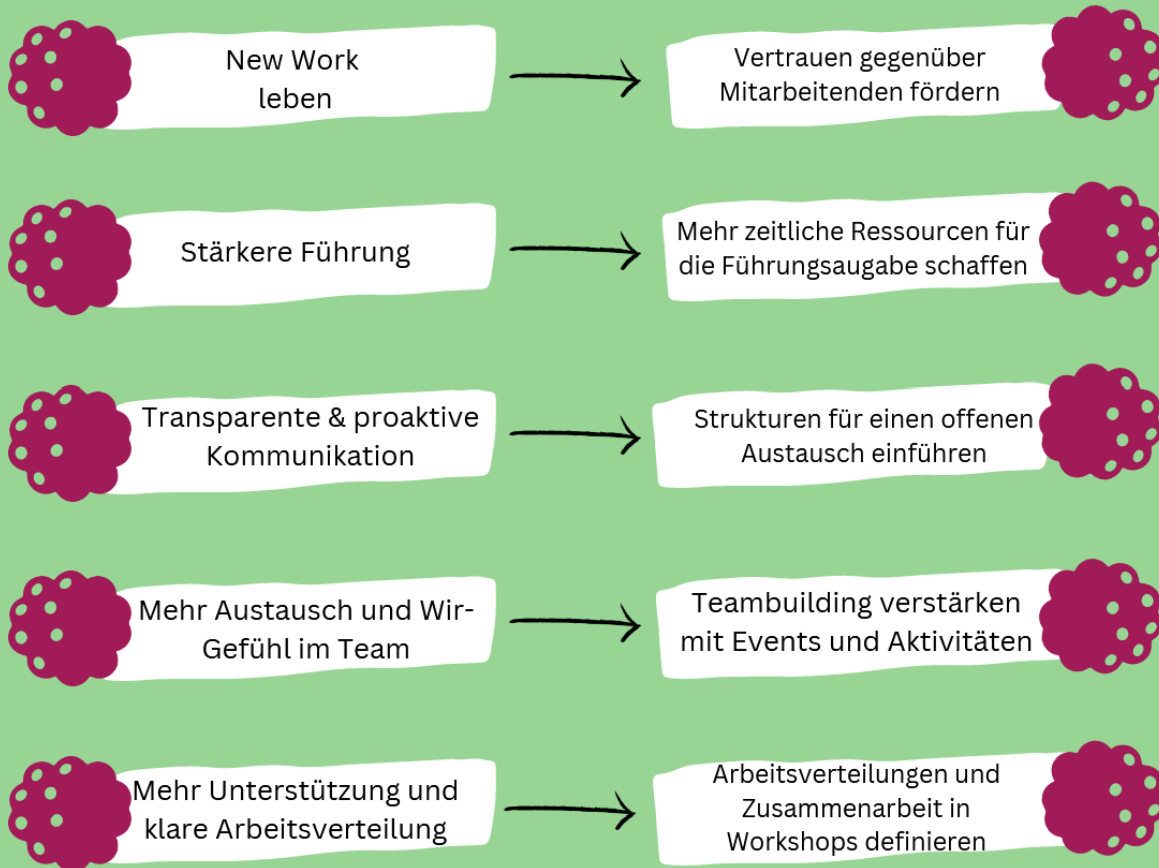
Verwendung für Inspirationen und Ideen (gemäss Merkblatt der FHNW). Es wurden keine vertraulichen Informationen eingegeben. Weitere Details sind in der Eigenständigkeitserklärung ersichtlich

## Anhang

## A. Konzept



## Verbesserungswünsche an **berry** für die Optimierung der **Psychologische Sicherheit**



## B. Leitfaden Expert:inneninterview

Fragestellung:				
Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check –wurde das erwähnt? (Memo für mögliche Nachfragen, nur stellen, wenn nicht von allein angesprochen)	Konkrete Fragen – bitte an passender Stelle in dieser Formulierung (auch am Ende möglich)	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen	Zeit
<b>Vorbereitung / vor dem offiziellen Interview</b>				<b>5 min</b>
<b>Wie geht es Dir?</b>	<input type="checkbox"/> Begrüssung + Dank <input type="checkbox"/> Zweck des Interviews <input type="checkbox"/> Einverständniserklärung <input type="checkbox"/> Wie viel Zeit hast du konkret für dieses Interview? <input type="checkbox"/> Orientierung Interviewleitfaden <input type="checkbox"/> Bitten frei zu antworten (kein richtig, kein falsch) <input type="checkbox"/> Aufnahme starten			<b>10 min</b>
<b>Einstieg</b>				
<b>Wie war deine Woche bis jetzt?</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gibt es Neuigkeiten bezüglich dem Berry-Well?</li> </ul>		5 min
<b>Verständnis psychologische Sicherheit</b>				
<b>Wie gefällt dir deine Arbeitstätigkeit bezogen auf die zwischenmenschliche Ebene im Team / mit anderen Mitarbeitenden?</b>	<input type="checkbox"/> Begriffsdefinition – Bekanntheitsgrad Begriff / Verwendung im Unternehmen – Einschätzung PS – Projekte bezüglich Well-being	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was bedeutet der Begriff psychologische Sicherheit für dich? Kannst du diesen definieren?</li> <li>Kennen die Mitarbeitenden von Berry diesen Begriff?</li> <li>Verstehen alle das Gleiche unter diesem Begriff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kannst du das genauer ausführen?</li> <li>Ist diese Definition irgendwo dokumentiert?</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie würdest du die psychologische Sicherheit der Teams bei Berry einschätzen?</li> <li>• Gab es nebst dem Berry Well Projekte bei denen Well-being Themen oder psychologische Sicherheit angegangen wurden?</li> <li>• Warum ist es für euch wichtig, die psychologische Sicherheit bei Berry zu untersuchen?</li> <li>• Kannst du mir noch einmal ausführen, warum das Berry-Well gestartet wurde?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo siehst du Potenzial für eine Verbesserung?</li> <li>• Gibt es Schwachpunkte / psychologisch unsichere Teams?</li> <li>• Inwiefern wurden diese Projekte umgesetzt? Wie haben diese zu einer Verbesserung beigetragen?</li> <li>• Hast du ein Beispiel?</li> <li>• Verschiedene Standorte</li> <li>• Wie ist das Interesse von Berry? Wie kommt es an?</li> </ul>	
Zusammenarbeit / Dynamik in Teams etc.				
<p><b>Was lässt dich in einem Unternehmen sicher fühlen (Falls es nicht so ist, was würde dich in einem Unternehmen sicherfühlen lassen?)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fehlerkultur</li> <li><input type="checkbox"/> Austausch zu Vorgesetzten</li> <li><input type="checkbox"/> Psychologische Sicherheit allgemein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fühlst du dich im Team bei Berry psychologisch sicher? Warum?</li> <li>• Wie werden Probleme in Teams bei Berry angesprochen?</li> <li>• Wie ist der Austausch mit den Vorgesetzten? (Augenhöhe, Feedback etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie reagieren Teammitglieder auf kritische Situationen?</li> <li>• Haben MA Angst, negative</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existiert bei den Mitarbeitenden eine offene Fehlerkultur? Haben MA Angst Fehler zu machen oder diese im Team mitzuteilen oder geht man transparent damit um?</li> <li>• Werden MA motiviert, proaktiv zu handeln und eigene Ideen einzubringen? Wie?</li> <li>• Wie ist der Zusammenhalt und das Vertrauen in den Teams?</li> </ul>	<p>Konsequenzen durch Fehler fürchten zu müssen?</p>	
<b>Investition in psychologische Sicherheit</b>				
<p>Investiert Berry in die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden? Wie wird diese gefördert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mögliche Kontaktpersonen</li> <li><input type="checkbox"/> Abteilungen</li> <li><input type="checkbox"/> Projektleitende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie stellt Berry sicher, dass sich neue MA im Team sicher fühlen?</li> <li>• Werden bereits gewisse Ansätze zur Sicherstellung der psychologischen Sicherheit umgesetzt?</li> <li>• Gibt es Teams, bei denen die psychologische Sicherheit bekannt gross ist? Hast du eine Vermutung, warum dies so sein könnte?</li> <li>• Was hindert die psychologische Sicherheit bei Berry? Gibt es bekannt Fälle / Teams, bei denen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden bereits andere Ansätze zum Well-being umgesetzt?</li> <li>• Haben Mitarbeitende eine Anlaufstelle, falls sie sich psychologisch unsicher fühlen?</li> <li>• Wenn ja, gibt es einen bekannten Grund</li> </ul>	

		<p>keine psychologische Sicherheit vorhanden ist?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Abteilungen, welche (vermehrt) mit zwischenmenschlichen Schwierigkeiten im Team zu kämpfen haben</li> </ul>		
<b>Schluss</b>				
<b>Hast du zu dem Besprochenen noch Fragen oder Ergänzungen?</b>				

C. Einverständniserklärung Expert:inneninterview

**Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Arbeit «IST-Analyse der psychologischen Sicherheit und eine Konzeptualisierung zur Verbesserung und Sicherstellung der psychologischen Sicherheit» der Bachelor-Thesis unter der Betreuung von Leonie Burri**

**Informationen zur Studie**

Für die Datenerhebung bei der Berry-Waldis AG führt die Studierende im Voraus ein Expert:inneninterview durch. Dabei ist es wichtig, erste Erkenntnisse über die psychologische Sicherheit zu gewinnen und ein Wissen über den Stand bei der Berry-Waldis AG zu erlangen.

**Teilnahme**

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Expert:inneninterview von ungefähr 45 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema psychologische Sicherheit bei der Berry-Waldis AG gestellt.

**Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung**

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

**Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung**

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, die mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

**Einverständnis**

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

**Unterschriften**

Einverständnis eingeholt von Expert:in	Unterschrift	Datum
Einverständnis eingeholt durch	Unterschrift	Datum

D. Transkript Expert:inneninterview

I: Wie war deine Woche bis jetzt?

B: Sehr gut, es war eine kurze Woche. Es war eine gute Woche, gut geplant, gute Meetings, ja.

I: Wie gefällt dir deine Arbeitstätigkeit bezogen auf die zwischenmenschliche Ebene im Team?

B: Ehm, sehr gut, weil es relativ frei und locker ist. Ich glaube mir als Mensch oder Persönlichkeit entspricht das sehr, wenn ich unabhängig und selbständig sein kann. Und es ist ein sehr vertrauensbasiertes arbeiten.

I: Mit den Mitarbeitenden?

B: Ja, genau, genau.

I: Was bedeutet für dich der Begriff psychologische Sicherheit?

B: Ich glaube am Schluss ist es... gute Frage, das habe ich mir selber nie überlegt. Dass ich mit einem guten Gefühl arbeiten gehen kann und dass ich mir nicht gross Gedanken machen muss über einen Jobverlust oder auch nur schon ob ich Sachen ansprechen kann oder nicht. Und auch ob eine gewisse Wertschätzung vorhanden ist. Und was mir am wichtigsten ist, ist, dass ich ich sein kann. Also authentisch und das so angenommen wird. Sonst wird es glaube ich anstrengend, ja.

I: Sehr ja. Hast du das Gefühl es kennen alle Mitarbeitenden von Berry diesen Begriff? Ist es ihnen geläufig?

B: Ich glaube viel haben es schon gehört und ich glaube jetzt gerade das was wir vorhin schon einmal angesprochen haben, ich glaube mehr zum Beispiel bei den Logistiker:innen ist es jetzt nicht so geläufig aber ich habe das Gefühl so im Büro, da wir uns doch schon mit New Work beschäftigen oder das ab und zu hören, haben sie wahrscheinlich einfach das Wort auch schon einmal gehört. Also es ist nicht komplett, also wie die Bedeutung, was dahintersteckt, das nicht.

I: Ja, in dem Fall verstehen auch nicht alle dasselbe unter dem Begriff?

B: Nein, nein. Habe ich sowieso das Gefühl, das ist sehr individuell.

I: Dann würde ich sicher in der Umfrage noch die Definition aus der Literatur vorab geben, damit alle auf demselben Stand sind.

B: Das wäre super, das wäre mega gut.

I: Genau, wie würdest du die psychologische Sicherheit bei den Teams bei Berry einschätzen?

B: Ehm, ich glaube es ist sehr unterschiedlich. Weil wir doch auch Mitarbeitende haben, die neu begonnen haben und stand jetzt, der Status jetzt so annehmen wie er ist und das selbstverständlich

ist und das Normale ist. Es gibt auch viele langjährige Mitarbeitende, die in den letzten Jahren extrem viel Transformationen durchgemacht haben und dort vielleicht auch gewisse Sicherheit nicht mehr so vorhanden ist oder vielleicht auch die Festigkeit so ah, vielleicht ändert sich wieder etwas oder ah es kommt wieder etwas. Dass vielleicht auch ein bisschen die Ruhe wieder einkehren muss, die vielleicht genauso die Sicherheit oder das Sicherheitsgefühl vermitteln würde.

I: Und aufgrund von was ist das vielleicht unterschiedlich in den Teams, also ist es vielleicht auch noch Standortabhängig oder würdest du sagen overall ist diese Unsicherheit ein bisschen da mit den Transformationen?

B: Also ich denke es ist sicher, von den Standorten her haben wir grosse Unterschiede, weil wir halt per Oktober in den neuen Hub hier eingezogen sind und das so ein bisschen der Haupt-hub ist und ich sage mal Kriens eher so ein bisschen verloren geht. Andererseits ist es da im Hub viel ein Kommen und ein Gehen und in Kriens ist extrem das Familiäre vorhanden. Man macht zusammen Pausen, ist aber wahrscheinlich auch ein anderer Typ Mensch. Also wir haben Leute, die zwar in Luzern wohnen aber extra jeden Tag hierhin kommen, weil Ihnen das einfach zu ruhig und zu familiär ist und hier ja. Also es sind wie zwei Kulturen, sage ich einmal.

I: Ja. Und dann darf eigentlich jede:r Mitarbeitende selbst entscheiden, bei welchem Standort sie arbeiten?

B: Ja, also dort sind wir sowieso frei, in welchem Standort wir arbeiten, ob Homeoffice, ob irgendwo, wenn es das zulässt. Sei es in einem Cafe oder auch einmal von irgendwo, wenn man einmal in den Ferien ist und arbeitet. Solange es sich natürlich mit der Arbeit vereinbaren lässt. Ja und eigentlich ist am Mittwoch so mehr ein Officeday, dass man sich so mehr wieder einmal sieht.

I: Vielleicht noch einmal so ganz allgemein. Warum ist es für euch wichtig, jetzt gerade die psychologische Sicherheit zu untersuchen?

B: Ich glaube weil wir wissen, so ein wenig durch das ganze New Work oder wie man das nennt, dass wir auch wissen, dass die Mitarbeitenden bei uns zentral sind. Das sagen wir auch den Kunden, dass die Mitarbeitenden im Mittelpunkt sind und weil wir das vermitteln, möchten wir das auch selber leben, da uns genau das extrem wichtig ist. Und ich glaube die psychologische Sicherheit ist wie die Basis, also ein Fundament, das wenn die nicht vorhanden ist, kann man noch so viel coole Events, Kulturen, Breakfasts oder was auch immer machen, das nützt dann wie alles nichts, wenn die psychologische Sicherheit nicht gegeben ist. Und ich glaube, wenn man wie das Fundament stark hat und das gefestigt ist, kann man wie darauf aufbauen und eine tolle Kultur schaffen, aber ja.

I: Und das ist eigentlich auch der gleiche Grund, warum das Berry-Well gestartet wurde?

B: Ja, genau um einfach einmal eben weil bei uns selbst sehr viele Transformationen stattgefunden haben und wir wissen wollten, wo wir wirklich Bedarf haben und wo wir uns verbessern können um genau einen guten Arbeitgeber und ein guter Arbeitsort zu sein für die Mitarbeitenden.

I: Und wie hast du das Gefühl, wie kommt es bis jetzt an, das Berry-Well?

B: Eigentlich sehr gut. Es war noch spannend, wir haben gerade letzte Woche ein Retro mit den Teams gemacht und einmal Meinungen eingeholt. Und der Anklang und das Interesse ist mega da, dass sich so viele Leute eigentlich gemeldet haben, dass sie mitmachen möchten, ja. Und wirklich freiwillig, weil es sie auch wirklich interessiert. Und wir auch ganz klar sagen, hei es ist nicht etwas, das von oben herab gelebt wird, sondern wir müssen das selber auch gestalten, von den Mitarbeitenden. Und so hei ihr könnt etwas bewirken.

I: Aber so wie ich es verstehe ist es jetzt nicht so, dass ihr aus der Not gehandelt habt, sondern eher so proaktiv, präventiv.

B: Ja genau, also es ist eigentlich gar keine Not, sage ich. Also gar nicht () es ist wirklich keine Not da, aber weil wir halt genau auch wissen, hei ja () Wir sind schon so wie eine Familie da und uns ist das mega wichtig und dann möchten wir wie auch daran arbeiten. Und ich bin auch mega davon überzeugt, dass Berry-Well nicht ein One-Of-Exercise das wir machen und dann ist es fertig sondern das ist etwas wo wir kontinuierlich dranbleiben müssen, weil sich die Bedürfnisse ständig ändern, wir ändern uns ständig. Ich sage das ist ein bisschen der Continuous-Improvement Ansatz, den wir irgendwo leben sollte, glaube ich.

I: Ist es dir hilfreich, wenn ich jetzt die Definition von psychologischer Sicherheit noch kurz nach der Literatur ausführe?

B: Es würde mich mega interessieren.

I: Also und zwar (Definition Psychologische Sicherheit)

B: So ein wenig Angstfreies handeln eigentlich

I: Genau, dass man wirklich sich selbst sein kann und sich nicht fürchten muss, dass man Konsequenzen erlebt, wenn man etwas falsch macht. Das ist wirklich so dass man Sicher ist, Transparent ist und vielleicht auch Fehler kommunizieren kann ohne Angst zu haben, Gegenwind zu erhalten. Was lässt dich in einem Team psychologisch sicher fühlen?

B: Ich glaube es ist effektiv, dass ich das sagen kann, was mir gerade durch den Kopf geht, direkt und ehrlich, ohne Angst haben zu müssen. Ich glaube das ist wie die Auswirkung und ich glaube die Basis ist wie ein Vertrauen unter den Teammitglieder. So das nicht bewertet werden, sage ich einmal.

I: Das ist genau das, ja. Wie werden Probleme in den Teams von Berry angesprochen?

B: Wir haben verschiedene Gefässe und sind da auch noch am Ausprobieren. Wir haben einerseits immer so wöchentliche Teammeetings wo aber auch mehrheitlich Inhalte besprochen werden. Dort besprechen sie, aber auch wenn man Prozesstechnisch oder Herausforderungen hat, dass man das ansprechen darf. Dann haben wir für ganz Berry eigentlich immer so einmal im Monat gehen wir neue Methoden an, welche wir selbst ausprobieren möchten. Wo wir irgendein Problemfeld annehmen, wo wir dann im Plenum zusammen besprechen und angehen. Und das andere, was wir auch haben, wenn es jetzt mehr auf der persönlichen Ebene ist, haben wir pro Mitarbeitende:r einen People Coach, welcher unabhängig von einem Teamleiter oder einem Geschäftsleiter ist. Genau, also so wie unterschiedliche Gefässe.

I: Wenn jetzt zum Beispiel in einem Projekt einen Fehler oder ein Problem auftritt, wird es direkt mit der Projektgruppe in einem Meeting besprochen?

B: Genau, ja genau. Ich denke das Ziel, oder wo wir gerne hinmöchten, was wir jetzt eben genau mit dem Berry-Well versuchen, ist wirklich die, zum Teil agilen Methoden anwenden. Und dort haben wir jetzt das erste Mal so eine Retro gemacht, welche für das Team gemacht wurde und sich jede:r aufschreiben kann oder sagen kann was er/sie gerne verändern möchte, was als gut empfunden wurde. Und ich glaube das ist etwas, das bis jetzt noch nicht gross gelebt wurde aber was wir beginnen möchten, mehr zu nutzen.

I: Wie ist der Austausch mit den Vorgesetzten bei euch? Sind die Vorgesetzten die People Coaches?

B: Nein, das ist unabhängig. Genau aus dem Grund, dass man dort auch sprechen darf ohne (I: Dass man die Trennung macht) Ja genau. Ja wir haben halt eine extrem flache Hierarchie. Also es ist wirklich wie eine Familie, darum kann man wie nicht gross von Führungskräften sprechen. Und ich glaube dort findet jeweils einfach einen Einzelaustausch statt. Und ich glaube, was die Herausforderung ist aktuell, oder wo ich Verbesserungsbedarf sehe ist, dass die Vorgesetzten keine Zeit haben. Weil sie selbst auch noch sehr im operativen Business sind und sich nicht wirklich freischaufeln können für die Führungsrolle, da wir halt wirklich so ein wenig in dem Startup Mode sind.

I: Und das spüren die Mitarbeitenden?

B: Ich glaube schon. Ich glaube das ist etwas, wo man verbessern könnte. Dass halt wirklich auch mehr Führung da ist.

I: Spannend. Das mit der offenen Fehlerkultur haben wir schon etwas besprochen. Werden die Mitarbeitenden bei Berry motiviert, proaktiv zu handeln und auch eigene Ideen einzubringen?

B: Ja. Also sie werden nicht proaktiv dazu gebracht sondern es ist glaube ich schon fast gefordert. Ja, also ich glaube durch das wir nicht so gross sind und wir etwas mehr in dem Startup Mode sind, ist es gefordert, dass man auch so Persönlichkeiten brauchen, die Sachen ziehen, vorwärts ziehen und sich auch selbst einbringen und angehen. Und ich glaube das ist schon auch das, was wir leben.

I: Ja, und wie werden sie motiviert? Oder wie wird das gefordert?

B: Ehm, Also ich lebe nach dem Vorsatz, man sollte Mitarbeitende nicht motivieren müssen, man muss nur schauen, dass man sie nicht demotiviert. Weil irgendeine Motivation hat jede:r Mitarbeitende um arbeiten zu gehen. Auch wenn es nur das Geld ist, aber es ist trotzdem eine Motivation. Das ist meine persönliche Einstellung zur Motivation. Ich glaube, wenn man sie motivieren muss macht man schon grundsätzlich etwas falsch und ich habe das Gefühl, bei uns ist es wie () rein die Ausgangslage oder so die Arbeitskultur gibt einem schon wie die Möglichkeit. Weil es ist halt Unhierarchisch. Du kannst halt etwas bewirken, dann ist das der innere Antrieb. Es ist gefragt und es ist auch nicht () eigentlich habe ich auch noch nie ein nein gehört. Also ja probier es aus. Und ich glaube das ist das, was die Mitarbeitenden dann indirekt motiviert, auch Sachen anzureissen.

I: Das ist wahrscheinlich genau das, wie Berry die Mitarbeitenden motiviert. Vielleicht jetzt nicht unbedingt durch Worte oder irgendwelche Tätigkeiten sondern wirklich durch das Arbeitsumfeld, was sie bieten, dass sie frei sind, Vertrauen haben.

B: Und eben sie dürfen sich ausprobieren. Also es ist eigentlich wie jede Idee herzlich willkommen. So dann mach und wenn es dann nicht funktioniert, funktioniert es dann nicht, das ist egal. Und ich glaube das ist (I:dann wissen wir es) Ja genau.

I: Ja cool. Wie würdest du sagen ist der Zusammenhalt und das Vertrauen in den Teams?

B: Das ist noch schwierig für mich zum beantworten, da ich halt eher weit weg bin und nicht so oft da. Und ich wahrscheinlich eher so einen Aussenblick habe. Aber ich würde generell sagen, dass der Zusammenhalt sehr vorhanden ist, man möchte zusammen Sachen machen und bewirken und es ist so mehr familiär. Weil es recht unkompliziert ist. Aber ich habe schon auch gehört, dass es herausfordernd ist mit den Standorten oder den Teams, haben wir es jetzt auch neu aufgestellt. Die haben sich eine zeitlang fast schon konkurrenziert. (I:die Teams?) Ja weil rein wie wir Prozesstechnisch aufgestellt waren, und dort haben wir das jetzt aber auch geändert. Wo ich hoffe ja () aber das ist etwas von aussen betrachtet. Es ist für mich wie schwierig, das wirklich ins Detail

I: Zum wirklich ins Detail, das ist ja dann mit der Umfrage, dass wir das sicher noch nachfragen gehen. Cool. Wir haben es auch schon so ein wenig gehabt aber was konkret investiert Berry in die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden? Also gibt es bereits gewisse Punkte, die beim Onboarding beachtet werden, oder im Team gewisse Routine oder Rituale?

B: Gute Frage. Also Onboarding kann ich wie nicht genau sagen, da ich es selbst nicht weiss. Aber was sicher ist, ist dass sie wie so eine Begleitperson erhalten, also so einen People Coach. Das hilft wahrscheinlich schon sehr. Dann eben dass man die neuen Mitarbeitenden von Anfang an gleich mitnimmt und einbezieht. Und ich glaube am Schluss ist es wirklich auch das, dass man den Mitarbeitenden das Vertrauen gibt, einfach auch einmal etwas zu machen. Halt einfach komplett etwas übergibt, und sie dürfen machen. Und so wie ich es wahrnehme findet wie nicht das judgement oder die Bewertung statt so du hast jetzt etwas falsch gemacht. Sondern es ist mehr so jemanden befähigen oder ja.

I: Das ist ja genau das wichtige, dass diese Bewertung nicht vorhanden ist.

B: Aber was ich mir schon auch vorstellen kann ist, dass es vielleicht für gewisse Leute zu wenig eng geführt oder begleitet ist. Weil man halt wirklich auch Freiheiten und das Vertrauen bekommt. (I: Da muss man auch den Typ dafür sein) Genau und man kommt dann halt wie, es wird dann auch gefordert, dass man halt selbst aktiv ist und aktiv wird. Und es gibt ja doch auch Menschen, die gerne einen ganz klar geregelten Ablauf haben, die gerne eng begleitet werden und ich glaube das ist bei uns nicht so der Fall.

I: Gerade Leute von älteren oder traditionelleren Strukturen fällt dies vielleicht schon noch eher schwer.

B: Und ich glaube das ist auch der Grund, warum ich sage ich einmal ein relativ junges Team sind. Man zieht dann halt auch automatisch diese Persönlichkeiten auf dem Arbeitsmarkt an.

I: Ja. Wurden nebst dem Berry-Well Projekt noch andere Projekte umgesetzt, die das Well-Being oder gerade die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden oder sonstige ähnliche Themen angegangen worden sind?

B: Also was so ein wenig dazu gehört, ist sicherlich, dass wir einmal im Monat unser Berry-Breakfast haben, was wir machen und immer jemand anders vorbereitet. Da kommen wir immer zusammen und eben so ein wenig rein die stetige Kommunikation auch von der Geschäftsleitung, also egal was läuft man bekommt das immer gleich mit und es wird immer sehr transparent kommuniziert. Und dann was wir auch noch haben ist so ein wenig das, wo wir selbst jeweils nach dem Berry-Breakfast zusammengekommen sind mit dem Team mit den Methoden, die wir selbst ausprobiert haben, so hei was können wir verbessern, einfach mehr in die Diskussion gekommen sind. Und für das Well-being haben wir da unsere Sportprogramme, wo ich jetzt sage, wo die Leute gehen können und gefördert werden. Ich glaube das bringt schon noch viel Zusammenhalt (I: Das glaube ich auch) Also zum Beispiel heute jetzt sind wir wieder sechs Leute die alle zusammen Yoga machen oder am Montag Nachmittag gehen alle in das Bootcamp oder so. Und das sind halt schon auch so Erlebnisse,

die wir zusammen teilen können. Oder dann gehen wir an Messen, wir haben auch viel Events da, welche wir zusammen erleben und das ist schon noch toll.

I: Gibt es bekannte Fälle bei denen keine psychologische Sicherheit vorhanden ist? Ist dir da gerade etwas bekannt?

B: Ich weiss nur es gab letzten Herbst schon auch Kündigungen und Burnouts. Aber das war halt wie noch vor meiner Zeit und bevor wir Berry wurden oder mit der ganzen Transformation. Ja und ich glaube das war dann auch der Grund wo wir gesagt haben, dass wir das ganze Berry-Well beginnen müssen zu machen.

I: Dass man die Ressourcen stärkt.

B: Genau, und dass man nicht eben genau den Leute sagt, sie können etwas machen sondern wir müssen etwas machen, ja. Und war halt gerade in der extremen Transformationen vom sehr traditionellen Familienunternehmen zu Berry, das ist natürlich einen mega Schritt. Und es ist wie natürlich, dass es dort Fluktuationen gibt. Aber ich glaube das mit Burnout ist schon ein Alarmzeichen.

I: Das war in demfall auch so einen Auslöser für das ganze.

B: Ja, ich glaube es.

I: Das ist super, dann kann ich das alles so schreiben. Aber so gewisse einzelne Teams wo es immer Probleme gab, gibt es nicht? (B: Nicht das ich wüsste) oder nicht bekannt. Ja. Gibt es Teams bei denen die psychologische Sicherheit bekannt gross ist?

B: Ja, ich habe schon das Gefühl. Also eben viele arbeiten alleine oder vielleicht in zweier Teams. Und dort gibt es schon ein paar Gruppen wo ich sage, die mega eng sind und sehr feiern. Und auch wo es sonst auf einmal hier einen Aperero gibt. Oder auch letzte Woche hatten wir einen Videodreh und um 16:00 Uhr standen auf einmal die offenen Flaschen da mit Nüssen und ja. Dann feiert man es halt einfach.

I: Und aufgrund von was hast du das Gefühl, haben die es so gut?

B: Ich glaube schon vorallem genau weil der soziale Aspekt nicht zu kurz kommt bei uns, weil man es halt eben extrem kann, man lebt es aus. Oder eben man macht auch sonst einmal irgendetwas.

I: Sie haben wie den Freiraum, um das auch so ein wenig ()

B: zu zelebrieren uns ausleben und ja, dann geht man vielleicht einmal etwas Essen. Oder was bei uns auch oft der Fall ist, dass wenn wir ein grosses Projekt gewonnen haben, dann wird einfach Pizza bestellt für alle und dann gibt es einen riesen Pizzaplausch oder als EM war haben sie den Beamer

installiert, die Leinwand heruntergefahren und dann waren alle da und haben gegessen und genau. Dann geht man anschliessend aber wieder auch arbeiten. Ich glaube das ist schon so der Aspekt, es wird viel gearbeitet, aber auch der soziale Aspekt kommt nicht zu kurz.

I: Und welche konkrete Verbesserung in Bezug auf die psychologische Sicherheit wünschst du dir?

B: Also ich glaube was ich gut finden würde, wäre genau von der Führung, dass sie mehr Zeit, mehr Freiraum hat und klarer Führen würde. Dass wir wie wirklich auch den Freiraum herausnimmt für die ganze Kommunikation und die Mitarbeitenden mehr anzuhören. Man müsste wie aktuell mehr Raum dafür schaffen. Wir sind sehr viel im machen und tun und machen das noch zusätzlich. Es ist fast zu viel. Ich glaube man müsste dem wie auch mehr Raum geben, um es auch wirklich einmal wirken zu lassen. Oder vielleicht auch einmal den Raum lassen, um in die Tiefe zu tauchen und in die Diskussion zu gehen kann. Und nicht dass es so genau gemacht ist damit es dann auch einfach gemacht ist, sondern (I: Dass es dann auch wirklich gelebt wird) Ja, und eben so ein wenig, ich finde es braucht wie auch einen Raum, dass die Wirkung einmal sinken kann.

I: Ja, sehr spannend. Wir wären schon am Schluss. Hast du noch Ergänzungen oder Sachen die du loswerden möchtest, vielleicht noch Wünsche?

B: Hei nein, eigentlich nicht. Ich glaube was einfach noch wichtig ist, ist dass das jetzt einfach meine Sicht ist und ich wie mit 20-40% noch nicht ganz drin bin und auch noch nicht lange mit dabei bin. Aber das vielleicht auch eher eine Aussensicht wie es jetzt ist. Mit ein paar Fühler, die ich da einstrecken konnte. Ich glaube overall machen wir viel und wir sind auf einem guten Weg. Eben am Schluss ist es so, man muss immer dranbleiben, es ist nicht mit einem mal gemacht sondern es ist etwas, was man stetig machen und leben muss.

I: Auf jeden Fall. Eben und jetzt nur mit einem Konzept, mit einem Berry-Well ist es ja nicht gemacht, sondern das muss ja immer erneuert werden, wie es umgesetzt wird und wie es gelebt wird.

B: Also ich glaube wenn ich es wünschen könnte, wäre es etwas, das ständig da ist und sich die Teams ab und zu auswechseln können oder einzelne Mitarbeitende. Aber dass man ständig dranbleibt und man sich dann hinterfragt. Oder man immer wieder Healthchecks macht, so 2-3 Mal im Jahr, dass man das wieder hervornimmt und wieder hinterfragt, wieder eine Umfrage macht, wo wir jetzt stehen, ja. Ich glaube das ist wie Zentral.

I: Also ich habe nicht irgendwie Bedenken, dass ihr das nicht so durchsetzen.

B: Ja ich glaube das ist schon auch weil es uns so wichtig ist. (Expert:inneninterview 20230412, Pos. 1-78)

## E. Fragebogen

### **Einleitungstext**

Liebe Berry's

Schön nimmst du dir Zeit, diese Umfrage zur psychologischen Sicherheit bei Berry auszufüllen - Herzlichen Dank für dein Interesse!

Diese Umfrage wird im Rahmen meiner Bachelor-Thesis im Studiengang Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz und in Zusammenarbeit mit Berry durchgeführt. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 5-10 Minuten. Mit der Umfrage werden anonyme Daten erhoben, welche die psychologische Sicherheit bei Berry bestimmen sollen und Inputs zu einer Konzepterstellung für die Sicherstellung der psychologischen Sicherheit bei Berry geben sollen.

Die Teilnahme an der Studie ist freiwillig und du kannst den Fragebogen jederzeit ohne Angabe von Gründen abbrechen. Du hast ebenfalls das Recht, deine Einwilligung zu widerrufen und deine personenbezogenen Daten löschen zu lassen. Die Befragung ist anonym und es werden keine persönlichen Angaben preisgegeben. Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Dein Name oder andere Informationen zu deiner Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Dein Beitrag wird in anonymisierter Form sicher aufbewahrt und nach Abschluss der Studie gelöscht. Indem Du auf den Button klickst, gibst Du Dein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen, und die Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung Deiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Bei Fragen darfst Du Dich gerne bei mir melden: Sarah Hasler (Mailadresse)

Wenn Du mehr Informationen über die Verarbeitung Deiner personenbezogenen Daten wünschst, bitte auf folgenden Link klicken.

Ich stimme zu, dass meine personenbezogenen Daten gemäss den hier aufgeführten Angaben verarbeitet werden.

### **Starttext**

Im folgenden Fragebogen findest du sieben Items zur Bestimmung der psychologischen Sicherheit in deinem Arbeitsteam bei Berry. Als Team bezeichne ich mehrere Personen, die interagieren, voneinander abhängig sind sowie ein gemeinsames Ziel verfolgen (Kauffeld, 2001). Des Weiteren wirkt ein Arbeitsteam in bestimmten Organisationsstrukturen und führt eine gemeinsame zu bearbeitende Aufgabenstellung aus. Um das Ziel der Gruppe zu erreichen, bringt jedes Teammitglied individuelles Wissen, Fähigkeiten sowie Fertigkeiten ein (Forsyth, 2009).

In der Umfrage gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Bitte nimm dir daher für jede Frage Zeit und beantworte sie ehrlich. So kann ein bestmögliches Ergebnis für Berry erzielt werden.

Viel Spass!

Quelle Fragebogen:

- Fischer, J. A. & Hüttermann, H. (2020). PsySafety-Check (PSC): Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS).							
<b>Items zur Erhebung des IST-Zustandes der psychologischen Sicherheit</b>							
	<b>Skala (Antwortoptionen)</b>						
<b>Items des PsySafety-Checks</b>	1 stimme ganz und gar nicht zu	2 stimme weitgehend nicht zu	3 Stimme eher nicht zu	4 bin neutral	5 stimme eher zu	6 stimme weitgehend zu	7 stimme voll und ganz zu
In diesem Team kann man auch Probleme und schwierige Themen offen ansprechen.							
Niemand in diesem Team würde absichtlich etwas tun, das meiner Arbeit schadet.							
Wenn man in diesem Team einen Fehler macht, dann wird einem das oft vorgehalten.							
In diesem Team kann man sich trauen, ein persönliches Risiko einzugehen.							
Die Mitglieder dieses Teams sind manchmal Teamkolleg:innen gegenüber abweisend, die anders sind.							
In diesem Team ist es schwierig, andere Teammitglieder um Hilfe zu bitten.							
Bei der Zusammenarbeit in diesem Team werden meine besonderen Fähigkeiten und Begabungen wertgeschätzt und genutzt.							
<b>Ergänzte selbsterstellte Items zur Erhebung der aktuellen psychologischen Sicherheit bei Berry</b>							
Ich kann im Team mich selbst sein, ohne Angst vor negativen Folgen zu haben.							
Ich traue mich jederzeit neue und kreative Ideen einzubringen							
Wenn ich unkonventionelle Ideen einbringe, muss ich nicht die Bewertung meiner Teamkolleg:innen fürchten							
Wenn ich einen Fehler mache, habe ich keine Angst vor negativen Konsequenzen							
<b>Textfeld: Definition Psychologische Sicherheit:</b>							
Die psychologische Sicherheit wird in der Wissenschaft als eine gemeinsame Überzeugung der Teammitglieder über das Arbeitsklima beschrieben. Dies bedeutet, dass sich alle Teammitglieder in der Lage fühlen sollten, Risiken einzugehen, ihre Meinung zu äussern und proaktiv zu handeln, ohne negative							

Konsequenzen fürchten zu müssen. In psychologisch sicheren Teams sind die Mitarbeitenden oft mutiger und kommunizieren kreative und unkonventionelle Lösungsvorschläge, was zu einem guten Arbeitsklima beiträgt.						
Hast du die Transformation von Waldis zu Berry miterlebt?	Ja		Nein			
Falls Ja: Hat sich die psychologische Sicherheit in den Teams bei Berry deiner Meinung nach durch die Transformation von Waldis zu Berry letzten Herbst verändert?	Ja		Nein			
Falls ja: Wie hast du diese Veränderung wahrgenommen?	Positiv		Negativ			
Kannst du dies begründen?	Offenes Textfeld					
<b>Items zur Erhebung der fördernden und hemmenden Faktoren sowie Veränderungswünschen für die Konzeptualisierung)</b>						
Wie könnte deiner Meinung nach die psychologische Sicherheit bei Berry gestärkt werden?	Offenes Textfeld					
Welche Faktoren hemmen deiner Meinung nach die psychologische Sicherheit bei Berry?	Offenes Textfeld					
Welche Veränderungen wünschst du dir bezüglich der psychologischen Sicherheit in den Teams bei Berry?	Offenes Textfeld					
<b>Demographische Daten</b>						
Wie alt bist du?	< 20 Jahre	20-29 Jahre	30-39 Jahre	40-49 Jahre	50-59 Jahre	> 60 Jahre
Mit welchem Geschlecht identifizierst du dich?	Weiblich		Männlich	Divers		Keine Angabe
Wie lange arbeitest du bereits bei Berry (Waldis)? <i>Bitte gebe die Jahre in ganzen Zahlen an.</i>	Offenes Textfeld					
Verfügst du über eine Führungsfunktion?	Ja		Nein			
Wie lautet deine Stellenbezeichnung?	Offenes Textfeld					
An welchem Standort arbeitest du in der Regel?	Zürich		Kriens	Abwechselnd in Kriens und Zürich		Sonstiges
<b>Abschluss</b>						
Wenn du noch Anliegen oder Ergänzungen hast, darfst du mir diese hier gerne mitteilen.	Offenes Textfeld					
<b>Schlusstext:</b> Du bist am Ende der Umfrage angekommen – herzlichen Dank für deine wertvolle Teilnahme! Ich wünsche dir noch einen schönen Tag!						

## F. Statistische Auswertungen

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Abweichung
In diesem Team kann man auch Probleme und schwierige Themen offen ansprechen.	28	3	7	5.786	1.166
Niemand in diesem Team würde absichtlich etwas tun, das meiner Arbeit schadet.	28	1	7	6.071	1.412
In diesem Team kann man sich trauen, ein persönliches Risiko einzugehen.	28	2	7	5.143	1.433
Bei der Zusammenarbeit in diesem Team werden meine besonderen Fähigkeiten und Begabungen wertgeschätzt und genutzt.	28	2	7	5.357	1.496
Ich kann im Team mich selbst sein, ohne Angst vor negativen Folgen zu haben.	28	2	7	5.857	1.208
Ich traue mich, jederzeit neue und kreative Ideen einzubringen.	28	4	7	6.286	.937
Wenn ich unkonventionelle Ideen einbringe, muss ich nicht die Bewertung meiner Teamkolleg:innen fürchten.	28	1	7	5.143	1.900
Wenn ich einen Fehler mache, habe ich keine Angst vor negativen Konsequenzen.	28	2	7	5.429	1.317
Wenn man in diesem Team einen Fehler macht, dann wird einem das nicht vorgehalten.	28	1.00	7.00	5.429	1.476
Die Mitglieder dieses Teams sind Teamkolleg:innen gegenüber nicht abweisend, die anders sind.	28	3.00	7.00	5.893	1.066
In diesem Team ist es nicht schwierig, andere Teammitglieder um Hilfe zu bitten.	28	2.00	7.00	5.786	1.524
PsySafety	28	3.00	6.86	5.638	1.011
Gültige Werte (listenweise)	28				

<b>In diesem Team kann man auch Probleme und schwierige Themen offen ansprechen.</b>					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme eher nicht zu	3	10.7	10.7	10.7
	Stimme eher zu	4	14.3	14.3	25.0
	Stimme weitgehend zu	14	50.0	50.0	75.0
	Stimme voll und ganz zu	7	25.0	25.0	100.0
	Gesamt	28	100.0	100.0	

<b>Niemand in diesem Team würde absichtlich etwas tun, das meiner Arbeit schadet.</b>					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme ganz und gar nicht zu	1	3.6	3.6	3.6
	Stimme eher nicht zu	1	3.6	3.6	7.1
	Bin neutral	1	3.6	3.6	10.7
	Stimme eher zu	2	7.1	7.1	17.9
	Stimme weitgehend zu	9	32.1	32.1	50.0
	Stimme voll und ganz zu	14	50.0	50.0	100.0
	Gesamt	28	100.0	100.0	

<b>In diesem Team kann man sich trauen, ein persönliches Risiko einzugehen.</b>					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme weitgehend nicht zu	2	7.1	7.1	7.1
	Stimme eher nicht zu	1	3.6	3.6	10.7
	Bin neutral	7	25.0	25.0	35.7
	Stimme eher zu	3	10.7	10.7	46.4
	Stimme weitgehend zu	11	39.3	39.3	85.7
	Stimme voll und ganz zu	4	14.3	14.3	100.0
	Gesamt	28	100.0	100.0	

<b>Bei der Zusammenarbeit in diesem Team werden meine besonderen Fähigkeiten und Begabungen wertgeschätzt und genutzt.</b>					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme weitgehend nicht zu	2	7.1	7.1	7.1
	Stimme eher nicht zu	3	10.7	10.7	17.9
	Bin neutral	1	3.6	3.6	21.4
	Stimme eher zu	4	14.3	14.3	35.7
	Stimme weitgehend zu	13	46.4	46.4	82.1
	Stimme voll und ganz zu	5	17.9	17.9	100.0
	Gesamt	28	100.0	100.0	

<b>Ich kann im Team mich selbst sein, ohne Angst vor negativen Folgen zu haben.</b>					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme weitgehend nicht zu	1	3.6	3.6	3.6
	Stimme eher nicht zu	1	3.6	3.6	7.1
	Bin neutral	1	3.6	3.6	10.7
	Stimme eher zu	3	10.7	10.7	21.4
	Stimme weitgehend zu	14	50.0	50.0	71.4
	Stimme voll und ganz zu	8	28.6	28.6	100.0
	Gesamt	28	100.0	100.0	

<b>Wenn ich unkonventionelle Ideen einbringe, muss ich nicht die Bewertung meiner Teamkolleg:innen fürchten.</b>					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme ganz und gar nicht zu	2	7.1	7.1	7.1
	Stimme weitgehend nicht zu	3	10.7	10.7	17.9
	Bin neutral	3	10.7	10.7	28.6
	Stimme eher zu	2	7.1	7.1	35.7
	Stimme weitgehend zu	12	42.9	42.9	78.6
	Stimme voll und ganz zu	6	21.4	21.4	100.0
	Gesamt	28	100.0	100.0	

<b>Wenn ich einen Fehler mache, habe ich keine Angst vor negativen Konsequenzen.</b>					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme weitgehend nicht zu	1	3.6	3.6	3.6
	Stimme eher nicht zu	2	7.1	7.1	10.7
	Bin neutral	3	10.7	10.7	21.4
	Stimme eher zu	5	17.9	17.9	39.3
	Stimme weitgehend zu	12	42.9	42.9	82.1
	Stimme voll und ganz zu	5	17.9	17.9	100.0
	Gesamt	28	100.0	100.0	

<b>Wenn man in diesem Team einen Fehler macht, dann wird einem das nicht vorgehalten.</b>					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Stimme voll und ganz zu	1	3.6	3.6	3.6
	Stimme eher zu	3	10.7	10.7	14.3
	Bin neutral	1	3.6	3.6	17.9
	Stimme eher nicht zu	6	21.4	21.4	39.3
	Stimme weitgehend nicht zu	11	39.3	39.3	78.6
	Stimme ganz und gar nicht zu	6	21.4	21.4	100.0
	Gesamt	28	100.0	100.0	

**Die Mitglieder dieses Teams sind Teamkolleg:innen gegenüber nicht abweisend, die anders sind.**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
Stimme eher zu	1	3.6	3.6	3.6
Bin neutral	2	7.1	7.1	10.7
Stimme eher nicht zu	5	17.9	17.9	28.6
Stimme weitgehend nicht zu	11	39.3	39.3	67.9
Stimme ganz und gar nicht zu	9	32.1	32.1	100.0
Gesamt	28	100.0	100.0	

**In diesem Team ist es nicht schwierig, andere Teammitglieder um Hilfe zu bitten.**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
Stimme weitgehend zu	1	3.6	3.6	3.6
Stimme eher zu	3	10.7	10.7	14.3
Bin neutral	2	7.1	7.1	21.4
Stimme eher nicht zu	1	3.6	3.6	25.0
Stimme weitgehend nicht zu	9	32.1	32.1	57.1
Stimme ganz und gar nicht zu	12	42.9	42.9	100.0
Gesamt	28	100.0	100.0	

**Ich traue mich, jederzeit neue und kreative Ideen einzubringen.**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
Bin neutral	2	7.1	7.1	7.1
Stimme eher zu	3	10.7	10.7	17.9
Stimme weitgehend zu	8	28.6	28.6	46.4
Stimme voll und ganz zu	15	53.6	53.6	100.0
Gesamt	28	100.0	100.0	

**Hast du die Transformation von Waldis zu Berry miterlebt?**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
Ja	20	71.4	71.4	71.4
Nein	8	28.6	28.6	100.0
Gesamt	28	100.0	100.0	

**Hat sich die psychologische Sicherheit in deinem Team deiner Meinung nach durch die Transformation von Waldis zu Berry letzten Herbst verändert?**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
Ja	14	50.0	70.0	70.0
Nein	6	21.4	30.0	100.0
Gesamt	20	71.4	100.0	
Fehlend	-77	8	28.6	
Gesamt	28	100.0		

**Wie hast du diese Veränderung wahrgenommen?**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig				
Positiv	11	39.3	78.6	78.6
Negativ	3	10.7	21.4	100.0
Gesamt	14	50.0	100.0	
Fehlend	-77	14	50.0	
Gesamt	28	100.0		

**Wie könnte deiner Meinung nach die psychologische Sicherheit bei Berry gestärkt werden?**

	Häufig -keit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig - weniger Gärtchen denken und das Team unterstützen	1	3.6	5.0	5.0
Das Individuelle Gespräch zu uns Mitarbeitenden mehr suchen.	1	3.6	5.0	10.0
Die Probleme wahrnehmen, analysieren und bei Bedarf handeln. Eigentlich wie gehabt.	1	3.6	5.0	15.0
es gibt noch vereinzelt Mitarbeiter, welche den Spirit der neuen Kultur nicht zu 100% leben und so die gesamte Crew daran hindern, sich voll öffnen zu können. Diese Mitarbeiter sind zentral, damit die psychologische Sicherheit wirklich gestärkt werden kann. Auch sollten die Mitarbeiter wie bei den berry well Umfragen häufiger abgeholt werden, damit kritische Themen früh erkannt werden	1	3.6	5.0	20.0
Freiheit, Selbständig, kein Druck	1	3.6	5.0	25.0
Für mich ist berry ein super cooles und innovatives Unternehmen mit ganz viel Raum für Selbstbestimmung, es braucht keine Stärkung der psychologischen Sicherheit aus meiner sicht	1	3.6	5.0	30.0
Ich sehe Moment noch keinen Verbesserungsbedarf in diesem Bereich	1	3.6	5.0	35.0
in dem das alle untereinander eine mehr offenere und ehrlichere Kommunikation walten lassen würden	1	3.6	5.0	40.0
Indem man den Mitarbeitern Vertrauen schenkt. Man soll die Meinungen der Mitarbeiter ernst nehmen und diese in eigene Entscheidungsfindungen einbinden. Kritisch aber fair hinterfragen.	1	3.6	5.0	45.0
klare Statement aus dem C-Level, klare strukturierte Kommunikation, Frühestmögliche Kommunikation damit keine/wenige Spekulationen/Gerüchte aufkommen	1	3.6	5.0	50.0
Mehr Team, mehr Austausch, mehr Einheit.	1	3.6	5.0	55.0
Mehr Zeit von Vorgesetzten und weniger Arbeitsdruck	1	3.6	5.0	60.0
Mit Proaktiver Kommunikation, indem man die Leute wissen lässt, dass die Eigeninitiative etc. immer mehr gewichtet wird, als z.b. Fehler	1	3.6	5.0	65.0
Noch konsequenter eine Strategie für berry formulieren und vor allem kommunizieren. Nicht alle Mitarbeiter wissen, wo die Reise hingehen soll und das verursacht Unsicherheit.	1	3.6	5.0	70.0

1	3.6	5.0	75.0	Noch mehr auf das Individuum eingehen. Gerade bei neuen Mitarbeitern könnte noch mehr Zeit ins Onboarding investiert werden. Aus meiner Sicht sind diese manchmal ein bisschen Lost . Mit konkreten Massnahmen, Vermittlungen von Werten und der Kultur bei berry würden diese vielleicht schneller Fuss fassen können.
1	3.6	5.0	80.0	Stärkerer inhaltlicher Austausch im Team (Erfahrungen / KnowHow / Prozesse) Proaktives Nachfragen der Führungspersonen zu Projektständen und Hilfestellung bei Problemen. --> Gefühl der Sicherheit vermitteln
1	3.6	5.0	85.0	Teamanlässe, Worksops Neuigkeiten rasch verkünden, sodass keine Gerüchte entstehen Regelmässiger Austausch in den Teams Wen möglich Team in Entscheidungen mit einbeziehen
1	3.6	5.0	90.0	veilleicht mit mehr schulungen zu den vielen programmen, um persönliche sicherheit zu gewinnen
1	3.6	5.0	95.0	Verbesserter Austausch zwischen Standorten und Teams (Product mit WPC)
1	3.6	5.0	100.0	Wir sind auf einem guten Weg. Da braucht es Zeit. Jeder Mitarbeiter muss sich wohl und geschätzt fühlen...
20	71.4	100.0		Gesamt
8	28.6			Fehlend -99
28	100.0			Gesamt

### Welche Faktoren hemmen deiner Meinung nach die psychologische Sicherheit bei Berry?

	Häufig-keit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	3.6	5.6	5.6
- Fehlende Unterstützung in hektischen Zeiten (Teammitglieder haben sehr viel zu tun und andere erzählen wie ruhig es im Moment bei Ihnen ist und bei Anfrage zur Unterstützung haben sie es dann wieder selbst stressig)				
Arbeitsbelastung / zeitliche Auslastung der Führungspersonen	1	3.6	5.6	11.1
bei Product und WPC bestehen immer noch unterschiedliche Kulturen	1	3.6	5.6	16.7
Da wir langsam ein grosses Team sind, weiss man vielleicht nicht immer gleich, wer welche Ansprechperson für das jeweilige Thema ist. Da viele Führungspositionen / Ansprechpersonen sehr ausgelastet sind, überlegt man es sich manchmal doppelt, ob man mit seiner Frage oder dem Problem, auf diese Person zugehen soll oder nicht.	1	3.6	5.6	22.2
Die Voreingenommenheit einiger Mitarbeiter.	1	3.6	5.6	27.8
Es herrscht nach wie vor eine Kluft zwischen Kriens und Zürich. Mehr austausch und Teambuilding wäre super - aber auch schwierig.	1	3.6	5.6	33.3

gleiche Antwort	1	3.6	5.6	38.9
Ich sehe keinen Handlungsbedarf	1	3.6	5.6	44.4
Keine Kommunikation und somit auch kein Wissen, wie der Umgang ist	1	3.6	5.6	50.0
keine transparente und offene Kommunikation	1	3.6	5.6	55.6
siehe oben	1	3.6	5.6	61.1
Siehe vorherige Antwort	1	3.6	5.6	66.7
Ständiger Strategie/Ausrichtung - Wechsel	1	3.6	5.6	72.2
Viel Alleinarbeit, zu wenig Zeit für Austausch und Verfügbarkeit der Vorgesetzten	1	3.6	5.6	77.8
Viele Mitarbeiter können nicht Nein sagen, wenn ihnen die Kapazität fehlt.	1	3.6	5.6	83.3
Wichtige, nicht vorher kommunizierte Entscheidungen/Massnahmen von einem Tag auf den anderen.	1	3.6	5.6	88.9
zeitdruck und stress	1	3.6	5.6	94.4
Zuviele Änderungen in kurzer Zeit. Mal einen Schritt langsamer.....	1	3.6	5.6	100.0
Gesamt	18	64.3	100.0	
Fehlend -99	10	35.7		
Gesamt	28	100.0		

#### Welche Veränderungen wünschst du dir bezüglich der psychologischen Sicherheit in den Teams bei Berry?

	Häufig-keit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig - als Team an einem Strang ziehen	1	3.6	5.9	5.9
Die Teams könnten mehr gestärkt werden in der Zusammenarbeit miteinander (Abteilungsübergreifend) Die Kommunikation von Neuigkeiten könnten wieder regelmässiger mitgeteilt werden. (Newsletter)	1	3.6	5.9	11.8
eine transparentere offenere Kommunikation	1	3.6	5.9	17.6
Es muss noch mehr Struktur geschaffen werden. Wir befinden uns immer noch in der Transformation. Ebenso müssen noch weitere Spielregeln ZUSAMMEN erarbeitet werden. Das A und O einer flachen Hierarchie ist es, dass wir gemeinsam an einem Strang ziehen und gewillt sind alles zu geben für unseren Erfolg und unsere Ziele.	1	3.6	5.9	23.5
Flache Hierarchie ist etwas Positives, aber es braucht trotzdem Führung für die Mitarbeitenden	1	3.6	5.9	29.4

gleiche Antwort	1	3.6	5.9	35.3
Grundsätzlich keine. Den Weg so weitergehen, und nicht nachlassen.	1	3.6	5.9	41.2
ich hoffe auf mehr austausch durch teamarbeit, was die neuen strukturen hoffentlich au mit sich bringen	1	3.6	5.9	47.1
In den Teams passt es ganz gut eigentlich!	1	3.6	5.9	52.9
Keine	2	7.1	11.8	64.7
Klare und faire Arbeitsverteilung	1	3.6	5.9	70.6
Klare Weitsicht bezüglich zukünftiger Schritte oder grossen Projekten für alle Mitarbeiter (soweit möglich)	1	3.6	5.9	76.5
NEW WORK vorleben, deine Zeit und Arbeit selber gestalten	1	3.6	5.9	82.4
noch mehr Teamgeist, verbesserte Fehlerkultur, weniger „Silo-Denken“	1	3.6	5.9	88.2
Pro Aktivere Kommunikation für Rahmenbedingungen	1	3.6	5.9	94.1
Teilweise mehr Offenheit und Toleranz.	1	3.6	5.9	100.0
Gesamt	17	60.7	100.0	
Fehlend -99	11	39.3		
Gesamt	28	100.0		

**Wenn du noch Anliegen oder Ergänzungen hast, darfst du mir diese hier gerne mitteilen.**

	Häufig -keit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Danke für die Umfrage! :)	1	3.6	20.0	20.0
I love berry <3 :-)	1	3.6	20.0	40.0
Keine	1	3.6	20.0	60.0
Nein, habe ich keine.	1	3.6	20.0	80.0
Weiter so! =)	1	3.6	20.0	100.0
Gesamt	5	17.9	100.0	
Fehlend -99	23	82.1		
Gesamt	28	100.0		