

Psychologische Sicherheit

Ein wichtiger Faktor für Teamkreativität.

Psychologische Sicherheit hat einen grossen Einfluss auf die Kreativität von Teams. Unser White Paper beleuchtet diesen wichtigen Kreativitätsfaktor.

Auch werden konkrete Handlungsmöglichkeiten zur Förderung der psychologischen Sicherheit und somit der Teamkreativität aufgezeigt.

SEPTEMBER 2022

HEIG-VD, HES-SO, HSLU-W

Autorinnen: Pia Stalder, Paula Nestea & Leila Gisin

<https://doi.org/10.26039/dnpy-6q40>



Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft

**HE^{VD}
IG**

**HAUTE ÉCOLE
D'INGÉNIERIE
ET DE GESTION
DU CANTON
DE VAUD**

Psychologische Sicherheit: Ein grundlegender Faktor von Teamkreativität

Vielleicht haben Sie auch schon Situationen wie diese erlebt: Sie sind in einer Teamsitzung und suchen gemeinsam mit Ihren Kolleginnen und Kollegen nach Ideen zur Lösung eines komplexen Problems. Aber das Brainstorming will nicht wirklich in den Fluss kommen. Die Leute sind zurückhaltend. Die Atmosphäre ist gespannt. Es herrscht Unsicherheit vor und Wortmeldungen kommen nur zögerlich.

Die Wissenschaft und die Praxis zeigen, dass psychologische Sicherheit im Team ein grundlegender Faktor von Kreativität ist.

«Effective teamwork happens best in a psychologically safe workplace».
(Edmondson 2018: XV)

In diesem White Paper gehen wir den folgenden Fragen nach:

- Was ist unter Teamkreativität und psychologischer Sicherheit zu verstehen?
- Wie hängen Teamkreativität und psychologische Sicherheit zusammen?
- Wie kann psychologische Sicherheit und damit Teamkreativität gefördert werden?

Ziel ist, Führungskräften und Teammitgliedern Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, um die psychologische Sicherheit zu stärken und damit einen Beitrag zur Teamkreativität sowie dem Innovationspotential im Unternehmenskontext zu leisten.

Wir beleuchten zuerst das Konzept der Teamkreativität. Dann stellen wir den Faktor der psychologischen Sicherheit vor. Schliesslich gehen wir auf konkrete Handlungsmaßnahmen zur Stärkung der psychologischen Sicherheit und somit der Teamkreativität ein.

Inhaltsverzeichnis

1. Teamkreativität	4
2. Psychologische Sicherheit	6
2.1 Definition	6
2.2 Einflüsse der psychologischen Sicherheit auf die Dynamik und Kreativität in Teams	7
3. Tools zur Förderung der Teamkreativität	10
3.1 Das Victory-Modell.....	10
3.2 Edmondson's Toolkit für Führungskräfte	11
3.3 Der Team Creativity Navigator®	12
4. Handlungsempfehlungen.....	14
5. Literaturverzeichnis.....	16

1. Teamkreativität

Teamkreativität ist unerlässlich für den unternehmerischen Erfolg. Firmen und Organisationen stehen heute vor hohen Herausforderungen, die nur in der Zusammenarbeit in Teams gelöst werden können. Teams sind nicht nur entscheidend, weil sie eine vielfältige Mischung von Fähigkeiten und Hintergründen zusammenbringen, sondern vor allem auch deshalb, weil Arbeiten im Team Ergebnisse schafft, die allein nicht möglich sind.

«I truly believe that no one ever creates success alone. Everyone needs a positive team with supportive people at their side».

(Gordon 2007: IX)

Kreativität und Innovation sind miteinander verknüpft. Kreativität wird häufig als Vorstufe zur Innovation, als Phase der Ideengenerierung, verstanden, während Innovation als der Umsetzungsprozess dieser Ideen betrachtet wird (vgl. z. B. Hotz-Hart & Rohner 2014). Kreativität spielt jedoch in allen Phasen des Innovationsprozesses eine Rolle. Dementsprechend schlagen Anderson & al. (2014: 1298) eine integrative Definition von Kreativität und Innovation vor:

“Kreativität und Innovation am Arbeitsplatz sind der Prozess, das Ergebnis und die Produkte von Versuchen, neue und verbesserte Vorgehensweisen zu entwickeln und einzuführen. Die Kreativitätsphase dieses Prozesses bezieht sich auf die Ideengenerierung, und Innovation bezieht sich auf die anschließende Phase der Umsetzung von Ideen in bessere Verfahren, Praktiken oder Produkte. Kreativität und Innovation können auf der Ebene des Einzelnen, des Arbeitsteams, der Organisation oder auf mehreren dieser Ebenen zusammen auftreten, führen aber immer zu erkennbaren Vorteilen auf einer oder mehreren dieser Analyseebenen.”

Im Fokus dieses White Papers steht die Kreativität auf der Teamebene. Die Definition von Palmer (2016) ist für uns einer der theoretischen Grundsteine. Die Autorin hat zahlreiche Arbeiten von Expertinnen und Experten der Kreativitätsforschung herbeigezogen (namentlich Barron 1955, Amabile 1988, Feist 1998, Simonton 1999, Sternberg & Lubart 1999 und Plucker & al. 2004a oder 2004b). Nach Palmer (2016: 366) ist Kreativität zu verstehen als:

“das Zusammenspiel von Intelligenz, Fachwissen, Persönlichkeitsmerkmalen und Motivation als individuelle Dispositionen mit prozessphasenabhängigen Anforderungen und Umweltbedingungen, durch die ein Individuum oder eine Gruppe ein wahrnehmbares Produkt hervorbringt, das in einem bestimmten sozialen Kontext sowohl neuartig als auch nützlich ist”.

Teamkreativität ist ein sehr vielschichtiger Prozess. Zahlreiche Dimensionen und untergeordnete Faktoren spielen dabei eine Rolle.

Die Forschung hat viele herausragende Dimensionen für Teamkreativität identifiziert. Chompunuch & al. (2019) haben sich einen systematischen Literaturüberblick über das Konzept der Teamkreativität verschafft. Aus den 77 analysierten Arbeiten ergaben sich 15 Dimensionen, die für Teamkreativität wichtig sind (siehe Abbildung 1). Dazu gehört auch die psychologische Sicherheit.

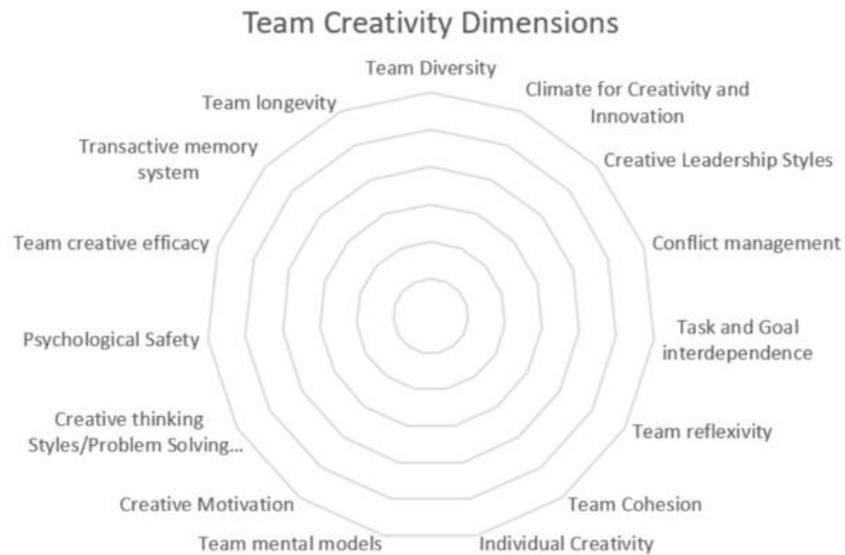


Abbildung 1: Dimensionen von Teamkreativität nach Chompunuch & al. (2019: 12)

Bei der Zusammenarbeit im Team geht es hauptsächlich um zwischenmenschliche Beziehungen. Wenn kein psychologisch sicheres, vertrauens- und respektvolles Umfeld vorhanden ist, kann es sein, dass die Mitarbeitenden aus Angst vor Sanktionen oder negativen Folgen für ihr Image, ihren Status oder ihre Karriere nicht bereit sind, ihre Meinung zu äussern oder Fehler einzugestehen (Kahn 1990, Edmondson 2002, Carmeli et al. 2009). Ein psychologisch sicherer Kontext erhöht hingegen den Mut, Risiken einzugehen, über Schwierigkeiten oder Fehler zu sprechen, um Hilfe zu bitten oder kreativ und innovativ zu sein (Bajulaz 2012).

«The fearless organization is one in which interpersonal fear is minimized so that team and organizational performance can be maximized in a knowledge intensive world»

(Edmondson 2018: XV)

2. Psychologische Sicherheit

Die psychologische Sicherheit wurde erstmals in den 1960er Jahren von Pionieren der Organisationsforschung (wie z. B. Schein & Bennis 1965) erforscht und erlebte in den 1990er Jahren eine Renaissance, die bis heute anhält (z. B. Kahn 1990, Edmondson 1999, 2002, 2003, 2004, 2018, Carmeli 2007, 2009a, 2009b, Bajulaz 2012). Das Interesse an diesem Konzept ist insbesondere auf die wachsende «Knowledge Economy» und die damit einhergehende Bedeutung von Lernen und Innovation im heutigen Unternehmenskontext zurückzuführen (Edmondson & Lei, op. cit. oder Edmondson 2018).

« Bei der psychologischen Sicherheit geht es im Wesentlichen darum, die zwischenmenschlichen Risiken zu verringern, die unweigerlich mit jeder Arbeit einhergehen, wie z. B. Unsicherheit und Angst vor Veränderungen.»
(Schein & Bennis 1965)

Psychologische Sicherheit kann den bereitwilligen Beitrag von Ideen und Handlungen zu einem gemeinsamen Unternehmen erleichtern (Edmondson & Lei 2014). Sie hilft beispielsweise zu erklären, warum Mitarbeiter Informationen und Wissen teilen (Collins & Smith 2006, Siemsen & al. 2009), sich mit Vorschlägen für organisatorische Verbesserungen zu Wort melden (Detert & Burris 2007, Liang et al. 2012) und die Initiative zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ergreifen (Baer & Frese 2003). Umfangreiche Forschungsarbeiten legen nahe, dass psychologische Sicherheit Teams und Organisationen in die Lage versetzt, zu lernen (Bunderson & Boumgarden 2010, Carmeli 2007, Carmeli & Gittel 2009, Edmondson 1999, Tucker & al. 2007) und Leistung zu erbringen (Carmeli & al. 2014, Collins & Smith 2006, Schaubroeck et al. 2011).

2.1 Definition

Was ist unter psychologischer Sicherheit zu verstehen?

Teamarbeit findet in immer komplexeren, realen sowie virtuellen Netzwerken statt. Die wissensbasierte Wirtschaft sowie die Zusammenarbeit in interkulturellen, -disziplinären, -nationalen Teams nehmen drastisch zu. Diese Trends führen zu neuen Arbeitsbeziehungen, in denen erwartet wird, dass Manager und Mitarbeitende bereit sind, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, unterschiedliche Perspektiven zu integrieren, Informationen und Ideen auszutauschen und über materielle, virtuelle und konzeptuelle Grenzen zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. In diesem Kontext ist psychologische Sicherheit ein wichtiges Thema.

Psychologische Sicherheit ist ein Schlüsselfaktor sozialer Prozesse (Tang 2019: 7). Sie beschreibt unsere Wahrnehmung der Folgen zwischenmenschlicher Risiken, die wir in einem bestimmten Kontext, wie z.

B. einem Arbeitsplatz, eingehen (siehe z. B. Edmondson 1999 oder Edmondson & Lei 2014). Edmondson (siehe 1999, 2002 oder 2018) beschreibt psychologische Sicherheit als

«die Wahrnehmung der Konsequenzen zwischenmenschlicher Risiken im Arbeitsumfeld. Sie besteht aus als selbstverständlich angenommenen Glaubenssätzen darüber, wie andere reagieren werden, wenn man etwas riskiert, z. B. wenn man eine Frage stellt, um Feedback bittet, einen Fehler meldet oder eine neue Idee vorschlägt (Edmondson 2002: 6).

Unter «zwischenmenschlichen Risiken» versteht die Autorin vier spezifische Gefahren, denen Menschen im Arbeitskontext ausgesetzt sind. Wenn wir uns vorwagen, gehen wir das Risiko ein, folgendermassen wahrgenommen zu werden (2002: 3-5):

1. als unwissend («ignorant»): z. B. können Fragen, die wir stellen, als Zeichen mangelnder Kenntnisse interpretiert werden.
2. als inkompetent («incompetent»): wenn wir bspw. Fehler zugeben, um Hilfe bitten oder die hohe Wahrscheinlichkeit des Scheiterns akzeptieren.
3. als negativ («negative»): z. B. wenn wir kritisch sind und immer wieder Leistungen oder Entscheidungen infrage stellen.
4. als störend («disruptive»): wenn wir anderen die Zeit «stehlen» oder ihre Geduld auf die Probe stellen.

Ein Umfeld, das psychologische Sicherheit gewährleistet, minimiert diese Risiken (Bajulaz 2012). Es fördert Offenheit, Respekt und Vertrauen. Gemäss Kahn (1990) gibt psychologische Sicherheit den Mitarbeitenden gegenseitiger Vertrauensvorschuss.

“Workplaces characterized by candor can offer immense benefits for creativity, learning, and innovation.”

(Edmondson 2018: 124)

2.2 Einflüsse der psychologischen Sicherheit auf die Dynamik und Kreativität in Teams

Zahlreiche Forschungsarbeiten (cf. bspw. Edmondson & Lei 2014 für einen ausführlichen Literaturüberblick) belegen den Einfluss der psychologischen Sicherheit auf die Teamdynamik. Sie wird generell als Lern- und Leistungsmoderator betrachtet. Ein psychologisch sicheres Umfeld hat z. B. auf folgende Aspekte eine positive Wirkung:

- Zwischenmenschliche Beziehungen (Edmondson 1999)
- Angst- und Stressreduktion (Agarwal & Farndale 2017)
- Risikobereitschaft (Choo & al. 2007)
- Lernbreitschaft und Lernverhalten (Schein 1996, Choo & al. 2007)
- Motivation zum Informationsaustausch (Siemsen & al. 2009)

- Engagement für das Unternehmen, die Organisation oder Institution (Dubé 2020)
- Erfüllung am Arbeitsplatz (Yang & al. 2019)
- Divergentes Denken, Kreativität und Innovation (Edmondson 2004; Nembhard & Edmondson 2006; Choo & al. 2007; Kark & Carmeli 2009; Gong & al. 2012; Zhou & Pan, 2015; Castro & al. 2018; Wang & al. 2018; Tu & al. 2019; Chen & al. 2020; Yang & al. 2019).

Edmondson & Lei (op. cit.) bezeichnen überdies den Führungsstil, engagierte HR-Praktiken, die Förderung der Vielfalt und Interdependenz in und unter Teams sowie gute soziale Interaktion als Moderatoren von psychologischer Sicherheit und damit Teamkreativität. In Sachen Führungsstil stehen gemäss wissenschaftlichen Untersuchungen beispielsweise die folgenden Führungsstile positiv mit der psychologischen Sicherheit sowie der Teamkreativität in Verbindung (siehe Tu & al. 2019 für eine erweiterte Typologie):

- «Humble Leadership» (der bescheidene Führungsstil, siehe Wang & al. 2018: 5): «bescheidene Führungskräfte geben ihre Fehler zu, sind offen für neue Ideen und Vorschläge, suchen aktiv nach Feedback, tendieren zu der Entwicklung von qualitativ hochstehenden Leader-Follower-Beziehungen und schätzen die Stärken sowie Beiträge der Follower».

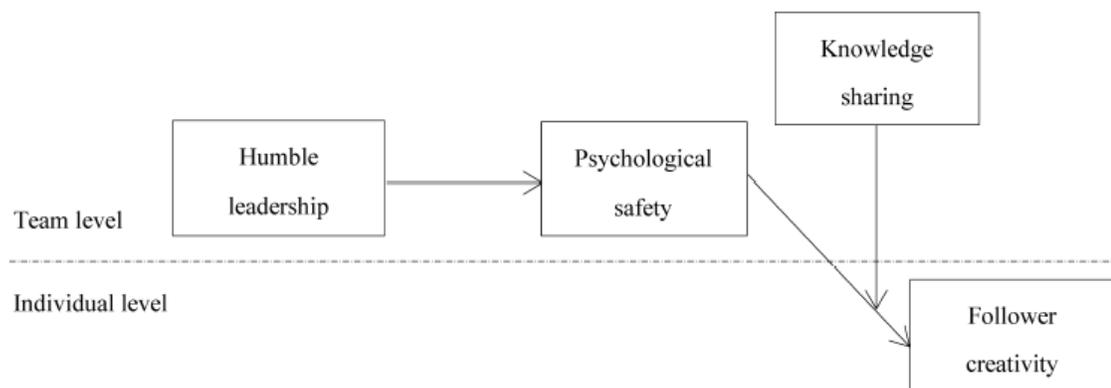


Abbildung 2: Humble Leadership als Moderator von Kreativität (Wang & al. 2018: 3)

Zur Kompetenzentwicklung rund um diesen Führungsstil, der auf starke zwischenmenschliche Beziehungen, Offenheit und Vertrauen setzt, kann die Publikationen von Schein & Schein (2018) empfohlen werden: *Humble Leadership. The Power of Relationships, Openness and Trust*; siehe auch Edmondson (2018): *Fearless Organizations. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*.

- «Ethical Leadership» (Tu et al. 2019). «Ethische Führung» wird folgendermassen verstanden: “The demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making” (Brown & al. 2005: 120).

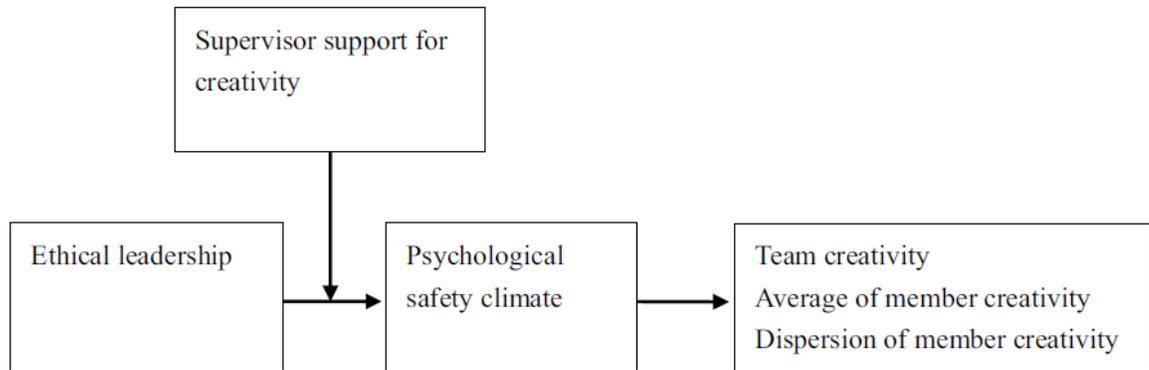


Abbildung 3: Modell des Einflusses ethischer Leadership auf die psychologische Sicherheit und Teamkreativität (Tu & al. 2019: 552)

- «Participative Leadership» (Chen & al. 2019). Der partizipative Führungsstil impliziert, dass die Mitarbeitenden in die Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse miteinbezogen werden. Die Teammitglieder werden ermutigt, kritisch zu denken und den Status quo in Frage zu stellen. Auch ermutigen partizipative Führungskräfte die Mitarbeitenden zur Interaktion, zum Informationsaustausch, der Problemidentifikation, der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten sowie zum Vorschlagen von Alternativen und Vorbringen innovativer Ideen (Chen & al. op. cit., Miao & al. 2014).

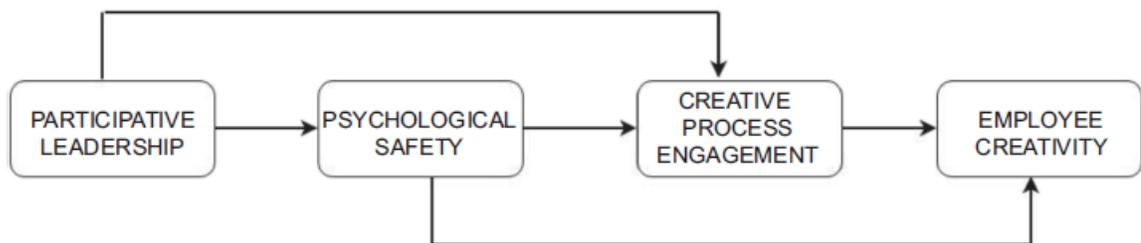


Abbildung 4: Modell des Einflusses des partizipativen Führungsstils auf die Kreativität (Chen & al. 2020: 742)

Das Schaffen eines psychologisch sicheren Klimas zur Förderung der Kreativität im Team stellen hohe Anforderungen an die Führungskräfte und Gruppenmitglieder. Castro & al. (2018) unterstreichen die Wichtigkeit des (aktiven) Zuhörens, notabene seitens des Managements gegenüber den Mitarbeitenden. Für Yang & al. (2019) sind u. a. die Nähe zu den Mitarbeitenden, Fürsorge und Rücksichtnahme ausschlaggebend.

Im nächsten und letzten Kapitel zeigen wir Handlungsmöglichkeiten auf, die einen Beitrag zur Förderung der psychologischen Sicherheit und der Teamkreativität leisten können.

3. Tools zur Förderung der Teamkreativität

3.1 Das Victory-Modell

Das Victory-Modell (Tang 2019) ist eine vereinfachte, leicht verständliche Zusammenfassung der Grundfaktoren, Strategien und Methoden zur Förderung von Teamkreativität in der Praxis, besonders auch für interkulturelle und interdisziplinäre Kontexte.



Abbildung 5 : Zusammenfassung der Schlüsselfaktoren von Teamkreativität – Victory Modell nach Tang (2019: 4).

Das Modell ist aus theoretischer und praktischer Sicht fundiert. Es stellt eine kurze und prägnante, visuelle und informative Gedankenstütze, Orientierungshilfe und Motivationsquelle für Führungskräfte und Teammitglieder dar. Gemäss dem Victory-Modell stehen die sieben Faktoren Vision, Ideengenerierung, Kombination, Team, «Yes-I-Can», Risikobereitschaft und Offenheit im Zentrum der kollektiven Kreativität. Tang liefert im Referenzartikel zusätzlich Ideen für die Arbeit an diesen Faktoren, spezifisch im Rahmen von Team-Trainings. Nachstehend einige Beispiele.

- **Vision:** im Rahmen eines Trainings bspw. Name, Logo und Slogan für ein Team ko-konstruieren;
- **Offenheit:** Teilnehmende einladen, sich auf die «3Hs» einzulassen:
 - Head (Arbeit an der kognitiven Offenheit, Vorstellungsvermögen, Originalität, bspw. Über künstlerische Tätigkeiten);
 - Heart (affektive Offenheit, Neugier, Interesse, etc.);
 - Hand (Verhalten, aktiv neue Dinge ausprobieren);

- **Risikobereitschaft:** die Teammitglieder durch Aktivitäten aus ihrer Komfortzone locken (z. B. Kommunikationschallenge für die keine sprachliche Interaktion erlaubt ist);
- **Yes-I-Can Mindset:** im Training Klärung der Erwartungen in Sachen Kreativität seitens des Teams fördern; Aufzeigen, dass jedes Individuum kreativ ist (cf. Barnett 1953);
- **«Ideation» und «Combination»:** z. B. Brainwriting oder Einsatz von Creative Thinking Tools wie die «6 Thinking Hats» (De Bono 1985/2000) üben und, darüber hinaus, regelmässige Treffen zum Austausch im formellen und informellen Kontext ermöglichen und erleichtern.

«Innovations, whether major or minor, whether of private or public significance, and whether of ephemeral or lasting utility, are constantly being made. Everyone is an innovator, whether popular definitions allow him that recognition or not.»

(Barnett 1953: 9)

3.2 Edmondson’s Toolkit für Führungskräfte

Eine weitere, hilfreiche Übersicht von Handlungsmöglichkeiten, besonders für Führungskräfte, findet sich bei Edmondson (2018).

In ihrer Publikation (2018) veröffentlicht die Autorin ihr «Leader’s Toolkit for Psychological Safety». Dieses Toolkit, das Edmondson in tabellarischer Form zusammenfasst, ist sehr übersichtlich, verständlich und damit selbsterklärend. Wir beschränken uns hier deshalb auf die Reproduktion der Tabelle (Edmondson 2018: 159) und verweisen die Leserschaft an das bereits genannte, empfehlenswerte Buch.

Table 7.1 The Leader’s Tool Kit for Building Psychological Safety.

Category	Setting the Stage	Inviting Participation	Responding Productively
Leadership tasks	<p>Frame the Work</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Set expectations about failure, uncertainty, and interdependence to clarify the need for voice <p>Emphasize Purpose</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identify what’s at stake, why it matters, and for whom 	<p>Demonstrate Situational Humility</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acknowledge gaps <p>Practice Inquiry</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ask good questions ▪ Model intense listening <p>Set up Structures and Processes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Create forums for input ▪ Provide guidelines for discussion 	<p>Express Appreciation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Listen ▪ Acknowledge and thank <p>Destigmatize Failure</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Look forward ▪ Offer help ▪ Discuss, consider, and brainstorm next steps <p>Sanction Clear Violations</p>
Accomplishes	Shared expectations and meaning	Confidence that voice is welcome	Orientation toward continuous learning

Abbildung 5: Edmondson’s Toolkit (2018: 159)

3.3 Der Team Creativity Navigator®

Der Team Creativity Navigator (TCN) ist ein neues Assessment- und Kompetenzentwicklungstool für Führungskräfte und Teams.

Das Tool unterstützt die oben genannten Führungsstile (Humble, Participative and Ethical Leadership, Kapitel 2). Der TCN ist ein wissenschaftlich fundiertes Tool. Es deckt alle 15 Dimensionen ab (cf. Chompunuch, Kapitel 1, Abbildung 1), die gemäss dem heutigen Stand der Forschung für das Assessment von Teamkreativität in Betracht gezogen werden müssen. Zur Vereinfachung und zugunsten der Handbarkeit wurden die 15 Dimensionen für den TCN in fünf zusammengefasst:

- Ideengenerierung
- Diversität
- Umgebung
- Zusammenarbeitskultur
- Vision & Ziele

Unter jeder Dimension finden sich Unterfaktoren, die Aussagekraft für die Teamkreativität haben und Orientierung in Sachen Kompetenzentwicklung sowie Handlungsfelder für Führungskräfte und Teams bieten können.

Der Aspekt der psychologischen Sicherheit ist in der Dimension « Umgebung » eingeordnet. Kreative Prozesse sind stark kontextgebunden. Kreativität braucht förderliche Umweltbedingungen. Nicht nur das «tangible», physische, sondern auch das «emotionale», psychische Klima der Zusammenarbeit muss stimmen, damit sich Teamkreativität entfalten kann.

Der TCN basiert auf der Selbsteinschätzung der Teammitglieder. Das Tool hat die Form eines online Fragenkatalogs gekoppelt mit einem teamspezifischen Bericht. Es wurde von der HSLU, der HEIG und sieben Privatunternehmen im Rahmen eines von der Innosuisse (Schweizerische Agentur für Innovationsförderung) unterstützten Projekts entwickelt.

Zusammengefasst unterstützt der Team Creativity Navigator:

- Standortbestimmung Kreativität in Teams
- Identifikation Stärken & Handlungsfelder
- Assessment von Teamkultur und -klima
- Kreativitätskulturentwicklung für die Ebenen Team und Individuum
- Kombinationsmöglichkeit mit Innovations-Challenges
- Lösungsorientierte, massgeschneiderte Weiterbildungsseminare (für Team- und Projektmanagerinnen und -manager)

Im Rahmen des erwähnten Forschungs- und Entwicklungsprojekts wurde nicht nur der Team Creativity Navigator entwickelt. Das Partnerkonsortium hat gleichzeitig zwei weitere Assessment Tools für a) die Kreativität in der gesamten Organisation (Organizational Creativity Navigator) und b) der Kreativität von Einzelpersonen (Individual Creativity Navigator) konzipiert.

Für weiterführende Informationen und/oder den Einsatz des Team Creativity Navigators – sowie des Organizational Creativity Navigators und des Individual Creativity Navigators – kontaktieren Sie pia.stalder@heig-vd.ch / pia.stalder@bfh.ch

4. Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen und Beratungsangebote

Kontakt : pia.stalder@heig-vd.ch / pia.stalder@bfh.ch

Empfehlung 1



Team Creativity Navigator [TCN] (HSLU, HEIG-VD & al. 2021)

Das Kreativitätspotential des Teams besser kennenlernen und dazu den TCN (cf. *supra*) ausprobieren, um die Stärken und möglichen Handlungsfelder auszuloten. <https://heig-vd.ch/rad/instituts/iide/projets-iide/diversite-creativite-et-innovation-creativity-navigator>

Empfehlung 2



Victory-Modell (Tang 2019)

Das Victory-Modell (cf. *supra*) mit dem Team teilen und als Orientierungs- sowie Handlungsgrundlage nutzen.

Empfehlung 3



Leader's Toolkit for Building Psychological Safety (Edmondson 2018)

Sich als Führungskraft auf Edmondson's Tabelle (cf. *supra*) abstützen.

Empfehlung 4



Sich in betrieblichem Mentoring weiterbilden (verstanden als Beratung, Coaching und Training)

Betriebliche Mentorinnen und Mentoren sind Fach- und Führungskräfte, die im Unternehmenskontext als Beratungs-, Coachings- und Trainingsexperten unterwegs sind. Ausgewiesene betriebliche Mentorinnen und Mentoren haben gezielt Kompetenzen erarbeitet, die für das Schaffen von einem psychologisch sicheren Arbeitsklima grundlegend sind: Beobachten, Fragen, aktives Zuhören (Dubach 2021) und Fördern von Entwicklungsprozessen (Individuum und Gruppe). Sie verfügen über einen grossen Methodenfundus. Für die Schweiz siehe (z.B.):

<https://www.bp-mentor.ch/> und
<https://www.coachingzentrum.ch/>

Empfehlung 5



Lesen, um sich (besser) zu verorten. Siehe Literaturverzeichnis und besonders: Schein & Schein (2018) und Edmondson (2018).

Empfehlung 6



Psychologische Sicherheit messen und weiterentwickeln mittels dem Growth Zone™ Tool von ICQ Global.

ICQ Global ist ein mehrfach ausgezeichnetes Personalentwicklungsunternehmen, das Coaches und Unternehmen innovative Lösungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Einzelpersonen und Gruppen anbietet. Das Tool Growth Zone™ evaluiert, visualisiert und optimiert 3 unsichtbare Stärken, die den Erfolg oder Misserfolg eines Teams beeinflussen: psychologische Sicherheit, Motivation und kognitive Vielfalt.

Wachstum erfordert das richtige Maß an Reibung innerhalb und zwischen Menschen, die sich psychologisch sicher und motiviert fühlen. Die Evaluation dieser beiden unsichtbaren Kräfte ist entscheidend. Dafür wurde das Growth Zone™ Tool entwickelt. Die psychologische Sicherheit und die Motivationsfaktoren werden in 8 spezifische Unterkategorien geteilt, um den Individuen zu erlauben, ihre Herausforderungen deutlich zu erkennen und gezielt anzugehen.

Weiterführende Informationen: <https://icq.global/> und <https://icq.global/psychological-safety/>

5. Literaturverzeichnis

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Bajulaz, C. (2012). *Le sentiment de sécurité psychologique dans les apprentissages en contexte de travail humanitaire : une étude de cas* (Doctoral dissertation, University of Geneva).
- 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.
- Barnett, H. G. (1953). *Innovation. The Basis of Cultural Change*. New York: McGraw-Hill.
- Barron, F. (1955). The disposition toward originality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 478.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609-624.
- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long range planning*, 40(1), 30-44.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009a). Learning behaviours in the workplace: The role of high - quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009b). High - quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter - Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem - solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
- Castro, D. R., Anseel, F., Kluger, A. N., Lloyd, K. J., & Turjeman-Levi, Y. (2018). Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4), 489-502.
- Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S., & Liu, J. (2020). Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (6), 741-759.
- Chompunuch, S., Ribiere, V., & Chanal, V. (2019). Team Creativity: Systematic Literature Review. In: *ISPIM Conference Proceeding* (pp. 1-13). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Choo, A. S., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2004). Social And Method Effects On Learning Behaviors And Knowledge Creation In Six Sigma Projects. In: *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2004, No. 1, pp. C1-C6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.

-
- De Bono, E. (1985). The CoRT thinking program. *Thinking and learning skills*, 1, 363-378.
- De Bono, E. (2000). *Six Thinking Hats*. London: Penguin Life (imprint of Penguin Books).
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- Dubé, J. (2020). Effet indirect des insécurités d'attachement anxieux et évitant au travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle par le biais du bien-être psychologique au travail : Mémoire doctoral présenté à la Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université De Sherbrooke.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams* (pp. 255-275). Cambridge, MA: Division of Research, Harvard Business School.
- Edmondson, A. C. (2003). *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens*. Harvard Business School: Boston.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: a comparative perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65-83.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Feist, Gregory J. (1998). "A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity." *Personality and social psychology review* 2.4, 290-309.
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of management*, 38(5), 1611-1633.
- Gordon, J. (2007). *The energy bus: 10 rules to fuel your life, work, and team with positive energy*. John Wiley & Sons.
- Hotz-Hart, B., & Rohner, A. (2014). Les innovations comme moteurs du développement de l'économie et de la société. Dans *les nations dans la course à l'innovation* (p. 1-24). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785-804.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796-2810.

-
- Morin, E. M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail: donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31-36.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Palmer, C. (2016). *Berufsbezogene Kreativitätsdiagnostik. Beschreibung und Messung der personalen Voraussetzungen von Innovationen*. Berlin, Heidelberg: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Plucker, Jonathan A., and Ronald A. Beghetto (2004a). Why creativity is domain general, why it looks domain specific, and why the distinction does not matter. In: R. J. Sternberg, E. L. Grigorenko, & J. L. Singer (Eds.), *Creativity: From potential to realization, American Psychological Association*, pp. 153–167.
- Plucker, Jonathan A., Ronald A. Beghetto, and Gayle T. Dow (2004b). "Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potentials, pitfalls, and future directions in creativity research." *Educational psychologist* 39.2, 83-96.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 863–871.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: Wiley.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems practice*, 9(1), 27-47.
- Schein H. & Schein P. (2018). *Humble Leadership. The Power of Relationships, Openness & Trust*. Oakland: BK Publisher.
- Siemens, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.
- Simonton, Dean Keith (1999). *Origins of genius: Darwinian perspectives on creativity*. Oxford University Press.
- Sternberg, Robert J., ed. (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Tang, M. (2019). Fostering creativity in intercultural and interdisciplinary teams: the victory model. *Frontiers in psychology*, 10.
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2019). Ethical leadership and team-level creativity: mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 551-565.
- Tucker, A. L., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2007). Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management science*, 53(6), 894-907.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. *Frontiers in psychology*, 9, 1727 - 1736.
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2019). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 40,1911–1922.
- Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate. *Human Performance*, 28(5), 405-424.