

Der Fearless Report

Der globale Stand der psychologischen Sicherheit am Arbeitsplatz

Edition 2025



Hintergrund

Der erste «Fearless Report», der 2024 veröffentlicht wurde, stützte sich auf 11'143 Antworten aus aller Welt. Seine zentrale Erkenntnis kam für viele überraschend: Die psychologische Sicherheit unterschied sich nicht nennenswert je nach Generation, Persönlichkeitstyp oder Betriebszugehörigkeit. Wenn individuelle Merkmale die Unterschiede in der psychologischen Sicherheit nicht erklären, dann müssen es die Bedingungen auf Organisations- und Teamebene sein.

Die Ausgabe von 2025 wurde konzipiert, um diese Bedingungen zu identifizieren. Die zentrale Bewertungsmethodik bleibt die 7-Punkte-Skala zur psychologischen Sicherheit auf Teamebene von Amy C. Edmondson, die sie in ihrer ursprünglichen Studie von 1999 entwickelt hat und die seit 2019 in Hunderten von Organisationen validiert wurde. In diesem Jahr haben wir eine 5-Punkte-Skala auf Organisationsebene sowie eine Reihe ergänzender Forschungsfragen hinzugefügt, die jeweils eine spezifische Hypothese dazu überprüfen, was die Sicherheit über die Teamdynamik hinaus prägt.

Amy C. Edmondson steuerte eine Frage zur Vielfalt der Fachkompetenzen in Teams bei. Connie Hadley und Sarah Wright lieferten eine Frage zur Einsamkeit am Arbeitsplatz, die sich auf ihre Forschung zur Isolation in Organisationen stützte. Julie Diamonds Arbeit zu Machtdynamiken bildete die Grundlage für eine Frage dazu, ob Entscheidungen von Ideen oder vom Status bestimmt werden. Und Mark Mortensens Forschung zu verteilten Teams half uns dabei, zu untersuchen, wie Strukturen des Arbeitsumfelds die psychologische Sicherheit beeinflussen.

Die Ergebnisse fielen differenzierter aus, als wir erwartet hatten. Einsamkeit, Machtdynamiken, Flexibilität, Teamzusammensetzung und Hierarchieebene zeigten jeweils starke Zusammenhänge mit der psychologischen Sicherheit. Dies sind keine nebensächlichen Faktoren. Sie sind von zentraler Bedeutung dafür, wie Sicherheit erlebt wird, und sie liegen im Einflussbereich von Führungskräften, die bereit sind, entsprechend zu handeln.

Mitwirkende

- **Connie Hadley**

Ph.D., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Management und Organisation der Questrom School of Business der Boston University

- **Mark Mortensen**

Ph.D., stellvertretender Dekan für den Campus im Nahen Osten und Professor für Organisationsverhalten am INSEAD

- **Amy C. Edmondson**

Ph.D., Novartis-Professorin für Führung und Management an der Harvard Business School

- **Julie Diamond**

Ph.D., Autorin von «Power: A User's Guide»

Die Skala verstehen

So werden die Zahlen in diesem Bericht gelesen.

Alle Werte auf einer Skala von 14 bis 100 des Index für psychologische Sicherheit.



Was wir aus 5'530 Stimmen erfahren haben

- 16'673 Antworten insgesamt über 2024 und 2025
- 33 Länder
- 21 Branchen

Die vier oben dargestellten Bereiche sind Quartils-Benchmarks, die aus den Daten von Hunderten von Organisationen abgeleitet wurden, die den «Fearless Organization Scan» genutzt haben. Die Werte reichen von 14 (niedrigstmögliche Antwort bei jeder Frage) bis 100.

Wir geben durchgehend den Median an, nicht den Durchschnitt. Der Grund dafür ist wichtig. «Offene Gespräche» hat einen Median von 86, aber einen Durchschnitt von 69. Die meisten Menschen erzielen hohe Werte. Eine bedeutende Minderheit liegt weit darunter – unsichtbar im Durchschnitt, aber sichtbar in der Differenz zwischen Median und Durchschnitt.

Wenn diese Differenz 10 Punkte übersteigt, weisen wir darauf hin. Die Gruppe ist stärker gespalten, als die Gesamtzahl vermuten lässt.

Der Gesamtindex für psychologische Sicherheit setzt sich aus den Werten vierer Bereiche zusammen.

- Die **Hilfsbereitschaft** gibt an, ob sich die Teammitglieder gegenseitig unterstützen und die Beiträge der anderen wertschätzen.
- **Inklusion und Vielfalt** messen, ob sich die Menschen ungeachtet ihrer Unterschiede akzeptiert fühlen.
- Die **Einstellung zu Risiko und Misserfolg** spiegelt wider, ob es sicher ist, Fehler zu machen und Risiken einzugehen.
- **Offene Gespräche** misst, ob das Team schwierige Themen ansprechen kann.

Jedes Ergebnis in diesem Bericht steht in Zusammenhang mit einem oder mehreren dieser Bereiche.

Ein Hinweis zum Erhebungsinstrument: Die aus sieben Fragen bestehende Skala umfasst sowohl Formulierungen in der ersten Person («Meine einzigartigen Fähigkeiten und Talente werden geschätzt») als auch Formulierungen in der dritten Person («Mitglieder dieses Teams sind in der Lage, schwierige Themen anzusprechen»). Diese Unterscheidung ist bei der Interpretation der Werte über verschiedene Rollenebenen hinweg von Bedeutung, da dieselbe Frage je nach Position in der Hierarchie unterschiedlich erlebt werden kann.

Kapitel 1: Die Baseline

Menschen fühlen sich im Team sicherer als in der Organisation.



Die besten Führungskräfte schaffen psychologische Sicherheit, die die Organisation systematisch untergräbt.

Source: The Fearless Report 2025 | N = 5,530

Bevor wir uns damit befassen, welche Faktoren die psychologische Sicherheit prägen, ist es hilfreich, ein Muster zu verstehen, das sich bei nahezu jeder Untersuchung grosser Organisationen zeigt: Die Menschen fühlen sich in ihrem unmittelbaren Team sicherer als in ihrer Organisation insgesamt. Das ist normal. Im Team sind die Beziehungen am engsten, die Normen am klarsten und das Vertrauen am unmittelbarsten.

«Offene Gespräche» weist die grösste Lücke auf: 15 Punkte zwischen Team und Organisation. «Einstellung zu Risiko und Misserfolg» weist 14 Punkte auf. Dies sind die Dimensionen, die am stärksten vom zwischenmenschlichen Mut abhängen, und Mut lässt sich ausserhalb der vertrauten Umgebung des eigenen Teams nur schwer aufrechterhalten. Im Gegensatz dazu zeigt «Inklusion & Vielfalt» überhaupt keine Lücke. Die Befragten geben an, dass sie gleichermassen einbezogen werden, unabhängig davon, ob sie ihr Team oder die gesamte Organisation bewerten.

Diese Ausgangsbasis ist für alles, was folgt, von Bedeutung. Wenn wir aufzeigen, dass Einsamkeit den Teamvorteil untergräbt oder dass Teamleiter:innen Sicherheit anders wahrnehmen als ihre direkten Unterstellten, sollten diese Ergebnisse vor dem Hintergrund dieses Musters gelesen werden: Das Team ist in der Regel ein sicherer Ort, und alles, was diese Kluft verringert, verdient Beachtung.

Der Median dieser Stichprobe liegt bei 73 und entspricht damit dem des Datensatzes von 2024, obwohl der Befragtenkreis ein anderer ist. Diese Übereinstimmung deutet darauf hin, dass das Ergebnis stabil ist.

Der Wert dieses Berichts liegt jedoch nicht in der Gesamtzahl, sondern in den darunter liegenden Schwankungen.

2024 2025
73 = 73

Unterschiedliche Befragte. Andere Erkenntnisse.
Gleiches Ergebnis.

Kapitel 2: Einsamkeit

Einsamkeit reduziert die psychologische Sicherheit um fast die Hälfte.



Source: The Fearless Report 2025 | N = 5,383 | „Wie oft fühlst du dich während der Arbeit einsam?“ - Hardley & Wright

Die meisten Teilnehmenden geben an, sich «nie» oder «selten» einsam zu fühlen; zusammen machen diese Antworten mehr als 57 % aus. «Manchmal» macht 24 % aus. Diejenigen, die «immer» angeben, machen knapp 4 % der Teilnehmenden aus, doch das bedeutet dennoch, dass etwa jeder 25. angibt, sich bei der Arbeit «immer» einsam zu fühlen.

Jemand, der sich bei der Arbeit «manchmal» einsam fühlt, erreicht bereits einen Wert von 71. Geht man einen Schritt weiter zu «oft», befindet man sich im Bereich der Kultur des Schweigens.

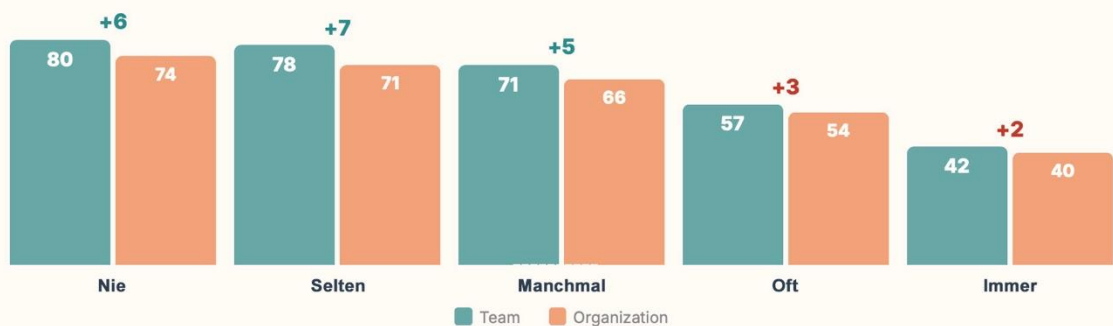
Der Übergang verläuft nicht schrittweise. Es ist ein abrupter Sprung.

Teilnehmende, die ihre Einsamkeit höher einstufen, bewerten auch die «offenen Gespräche» in ihren Teams deutlich tiefer. Dies ist bemerkenswert, da «offene Gespräche» ein Konstrukt der dritten Person ist: «Die Mitglieder dieses Teams sind in der Lage, Probleme und heikle Themen anzusprechen.»

Das Aussprechen dessen, was wirklich vor sich geht, ist das sichtbarste Ergebnis eines psychologisch sicheren Teams. Es scheint zudem mehr als andere Punkte auf der Skala zu einem Zugehörigkeitsgefühl beizutragen.

Der Zusammenhang zwischen Einsamkeit und Mitsprachemöglichkeit könnte in beide Richtungen verlaufen.

Der Teamvorteil verschwindet bei den einsamsten Menschen.



Die Gruppe, die du noch erreichen kannst

„Manchmal einsam“ = 24% der Stichprobe. Wenn man sie zu „selten“ verschiebt, steigt der Wert um 7 Punkte.

Bei „immer einsam“

Das Team erzielt nur 2 Punkte mehr als die Organisation. Der schützende Effekt des Teams ist verschwunden.

Source: The Fearless Report 2025 | N = 5,383 | „Wie oft fühlst du dich während der Arbeit einsam?“ - Hadley & Wright

Für die einsamsten Menschen verschwindet der Teamvorteil

Wie in Kapitel 1 dargelegt, übertrifft die Sicherheit auf Teamebene fast immer die Sicherheit auf Organisationsebene. Bei den meisten Teilnehmenden beträgt dieser Unterschied 4 bis 7 Punkte. Bei den einsamsten Befragten schrumpft er auf 2 Punkte. Das «Heimteam», das den meisten Menschen Verbundenheit und Gesellschaft bietet, bietet dies ihnen nicht.

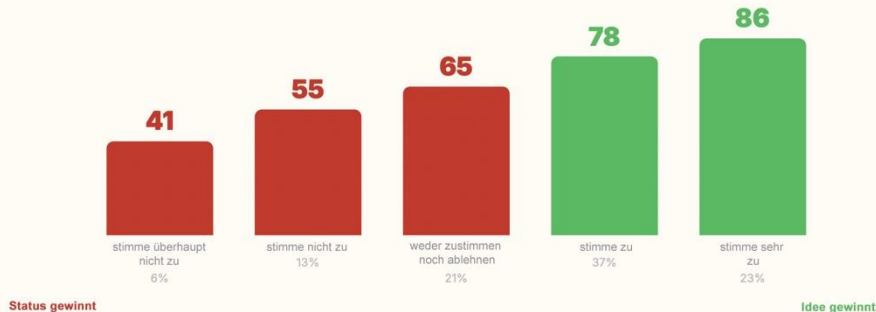
Anders ausgedrückt: Wenn du in einer eher unsicheren Organisation ein sehr sicheres Team hast, ist es weniger wahrscheinlich, dass du dich einsam fühlst. Für diejenigen, bei denen dies doch der Fall ist, ist der Teamvorteil weitgehend verschwunden.

Die praktische Konsequenz: Die Menschen, welche die Sicherheit, die ihr Team bietet, am dringendsten benötigen, haben am wenigsten Zugang dazu.

Kapitel 3: Der HIPPO Effekt

**Wenn Ideen gewinnen, melden sich Menschen zu Wort.
Wenn Status gewinnt, werden sie leise.**

„In meinem Team basieren Entscheidungen auf der Qualität der Ideen, nicht auf dem Status der Person, die sie teilt“ - Julie Diamond



Fast 4 von 10 Befragten sagen nicht mit Zuversicht, dass Ideen den Status übertreffen. Die 21%, die mit „weder noch“ antworten, erreichen 65 - unter dem Schwellenwert für konsistente Sicherheit.

Source: The Fearless Report 2025 | N = 5,385 | Power Item by Julie Diamond

HIPPO steht für «Highest Paid Person’s Opinion» (die Meinung der bestbezahlten Person). Julie Diamonds Forschung zu Machtdynamiken lieferte die Grundlage für die Frage, die hinter dieser Erkenntnis steht. Sie misst etwas Bestimmtes: ob Menschen glauben, dass die Qualität einer Idee deren Einfluss bestimmt, oder ob es vielmehr der Status des Sprechers ist.

Von den 5'385 Befragten stimmen 60 % zu oder voll und ganz zu, dass Entscheidungen auf der Qualität von Ideen basieren. Dagegen stimmen dem 19 % nicht zu oder überhaupt nicht zu; fast jeder oder jede Fünfte gibt an, dass der Status die Entscheidungen in seinem oder ihrem Team bestimmt.

Die 21 %, die «weder zustimmen noch ablehnen» ausgewählt haben, verdienen Beachtung. Ihr Wert der psychologischen Sicherheit von 65 liegt unterhalb der Schwelle für konsistente Sicherheit. Inkonsistenz ist möglicherweise schwieriger zu bewältigen als eine durchgängig hierarchische Kultur, da sie die Fähigkeit nimmt, Risiken einzuschätzen.

Wenn man nicht vorhersagen kann, ob Ideen oder der Status den Ausschlag für eine Entscheidung geben werden, ist die rationale Reaktion, sich nicht mit eigenen Ideen zu exponieren.

Was der HIPPO Effekt jeder Dimension antut.

Stimme sehr zu: n = 1,231 (23%) | Stimme überhaupt nicht zu: n = 309 (6%)



Anders als psychologische Sicherheit als Ganzes ist die HIPPO-Dynamik etwas, das eine Führungskraft durch eigenes Verhalten zu verändern beginnen kann. Wer wird zuerst gehört? Welche Vorschläge werden aufgegriffen?

Source: The Fearless Report 2025 | N = 5,385 | Power Item by Julie Diamond

Wie sich HIPPO auf die einzelnen Dimensionen auswirkt

Das Schmetterlingsdiagramm zeigt, dass HIPPO kein allgemeiner Hemmfaktor ist. Es hat negative Auswirkungen auf zwei Schlüsselbereiche. «Offene Gespräche» und «Inklusion & Vielfalt» verzeichnen die stärksten Einbussen, da diese Dimensionen davon abhängen, ob sich Nachwuchsstimmen («Junior Voices») befähigt fühlen, sich einzubringen.

«Einstellung zu Risiko & Misserfolg» und «Hilfsbereitschaft» sind robuster, da sie durch privates Handeln und nicht durch öffentliche Äusserungen zum Tragen kommen können.

Kapitel 4: Die Sicht von oben



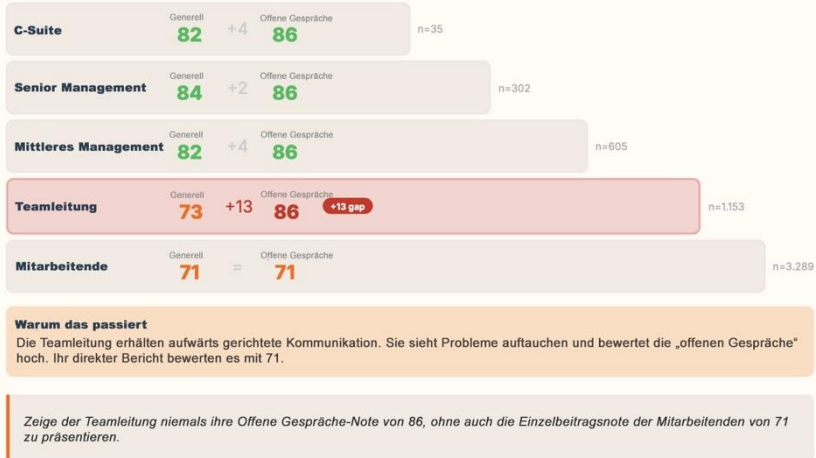
Personen auf höheren Hierarchieebenen bewerten die psychologische Sicherheit positiver. Die aufschlussreichere Erkenntnis ist der abrupte Einbruch. Zwischen dem mittleren Management und der Teamleitung sinkt der PSI-Wert des Teams um 9 Punkte. Hier endet die Befugnis, das Umfeld mitzugestalten, und die Notwendigkeit, innerhalb dieses Umfelds zu agieren, beginnt.

Dieses Muster ist bemerkenswert, da die Skala vorwiegend anhand von Aussagen in der dritten Person und neutralen Aussagen gemessen wird, d. h. wir fragen nicht, ob «ich mich in der Lage fühle, heikle Themen anzusprechen» oder «ich einbezogen werde», sondern vielmehr, ob ich bemerke, dass andere sich wohl dabei fühlen, heikle Themen anzusprechen, oder ob wir alle die Stimmen anderer willkommen heissen und einbeziehen. Folglich haben Führungskräfte die gleiche Möglichkeit, dies zu beobachten, und sollten es daher nicht allein aufgrund ihrer Position höher bewerten.

Die Bewertungen auf Organisationsebene zeichnen ein noch deutlicheres Bild. Die Führungskräfte berichten von einer Differenz von 10 Punkten zwischen der psychologischen Sicherheit ihres Teams (84) und der ihrer Organisation (74). Dies deutet auf eine deutlich unterschiedliche Erfahrung in ihrem eigenen Team im Vergleich zur gesamten Organisation hin.

Einzelne Mitarbeitende sehen eine Differenz von 5 Punkten – genau wie die Führungskräfte der obersten Ebene. Allerdings ausgehend von einem niedrigeren Organisationswert. Dies zeigt uns, dass sie nicht denselben dramatischen Unterschied zwischen ihrem Team und dem Rest des Unternehmens wahrnehmen. Der blinde Fleck ist auf der ersten ersten Führungsebene.

Der blinde Fleck in der ersten Führungsebene.



Source: The Fearless Report 2025 | N = 5,384

Die Frage zur Dimension «Offene Gespräche» lautet: «Die Mitglieder dieses Teams sind in der Lage, heikle Themen anzusprechen.» Wenn die Teamleitung diese Frage beantwortet, bewertet sie den Kommunikationsfluss, der auf ihrem Schreibtisch landet.

Ihre direkten Unterstellten beantworten hingegen eine ganz andere Frage: Wenn jedes Teammitglied diesen Punkt bewertet, gibt es seine bzw. ihre persönliche Einschätzung dazu ab, ob es in diesem Team tatsächlich möglich ist, heikle Themen anzusprechen.

Dies ist keine Kritik an der Teamleitung. Es handelt sich um ein strukturelles Merkmal, das dadurch entsteht, wie Umfragepunkte mit der Erfahrung in der jeweiligen Position zusammenwirken.

Die Median-Differenz beträgt 13 Punkte, obwohl die Mittelwerte aufgrund eines Deckeneffekts bei diesem Punkt wahrscheinlich näher beieinander liegen.

Die Empfehlung: Präsentiere niemals die Bewertung einer Teamleitung zum Punkt «Offene Gespräche», ohne gleichzeitig die Bewertung der Mitarbeitenden desselben Teams anzuschauen.

Kapitel 5: Kündigungsabsicht



Der Unterschied von 30 Punkten im PSI-Wert zwischen denjenigen, die bleiben wollen, und denjenigen, die sich nach einem neuen Job umsehen wollen, ist auffällig, aber zu erwarten.

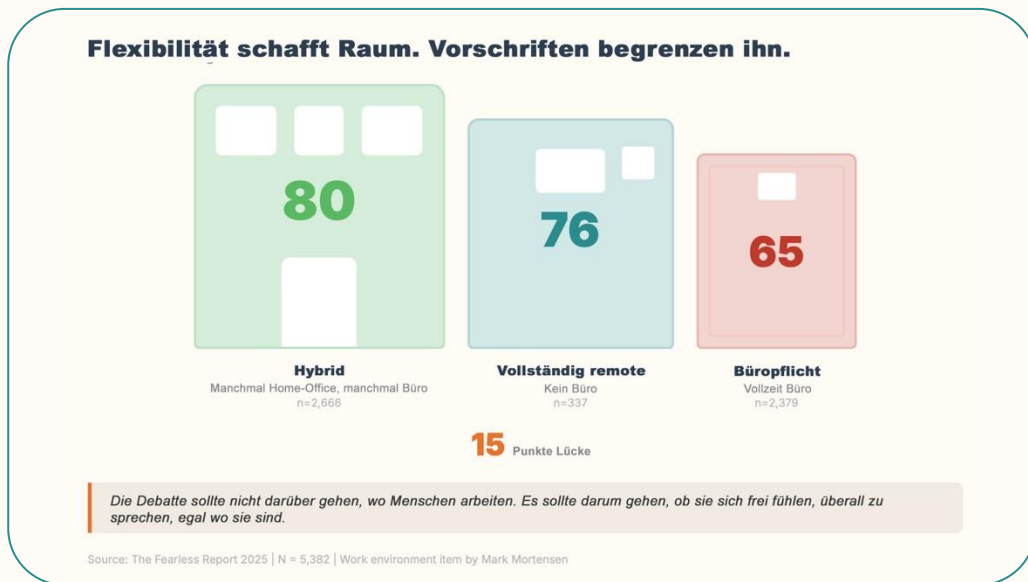
Das Handlungspotenzial liegt in der Mitte. 1'583 Personen wählten bei der Frage, ob sie planen, in den nächsten 12 Monaten eine neue Stelle zu suchen, die Option «neutral». Sie haben sich noch nicht entschieden, das Unternehmen zu verlassen. Sie haben sich aber auch noch nicht entschieden, zu bleiben. Und sie erzielen bereits einen PSI-Wert von 71. Wenn jemand ambivalent ist, hat sich sein Sicherheitsgefühl bereits gelitten.

Die meisten Unternehmen erkennen das Fluktuationsrisiko anhand von Kündigungsschreiben und Austrittsgesprächen. Diese Daten deuten darauf hin, dass das Signal schon viel früher vorhanden war – in einer Umfrage zur psychologischen Sicherheit, die niemand durchgeführt hat oder auf die niemand reagiert hat.

Im gesamten Bericht zeichnet sich ein Muster ab: Die Werte für die psychologische Sicherheit sinken am stärksten nicht bei den Extremen, sondern bei den Personen in der Mitte. Die «manchmal Einsamen», oder jene, die bei HIPPO «weder zustimmen noch widersprechen» oder die in Bezug auf die Fluktuation «neutral» sind.

Dies stellt eine weitaus grössere Personengruppe dar als die unterste Extremgruppe, und eine Verbesserung der Werte im mittleren Bereich könnte insgesamt eine grössere Wirkung haben als die Konzentration auf die Ausreisser allein.

Kapitel 6: Flexibilität und Team-Zusammensetzung



Fünfzehn Punkte trennen hybrid Arbeitende von denen, die in Umgebungen mit Anwesenheitspflicht arbeiten. Dies ist eine der grössten Lücken im Datensatz.

Es wäre ein Fehler, dies als Argument für Remote-Arbeit zu interpretieren. Vollständig im Homeoffice arbeitende Mitarbeitende erreichen 76 Punkte, nicht 80. Die höchsten Werte erzielen Personen mit Flexibilität, nicht solche, die nie im Büro sind.

Der entscheidende Faktor ist wahrscheinlich nicht der Standort, sondern die Autonomie. Wenn ein Unternehmen Anwesenheitspflicht vorschreibt, sendet es damit ein Signal in Bezug auf Vertrauen aus.

Diverse Teams sind sicherer.



11 Punkte Lücke zwischen funktionsübergreifend und homogen.

Source: The Fearless Report 2025 | N = 5,383 | Team expertise diversity item by Amy C. Edmondson

Vielfältige Teams sind sicherere Teams

Teams, die sich aus Personen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen zusammensetzen, erreichen 80 Punkte. Teams, in denen alle über dasselbe Fachwissen verfügen erreichen 69 Punkte.

Eine mögliche Erklärung: Vielfältige Teams entwickeln stärkere Normen für das Einnehmen anderer Perspektiven, weil sie dazu gezwungen sind.

Wenn sich das Fachwissen deines Kollegen grundlegend von deinem unterscheidet, kannst du nicht von einem gemeinsamen Kontext ausgehen. Du musst nachfragen. Du musst erklären. Du musst zuhören. Diese Verhaltensweisen sind auch die Bausteine der psychologischen Sicherheit.

Kapitel 7: Das Risiko-Defizit

**Menschen fühlen sich inkludiert und unterstützt.
Sie fühlen sich nicht sicher genug, Risiken einzugehen.**



Der häufigste Archetypus: ein Team, das inklusiv und unterstützend ist, aber risikoscheu - angenehm zu arbeiten, aber resistent gegen das Unbehagen, das Lernen und Wachsen erfordert.

Source: The Fearless Report 2025 | N = 5,530 | Team PSI

Wir nennen es «die Delle», weil es in über 90 % der gemessenen Segmente auftritt. Die «Inklusion & Vielfalt» ist stark. Die «Hilfsbereitschaft» ist gut ausgeprägt. Der Bereich «Offene Gespräche» schneidet gut ab. Und dann sinkt der Wert bei «Einstellung zu Risiko & Misserfolg».

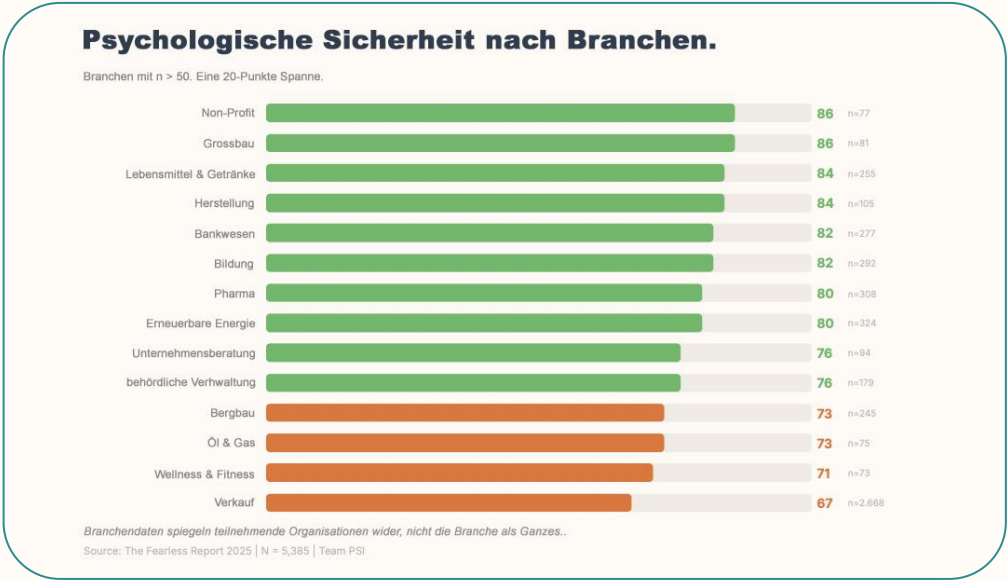
Wie sieht ein Wert von 71 bei der «Einstellung zu Risiko & Misserfolg» eigentlich aus?

Es sieht so aus wie der Ingenieur, der einen Fehler im Entwurf bemerkt, aber darauf wartet, dass ein ranghöherer Kollege ihn zuerst anspricht. Die Produktmanagerin, die eine mutige Idee hat, aber stattdessen die inkrementelle Version vorstellt. Der neue Mitarbeiter, der am dritten Tag einen fehlerhaften Prozess bemerkt, aber davon ausgeht, dass es dafür einen Grund geben muss.

Das sind keine Zeichen von Feigheit. Es sind rationale Reaktionen auf das, was Dr. Edmondson in ihrer ursprünglichen Forschung als «Impression Management» bezeichnet hat: den Wunsch, kompetent, sachkundig und unterstützend zu wirken.

In einem Umfeld, in dem es noch nicht sicher ist, Fehler zu machen, überwiegen die befürchteten Kosten eines Fehlers immer noch den wahrgenommenen Nutzen, sich zu Wort zu melden. Die Zusammenarbeit im Team ist angenehm. Das Team ist aber auch resistent gegenüber dem Unbehagen, welches das Lernen mit sich bringt.

Kapitel 8: Branche und Funktion



Ein Unterschied von 20 Punkten trennt die Branchen mit den höchsten Punktzahlen von denen mit den niedrigsten. Gemeinnützige Organisationen und das Bildungswesen erzielen die höchsten Werte. Der Einzelhandel, unsere am häufigsten erfasste Branche mit fast 2'700 Befragten, schneidet mit 67 Punkten am tiefsten ab.

Dies sind keine Branchen-Benchmarks. Unser Datensatz ist noch nicht gross oder repräsentativ genug, um ein vollständiges Bild einer einzelnen Branche zu zeichnen. Die Ergebnisse spiegeln die Organisationen wider, die sich zur Teilnahme entschlossen haben.

Die wahren Benchmarks sind diejenigen, die Ihre Organisation selbst durch jährliche Vergleiche festlegt.

Psychologische Sicherheit nach Funktion.

Eine 9-Punkte Spanne von 71 bis 80.



Kund:innenorientierte Funktionen können geringeren Sicherheitswert erleben, nicht wegen schlechter Leitung, sondern wegen der strukturellen Anforderungen ihrer Rollen.

Source: The Fearless Report 2025 | N = 5,385 | Team PSI

Psychologische Sicherheit nach Funktionsbereich

Die Daten nach Funktionsbereichen zeichnen ein gemässigteres Bild. Neun Punkte trennen den Bereich mit der höchsten Punktzahl (IT, 80) vom Bereich mit der niedrigsten (Kundenservice, 71). In kundenorientierten Bereichen herrscht möglicherweise eine geringere psychologische Sicherheit – nicht, weil die Führungskräfte dort schlechter sind, sondern weil die strukturellen Anforderungen ihrer Arbeit eine Grundbelastung für die zwischenmenschlichen Beziehungen mit sich bringen, der rein interne Bereiche nicht ausgesetzt sind.

Was uns die Daten verraten

Fünf Erkenntnisse. Eine Geschichte.

Menschen, die sich einsam fühlen, melden sich nicht mehr zu Wort. Menschen, die glauben, dass Status wichtiger ist als die Qualität von Ideen, bringen diese nicht mehr ein. Menschen, die sich bereits entschieden haben zu gehen, fühlten sich psychologisch unsicher, lange bevor sie sich nach einer neuen Stelle umgesehen haben. Menschen, denen es an Flexibilität mangelt, mangelt es an Vertrauen. Menschen, die sich einbezogen und unterstützt fühlen, fühlen sich dennoch nicht psychologisch sicher genug, um auch mal zu scheitern.

Das sind keine fünf getrennten Probleme. Es sind fünf Blickwinkel auf denselben Zustand: ein Umfeld, in dem es noch nicht sicher ist, ehrlich zu sagen, was nicht funktioniert.

Der Bericht von 2024 stellte fest, dass psychologische Sicherheit nicht vom Alter, Geschlecht oder der Persönlichkeit abhängt. Die Daten von 2025 identifizieren die spezifischen Bedingungen, die sie unterdrücken: HIPPO-Dynamik, Einsamkeit, vorgeschriebene Anwesenheit und Risikointoleranz. Das sind keine Abstraktionen. Es handelt sich um Variablen, welche Führungskräfte benennen, messen und angehen können.

Der Median dieser Stichprobe entspricht dem des Vorjahres, trotz eines anderen Befragtenkreises. Der Zustand der psychologischen Sicherheit in den Organisationen, die sie messen, ist stabil. Die Frage ist, ob «stabil» akzeptabel ist oder nicht.

Mache mit beim Fearless Report 2026

Sei dabei

Mit jeder teilnehmenden Organisation werden die Daten aussagekräftiger. Die Ausgabe 2026 wird untersuchen, wie künstliche Intelligenz das Erlebnis von psychologischer Sicherheit am Arbeitsplatz neu gestaltet.

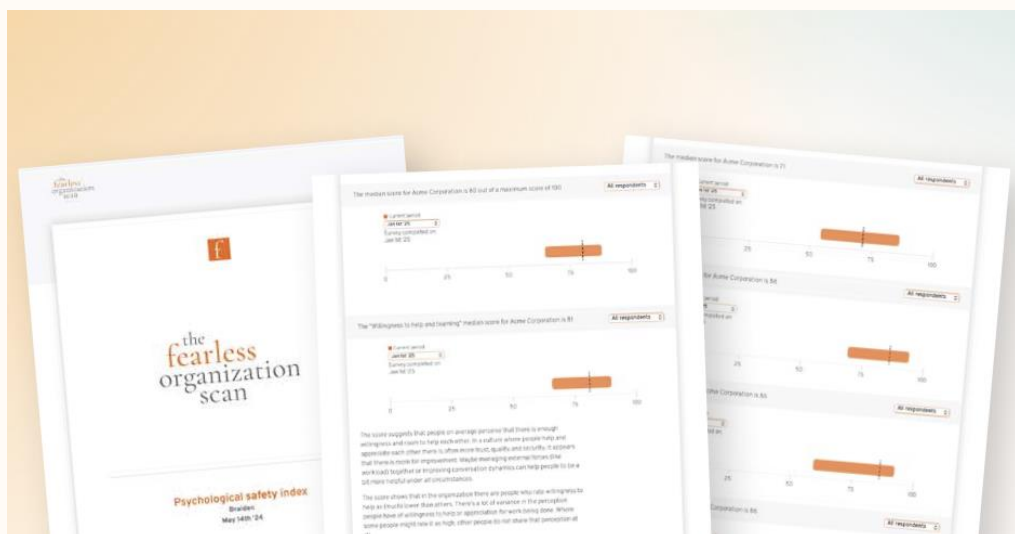
Was du erhältst

- Den Index zur psychologischen Sicherheit deiner Organisation mit Vergleichswerten zum globalen Datensatz.
- Bewertungen auf Dimensionesebene für alle vier Dimensionen.
- Aufschlüsselungen nach Führungsebene, Funktion und Team.
- Vorabzugang zum «Fearless Report 2026» vor der öffentlichen Veröffentlichung.

Was dazu gehört

- Eine kurze, validierte Umfrage, die unter den Teams durchgeführt wird.
- Die meisten Organisationen schliessen die Datenerhebung innerhalb von 2–3 Wochen ab.
- Mindeststichprobengrösse: 60 Befragte.
- Die Datenerhebung beginnt im 2. Quartal 2026.

<https://fearlessorganizationscan.com/report>



Methodik

Wie wir gemessen haben

Instrumente

Die Befragten füllten zwei validierte Skalen zur psychologischen Sicherheit aus. Das primäre Instrument ist die 7-Punkte-Skala von Edmondson auf Teamebene, die die psychologische Sicherheit in vier Dimensionen misst: Hilfsbereitschaft (3 Items), Inklusion und Vielfalt (1 Item), Einstellung zu Risiko und Misserfolg (2 Items) sowie offene Gespräche (1 Item). Die Items werden auf einer 7-Punkte-Likert-Skala bewertet, wobei drei Items umgekehrt gewertet werden. Die Skala hat in mehreren Studien eine hohe interne Konsistenz gezeigt (Cronbachs Alpha > 0,82).

Eine zweite 5-Item-Skala misst die psychologische Sicherheit auf Organisationsebene. Sie teilt drei konzeptionelle Bereiche mit der Teamskala, lässt jedoch Items zur Fehlertoleranz und zur Hilfesuche ausser Acht. Dieser methodische Unterschied sollte bei der Interpretation der in Kapitel 1 dargestellten Diskrepanzen zwischen Team und Organisation berücksichtigt werden.

Ergänzende Forschungsfragen

Fünf Single-Item-Fragen wurden aufgenommen, um Faktoren jenseits des Kernkonstrukts der psychologischen Sicherheit zu untersuchen. Als Single-Item-Masse weisen sie eine geringere Reliabilität auf als Multi-Item-Skalen und sollten eher als Indikatoren für Zusammenhänge als als diagnostische Instrumente interpretiert werden.

- **HIPPO:** «In meinem Team basieren Entscheidungen auf der Qualität der Ideen und nicht auf dem Status der Person, die sie vorbringt» (5-Punkte-Zustimmungsskala). Diese Aussage wurde auf der Grundlage der Arbeiten von Julie Diamond zu Machtdynamiken entwickelt.
- **Einsamkeit:** «Wie oft fühlst du dich bei der Arbeit einsam?» (5-stufige Häufigkeitsskala). Diese Aussage wurde aus den Arbeiten von Connie Hadley und Sarah Wright zum Thema Einsamkeit am Arbeitsplatz adaptiert.
- **Kündigungsabsicht:** «Ich plane, in den nächsten 12 Monaten nach einer neuen Stelle zu suchen» (5-Punkte-Skala).
- **Arbeitsumfeld:** Teilnehmende gaben selbst an, ob sie vollständig im Homeoffice, hybrid oder mit vorgeschriebener Anwesenheit im Büro arbeiten.
- **Vielfalt der Fachkompetenzen im Team:** Teilnehmende gaben selbst an, ob ihr Team funktionsübergreifend, teilweise vielfältig oder homogen ist. Beitrag von Amy Edmondson.

Methodik

Bewertung

Alle Werte werden auf einer Skala von 14 bis 100 angegeben, wobei 14 die niedrigstmögliche Antwort auf jede Frage und 100 die höchstmögliche darstellt. Das primäre Mass für die zentrale Tendenz ist der Median. Wenn die Differenz zwischen Median und Mittelwert 10 Punkte übersteigt, wird dies als Indikator für eine verborgene Polarisierung innerhalb der Gruppe gewertet. Die grösste derartige Differenz im Datensatz ist «Open Conversation» mit einem Median von 86 und einem Mittelwert von 69.

Stichprobe

Der Datensatz für 2025 umfasst 5.530 Befragte aus 33 Ländern, 21 Branchen, 10 Funktionsbereichen und 5 Funktionsebenen. Südeuropäische Einzelhandelsunternehmen machen etwa 51 % der Stichprobe aus. Die in diesem Dokument dargestellten übergreifenden Ergebnisse sind über alle geografischen und branchenspezifischen Segmente hinweg konsistent.

Einschränkungen

Es handelt sich um eine querschnittliche Korrelationsstudie. Kausale Schlussfolgerungen sind nicht zulässig. Die Stichprobe ist selbstselektiert und besteht aus Unternehmen, die sich dafür entschieden haben, die psychologische Sicherheit über die Plattform «Fearless Organization Scan» zu messen. «Inklusion und Vielfalt» sowie «Offene Gespräche» werden jeweils anhand eines einzigen Items gemessen, was ihre Zuverlässigkeit im Vergleich zu Domänen mit mehreren Items einschränkt. Die Zahl der Befragten aus der Führungsspitze beträgt insgesamt 35 und sollte mit Vorsicht interpretiert werden. Die Ergebnisse des Teamleiters zum Thema «Offener Dialog» spiegeln eine positionsbedingte Verzerrung in der Art und Weise wider, wie die Umfragefrage auf verschiedenen Organisationsebenen interpretiert wird.

Literaturverzeichnis

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Hadley, C. N. & Mortensen, M. (2023). Make It Safe for Employees to Speak Up. *Harvard Business Review*.
- Hadley, C. N. & Mortensen, M. (2022). Are Your Team Members Lonely? *MIT Sloan Management Review*.
- Diamond, J. (2016). *Power: A User's Guide*. Belly Song Press.