

Wenn jede Stimme zählt!

Wie psychologische Sicherheit eine
Teamkultur verändert



Ole Rehmeyer
Organisations- und Praxisentwickler in der Pflege
Beauftragter für das Deeskalationsmanagement



Psychologische Sicherheit



...ist die Überzeugung, dass die Arbeitsumgebung sicher genug ist, um darin zwischenmenschliche Risiken einzugehen.

Erleben Mitarbeitende ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit in ihrem Team, so teilen sie z.B. eher sensible und erfolgskritische Informationen miteinander.

Psychologische Sicherheit



Zahlreiche Studien mit unterschiedlichen Arten von Teams zeigen positive Zusammenhänge zwischen *psychologischer Sicherheit* und

- *Lernen im Team* (Edmondson, 1999).
- *Lernen aus Fehlern im Team* (Carmeli, 2007).
- *verbesserter Informationsverarbeitung im Team* (Hu et al., 2018)
- *sowie proaktivem Verhalten* (Walumbwa & Schaubroeck, 2009)
- *und Team-Innovation* (Hülshager et al., 2009).

Sara

Pflegefachfrau

Wurde von einem
Patienten sexuell
belästigt



Agnes

Krankenschwester

Gibt versehentlich
einem OP-Patienten
einen Joghurt,
obwohl dieser
nüchtern sein soll



Ayo

**Gesundheits- und
Krankenpfleger**

**Wurde von einem
Patienten rassistisch
beleidigt**



Carlos

Pflegefachmann

hat den Eindruck, dass
freiheitsentziehende
Maßnahmen viel zu früh
und unsachgemäß
durchgeführt werden



Alle vier haben etwas gemeinsam

Sie trauen sich nicht, es
im Team oder bei ihrer
Führungskraft
anzusprechen





Manuel

Stationsleitung

**Führungskraft von
Sara, Agnes, Ayo und Carlos**

**Ihm fällt auf, dass sich
Mitarbeitende komisch
verhalten. Zudem beteiligt sich
sein Team wenig in
Besprechungen**



Zeichen geringer Psychologischer Sicherheit

- ✘ Wenn die eigene Meinung nicht gesagt wird!
- ✘ Übertriebenes Vertrauen auf die Autoritäten!
- ✘ Eine Kultur des Schweigens!
- ✘ Zustimmen, um gut miteinander auszukommen!
- ✘ Wenn Warnungen überhört werden!

(Edmondson, 1999)

„Kein Gefühl raubt dem Geist in solch einem Ausmaß die Fähigkeit, zu handeln und klar zu denken, wie die Angst.“

(Edmund Burke, 1756)

Klug zu scheitern ist aus drei Gründen schwer...



Abneigung - bezieht sich auf eine instinktive emotionale Reaktion auf Misserfolge.

Verwirrung entsteht, wenn uns ein klarer, praktischer Rahmen fehlt, um verschiedene Arten von Scheitern zu unterscheiden.

Die Ursache der Angst ist das soziale Stigma des Scheiterns.

Verstoß, Fehler und Scheitern

Verstoß

Absichtliches Abweichen von Regeln oder Vorgaben.

Training / Sanktionen

Fehler

Gleichbedeutend mit Versehen.

Unbeabsichtigte Abweichungen von vorgegebenen Standards wie Verfahren, Regeln oder Richtlinien.

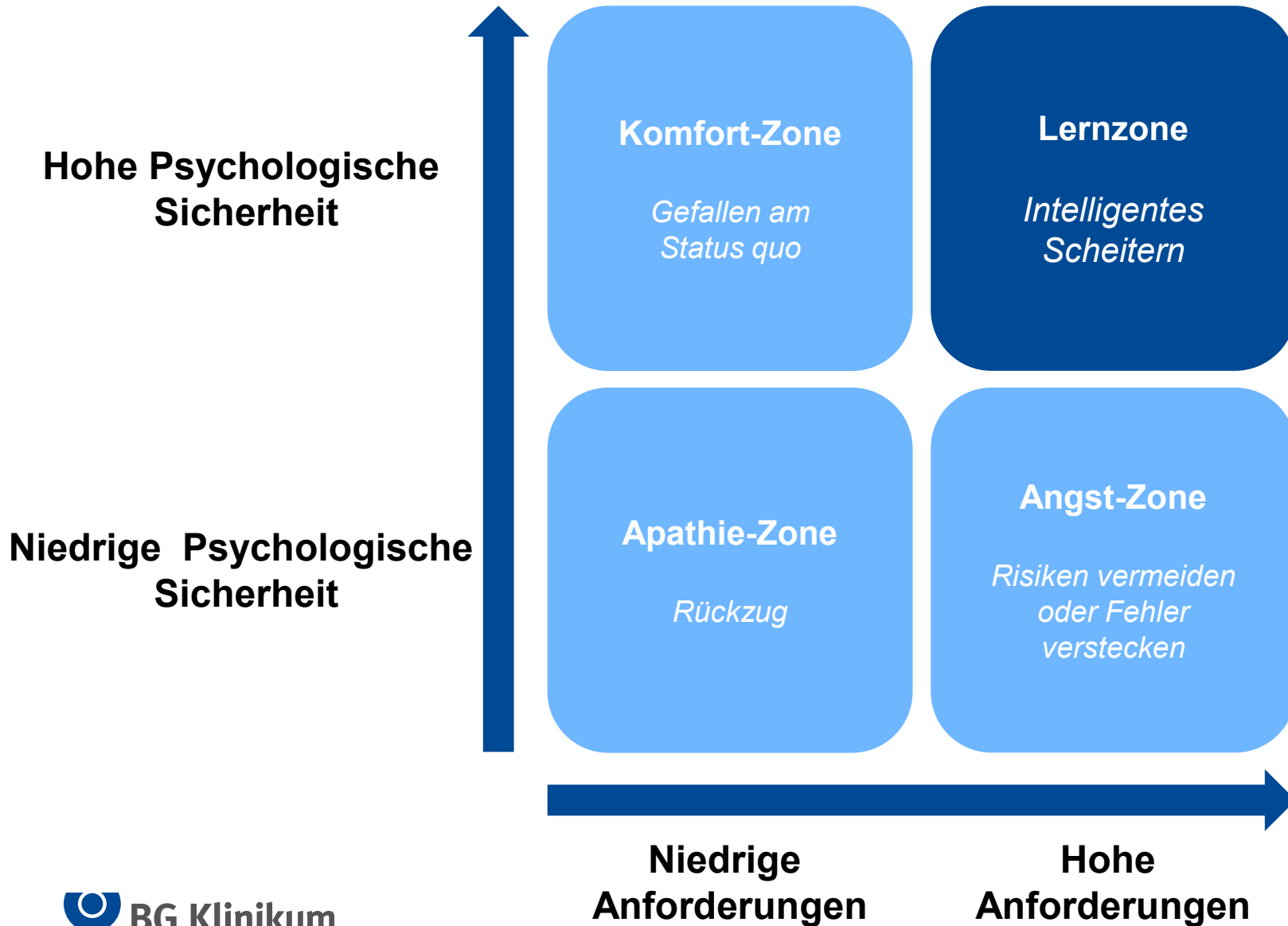
Fehleranalyse /
Verbesserung

Scheitern

Scheitern ist ein Mangel an Erfolg. Ein Ergebnis, das von den erwünschten Resultaten abweicht.

Lernen

Mögliche Arbeitsumgebungen



“Das wahre Scheitern ist die Unfähigkeit, zu scheitern”

(Edmondson, 1999)

Führung entscheidet über Sicherheit

Führung prägt **psychologische Sicherheit stärker als Regeln oder Leitbilder** (Ocampo et al., 2025).

Perfektionismus + Ärger erzeugen Angst, Rückzug und Fehlervermeidung (ebd.).

Psychologische Sicherheit ist **Voraussetzung für gutes Teamhandeln – besonders in der Pflege** (ebd.).

Psychologische Sicherheit wird von jedem unterschiedlich wahrgenommen, da Kultur, Erfahrung und Neurodiversität unsere Zusammenarbeit in Gruppen beeinflussen (Edmondson, 2021).




Kann ich Psychologische Sicherheit messen?

Der PsySafety-Check (PS-C) machts möglich

7-stufige Likert-Skala (von „stimme ganz und gar nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“)

- Für alle Teamarten geeignet
- Besonders sinnvoll bei Teams mit hoher gegenseitiger Abhängigkeit und Unsicherheit
- Sehr ökonomisch (schnelle Durchführung)
- Hohe Augenscheinvalidität
- Kann auch in moderierten Gruppendiskussionen eingesetzt werden

Fragebogen zur Messung Psychologischer Sicherheit 

Das Konzept der Psychologischen Sicherheit wurde ursprünglich von Harvard Verhaltensforscherin Amy Edmondson entwickelt. Es beschreibt die von den Teammitgliedern geteilte Auffassung, sich offen im Team mitteilen zu können, so akzeptiert und respektiert zu werden, wie man ist, als auch Risiken eingehen zu können, ohne negative Konsequenzen zu fürchten. Dieser Fragebogen hilft euch zu bewerten, wie psychologisch sicher sich euer Team aktuell fühlt.

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu				
	1	2	3	4	5	6	7	Score
1. Wenn ich in meinem Team einen Fehler mache, wird mir das oft vorgehalten								
2. In meinem Team ist es möglich, Probleme und schwierige Themen anzusprechen								
3. Mitglieder meines Teams lehnen andere manchmal ab, weil sie anders sind								
4. In meinem Team ist es sicher, Risiken einzugehen								
5. Es ist schwierig, andere Mitglieder meines Teams um Hilfe zu bitten								
6. Niemand in meinem Team würde absichtlich etwas tun, das meine Leistung untergräbt								
7. Bei der Arbeit mit meinen Teammitgliedern werden meine einzigartigen Fähigkeiten und Talente geschätzt und eingesetzt								

Score 1	Score 2	Score 3	Score 4	Score 5	Score 6	Score 7	Ergebnis
(8 -)		(8 -)		(8 -)			

Ergebnisse:

0-15: Das Gefühl von psychologischer Sicherheit ist sehr gering. Hier besteht Handlungsbedarf.

16-29: Es besteht ein Gefühl von psychologischer Sicherheit, doch könnte sie verbessert werden.

Über 30: Glückwunsch! Du fühlst dich psychologisch sicher.

Berechnung:

- Bei Frage 1, 3 und 5 ziehst du deinen Score von 8 ab.
- Die daraus resultierenden Werte addierst du mit den Scores von Frage 2, 4, 6 und 7.
- Ihr möchtet die psychologische Sicherheit im gesamten Team evaluieren? Dann sollten alle Teammitglieder diesen Bogen ausfüllen.

Quellen: Edmondson, A., 1999, Psychological safety and learning behavior in work teams

(Fischer & Hüttermann, 2020)

Methodenkoffer für Führungskräfte

Voraussetzungen schaffen

Arbeit im Kontext verstehen

Erwartungen kommunizieren, Unsicherheit und gegenseitige Abhängigkeit klären

Die Sinnausrichtung betonen

Aufzeigen, was auf dem Spiel steht

Geteilte Erwartungen und Bedeutung

Einladung zur Teilnahme

Situationsbezogene Demut zeigen

Proaktives Nachforschen

Gute Fragen stellen, Vorbild für intensives Zuhören sein, Neugierig sein

Strukturen und Prozesse

Foren für Input schaffen
Richtlinien für Diskussionen erarbeiten

Die Überzeugung, dass die eigene Stimme willkommen ist

Produktiv reagieren

Wertschätzung ausdrücken

Zuhören, Anerkennung und Dank zeigen

Das Scheitern vom Stigma befreien

Hilfe anbieten, Diskutieren, überlegen und mit Brainstorming nächste Schritte finden

Klare Verstöße mit Sanktionen belegen

Kontinuierliches Lernen als Orientierung

Was bedeutet das in der Praxis?

Psychologische Sicherheit entsteht, wenn wir vorhersagen können, wie das Team auf unser Verhalten reagiert.

Das Sprechen über Lernerfahrungen, egal ob aus Fehlern, Erfolgen oder Alltag, basiert auf psychologischer Sicherheit und verbessert sich mit der Übung.

“Ist in dieser Woche alles so Sicher abgelaufen, wie ihr es euch für eure Patient:innen gewünscht habt?”

Julie Morath
CEO einer Kinderklinik



„Culture eats Strategy for Breakfast“

(Peter Drucker)

Psychologische Sicherheit ist...

Gefühl

Konzept

Haltung

Interprofessionelle
Herausforderung



Quellen

Burke, E. (2016). *A Philosophical Inquiry into the Origin of Our Ideas of the Sublime and Beautiful*. Dancing Unicorn Books.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creativity tasks in the workplace. The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (2021). *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen* (M. Kauschke, Übers.; 1. durchgesehener Nachdruck). Verlag Franz Vahlen.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Fischer, J. A., & Hüttermann, H. (2020). PsySafety-Check (PS-C). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/ZIS279>

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), 1–7.

<https://doi.org/10.1365/s42681-021-00019-4>

Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000277>

Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128–1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>

Kinsey, R. (2023). Psychological Safety, The Only Cheat Sheet You Need. https://www.linkedin.com/posts/ronniekinseyemba_the-unspoken-rule-of-the-worlds-best-teams-activity-7124001630022176768-CIm0

Ocampo, A. C. G., Gu, J., Li, Q., Koseoglu, G., Wang, L., & Ashkanasy, N. M. (2025). A multimethod investigation of the interpersonal effects of leader perfectionism and anger expression on employee psychological safety and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 108–130. <https://doi.org/10.1002/job.2822>

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>

Vielen Dank

Kontakt:

Ole Rehmeyer
o.rehmeyer@bgk-hamburg.de

**“Das Einzige, vor dem
wir Angst haben müssen,
ist die Angst selbst.”**

Franklin D. Roosevelt