



Psychologisch sicher führen

Mitarbeitende kennen Risiken, Fehler und Verbesserungspotenziale aus dem Versorgungsalltag – doch vieles bleibt unausgesprochen. Psychologische Sicherheit schafft den Rahmen, in dem Pflegekräfte ihre Stimme einbringen. Wie Führung diesen Rahmen im Alltag aufbaut.

Foto: Adobe Stock/contrastwerkstatt

DAS PROBLEM

Veränderungen gehören zum Alltag in der Pflege: Fachkräftemangel, neue gesetzliche Vorgaben und veränderte Erwartungen der Mitarbeitenden setzen Teams und Führungskräfte unter Druck. Gleichzeitig sammeln die Beschäftigten täglich wertvolle Erfahrungen im Versorgungsalltag. Doch viele Beobachtungen, Bedenken und Ideen bleiben unausgesprochen. Ob Mitarbeitende den Mund aufmachen, hängt maßgeblich von der Führung ab – und davon, ob sie Vertrauen aufbaut.

DIE LÖSUNG

Psychologische Sicherheit beschreibt ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende Fragen stellen, Fehler ansprechen, Bedenken äußern und Ideen einbringen – ohne negative Konsequenzen zu fürchten. Gerade in der stationären Pflege zählt das: Die Arbeit verlangt hohe Verantwortung, komplexe Entscheidungen und ein ständiges Anpassen an neue Rahmenbedingungen.

Kein Leitbild, kein Qualitätsmanagement und kein Veränderungsprojekt gelingt, wenn wichtige Informationen unausgesprochen bleiben. Psychologische Sicherheit meint dabei nicht Harmonie oder Konfliktvermeidung. Sie schafft den Boden, auf dem Teams Beobachtungen teilen und kritische Themen ansprechen. So lernen Teams schneller, entwickeln

gemeinsam bessere Lösungen und vermeiden Reibungsverluste oder Folgekosten gescheiterter Veränderungen.

Mit Fragen führen, nicht mit Antworten

Die gute Nachricht: Psychologische Sicherheit braucht keine großen Programme oder zusätzlichen Ressourcen. Sie beginnt im täglichen Miteinander. Führungskräfte setzen den Ton. Mitarbeitende beobachten genau, wie ihre Vorgesetzten auf Fragen, Fehler und kritische Hinweise reagieren. Wer Kritik als Störung abtut, treibt Menschen in den Rückzug. Wer sie als Beitrag wertschätzt, baut Vertrauen auf.

Hilfreich ist bewusste Neugier. Statt vorschnell Lösungen anzubieten, fragen Führungskräfte häufiger: „Was übersehen wir möglicherweise?“, „Welche Risiken sehen Sie?“

oder „Was würde Ihnen die Umsetzung erleichtern?“ Solche Fragen signalisieren Interesse und laden Mitarbeitende ein, ihre Erfahrungen einzubringen.

Fehler als Lernchance nutzen

In vielen Einrichtungen sorgen sich Mitarbeitende, Fehler könnten als persönliches Versagen gelten. Psychologische Sicherheit heißt nicht, Fehler zu akzeptieren – sondern aus ihnen zu lernen. Teams gewinnen, wenn sie kritische Situationen gemeinsam reflektieren und die Frage „Was lernen wir daraus?“ über das „Wer war verantwortlich?“ stellen.

Das gelingt nur mit Wertschätzung, Anerkennung und Vertrauen im Team und gegenüber den Vorgesetzten. Fehlt dieser Rahmen, erleben Mitarbeitende Feedback schnell als Bewertung.

Beteiligung mit klarer Verantwortung

Sicherheit bedeutet nicht, dass jede Meinung übernommen wird oder jede Entscheidung zur Diskussion steht. Sie bedeutet, dass relevante Perspektiven gehört werden. Führung behält die Verantwortung für Entscheidungen – und schafft zugleich Raum für unterschiedliche Sichtweisen. Mitarbeitende verfügen oft über Hinweise aus dem Versorgungsalltag, die Führungskräften nicht unmittelbar zugänglich sind.

**Die gute Nachricht:
Psychologische Sicherheit
braucht keine großen
Programme oder
zusätzlichen Ressourcen.
Sie beginnt im täglichen
Miteinander.**

Ein Beispiel: In einer Teambesprechung zur Einführung einer neuen digitalen Dokumentation äußert eine Pflegefachkraft die Sorge, zusätzliche Eingaben erhöhten den Zeitaufwand im Dienst. Psychologische Sicherheit heißt nicht, die Einführung zu stoppen. Sie heißt, die Beobachtung ernst zu nehmen, zu prüfen und in die Planung einzubeziehen. Mitarbeitende erleben: Meine Erfahrung zählt.

Auch Transparenz schafft Vertrauen. Niemand erwartet von Führungskräften, auf al-

DER RAT FÜR DIE PRAXIS

- Fragen Sie in Besprechungen gezielt: „Was übersehen wir?“ oder „Welche Risiken sehen Sie?“
- Reflektieren Sie Fehler mit „Was lernen wir daraus?“ statt mit „Wer war verantwortlich?“
- Laden Sie kritische Stimmen ein: „Gibt es eine andere Sichtweise?“ oder „Was haben wir noch nicht bedacht?“
- Kommunizieren Sie transparent: Was ist entschieden, was ist offen, welche Schritte folgen?
- Greifen Sie Ideen sichtbar auf und melden Sie zurück, wie Hinweise und Vorschläge einfließen.
- Führen Sie mit Neugier: Erklären Sie weniger, fragen Sie mehr.

les eine Antwort zu haben. Erwartet wird Ehrlichkeit: Was ist entschieden? Was ist offen? Welche nächsten Schritte folgen? Auch das Eingeständnis, etwas noch nicht zu wissen, stärkt das Vertrauen.

Kleine Momente prägen die Kultur

Psychologische Sicherheit zeigt sich in den kleinen Momenten des Arbeitsalltags. Wird eine kritische Rückfrage wertschätzend aufgenommen? Dürfen unterschiedliche Meinungen im Raum stehen? Erhalten Mitarbeitende Rückmeldung auf ihre Hinweise? Solche Situationen prägen die Kultur stärker als einzelne Maßnahmen oder Projekte.

Wer bewusst nach Bedenken, Risiken und Vorschlägen fragt und kritische Stimmen willkommen heißt, entwickelt Schritt für Schritt eine Lernkultur. Neue Ideen entstehen selten dort, wo Menschen Angst haben, Fehler zu machen. Teams mit hoher psychologischer Sicherheit sprechen Probleme früher an und nutzen ihren Spielraum, um die Arbeit zu verbessern. Wer Sicherheit stärkt, investiert in Mitarbeiterbindung, Versorgungsqualität und die Zukunftsfähigkeit der Einrichtung. ■



Foto: Maiwald

Marie-Luise Schmitz,
systemische Team-
und Organisations-
entwicklerin, Media-
torin, Gelnhausen

Info: www.schmitz-changeconsult.com

