
Just Culture im Krankenhaus

Johannes Bresser

Just Culture im Krankenhaus

Mit neuen Leadership-Ansätzen im
ärztlichen Bereich die Zukunft gestalten

Johannes Bresser
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-69079-6 ISBN 978-3-662-69080-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-69080-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Renate Scheddin

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die Just Culture in der Medizin ist mehr als nur ein Konzept. Sie ist eine Vision, die auf dem Verständnis basiert, dass Fehler und unerwünschte Ereignisse unvermeidbar sind und als Chance zur Verbesserung betrachtet werden sollten – insbesondere in der Medizin.

Just Culture markiert den Kern einer neuen Ära in der medizinischen Führung, die sich von einer Kultur der Schuldzuweisungen und Stigmatisierung hin zu einer Atmosphäre des Vertrauens, der Offenheit und des gemeinsamen Lernens wandelt.

Als Chefarzt eines Zentrums für klinische Notfall- und Akutmedizin sehe ich täglich gemeinsam mit meinem Team in unserer Notaufnahme knapp 100 Patientinnen und Patienten. Dabei bewegen wir uns ständig im Spannungsfeld zwischen der medizinischen Bagatelle und lebensbedrohlichen Situationen, ohne vorhersehen zu können, was die nächsten Minuten bringen werden. Es gehört zu meinen Aufgaben, zusammen mit dem Führungsteam, unsere Mitarbeitenden so zu schulen und zu unterstützen, dass sie sich jeden Tag aufs Neue motiviert und bereit fühlen, in die Klinik zu kommen und Höchstleistungen zu erbringen.

Die Verantwortung der Führungskraft beschränkt sich dabei nicht nur darauf, sich das Konzept der Just Culture auf die Fahne zu schreiben – vielmehr betrifft sie uns alle. Es ist eine zentrale Aufgabe der Führung, die damit verbundenen Prinzipien aktiv vorzuleben und sie in klare, nachvollziehbare Regeln zu überführen. Nur so kann die angestrebte Kultur tatsächlich in den Teams verankert und zum Leben erweckt werden.

In einer Arbeitsumgebung, die von den Prinzipien der Just Culture geprägt ist, werden Fehler nicht als individuelles Versagen wahrgenommen, sondern als Ausdruck von Systemmängeln, die identifiziert und korrigiert werden können. Diese Kultur ermutigt Mitarbeitende, Fehler offen anzusprechen oder zu melden und daraus zu lernen, ohne Furcht vor disziplinarischen Maßnahmen oder negativen beruflichen Folgen.

Eine Just Culture trägt zur Erhöhung der Sicherheit sowohl der Mitarbeitenden als auch der Patienten bei und führt somit zu einer Verbesserung der Qualität der medizinischen Versorgung. Sie schafft ein Umfeld, in dem Fehler frühzeitig identifiziert, analysiert und korrigiert werden können.

Noch immer begegne ich weiterhin zahlreichen Argumenten meiner chef- und oberärztlichen Kolleginnen und Kollegen, die ausführlich darlegen, warum eine solche Kultur in ihrem spezifischen Arbeitsbereich nicht umsetzbar wäre.

Der Kern der Just Culture basiert auf 3 grundlegenden Prinzipien, die in jedem Umfeld – einschließlich der Medizin – implementiert werden können:

1. **Vertrauen und Offenheit:** Mitarbeitende werden aktiv dazu ermutigt, Fehler und Probleme ohne Furcht vor negativen Konsequenzen anzusprechen. Diese Herangehensweise kultiviert ein Klima des Vertrauens und der psychologischen Sicherheit, welches den freien Informationsfluss ermöglicht und die Initiierung von Verbesserungsprozessen erleichtert.
2. **Verantwortlichkeit und Lernen:** Fehler und unerwünschte Ereignisse werden nicht ignoriert oder verborgen, sondern als Chance zur Verbesserung angesehen. Mitarbeitende sind dazu bereit, aus Fehlern zu lernen und auf diese Art Verantwortung für ihre Handlungen zu übernehmen, was die kontinuierliche Weiterentwicklung der Arbeitspraxis und die Sicherheit der Patientenversorgung fördert.
3. **Gerechtigkeit und Fairness:** Disziplinarmaßnahmen kommen ausschließlich bei grober Fahrlässigkeit oder vorsätzlichem Fehlverhalten zum Einsatz. In allen anderen Fällen werden Fehler als integraler Bestandteil des Lern- und Entwicklungsprozesses angesehen. Es werden Maßnahmen ergriffen, um das zugrunde liegende System zu verbessern, anstatt einzelne Personen zu bestrafen.

Johannes Bresser hat für dieses Buch nicht nur die Grundprinzipien der Just Culture durchdrungen, aktuelle Forschungsergebnisse zusammengetragen und zusammengefasst. Vielmehr bietet er auch konkrete Einblicke und Empfehlungen für die Umsetzung in die Praxis.

Ich freue mich sehr darüber, dass mein Team und ich von ihm begleitet wurden, um schließlich als Best-Practice-Beispiel im Buch vorgestellt zu werden. Allzu oft scheuen wir uns in der Medizin davor, mit konkreten Beispielen zu demonstrieren, dass Führungsstile variieren können und nicht immer den traditionellen Pfaden folgen müssen. Umso mehr freut es mich, dass Johannes Bresser es geschafft hat, die Führungskultur unseres Zentrums für Notfall- und Akutmedizin (#ZNAKW) so authentisch darzustellen, dass sich alle Beteiligten positiv darin wiedererkennen.

Persönlich habe ich als Führungskraft durch die Anwendung einer für die Medizin noch eher unkonventionellen Herangehensweise äußerst positive Erfahrungen sammeln können. Durch die hohe Motivation und das starke Engagement meines Teams sind wir in der Lage, den täglichen Herausforderungen in der Notfallmedizin noch effektiver zu begegnen. Diese Freude an der Arbeit spiegelt sich nicht nur im Arbeitsklima, sondern auch konkret in unseren Erfolgszahlen wider: Die Zahl der Initiativbewerbungen hat zugenommen und wir sind nicht mehr auf die Zusammenarbeit mit Honorarkräften angewiesen. Diese Entwicklung stärkt nicht nur das Gemeinschaftsgefühl innerhalb des Teams, sondern trägt auch zur Reduktion unnötiger Kosten bei.

Es ist an der Zeit, gemeinsam einen Kulturwandel herbeizuführen, der die Sicherheit des Personals sowie die Sicherheit und Qualität der Patientenversorgung in den Vordergrund rückt. Mit diesem Buch liegt uns nun ein richtungsweisendes Standardwerk vor, das nicht nur Führungskräften, sondern allen Beteiligten eindrucksvoll vermittelt, welche Möglichkeiten sich eröffnen und warum es von großer Bedeutung ist, sich aktiv an diesem Kulturwandel zu beteiligen.

Ich wünsche uns, dass dieses Buch weit mehr als nur ein Buch sein wird; es soll vielmehr als Katalysator für tiefgreifende Veränderungen in der Medizin und darüber hinauswirken. Wir sollten es als Tür zu einer Zukunft begreifen, in der die Just Culture nicht lediglich eine theoretische Idee darstellt, sondern gelebte Realität für all jene wird, die sich der Medizin verschrieben haben. Ein Zukunftsbild, in dem wir gemeinsam im Team jeden Tag das Optimum anstreben, nicht nur für uns selbst, sondern insbesondere für unsere Patientinnen und Patienten.

Mit herzlichen Grüßen

Dr. med. Sebastian Casu, MHBA

Ärztlicher Direktor & Chefarzt

Klinische Notfall- & Akutmedizin

Asklepios Klinik Wandsbek

Vorwort

In einer Zeit, in der das Gesundheitswesen von rasanten technologischen Entwicklungen, steigenden Anforderungen an die Patientensicherheit und einem zunehmend spürbaren Fachkräftemangel geprägt ist, sollte die Frage nach der Kultur innerhalb von Krankenhäusern mehr denn je im Zentrum der Diskussion stehen. Die Einführung einer Just Culture – einer Kultur, die auf Gerechtigkeit, Vertrauen und kontinuierlichem Lernen basiert – ist von entscheidender Bedeutung, um diese Herausforderungen zu bewältigen und eine sichere, effiziente und unterstützende Arbeitsumgebung zu schaffen. Dieses Buch ist das Ergebnis meiner persönlichen und beruflichen Reise durch die Welt der Luftfahrt, von Einblicken in das Gesundheitswesen, meiner wissenschaftlichen Auseinandersetzung und der tiefen Überzeugung, dass die Prinzipien einer Just Culture positive transformative Auswirkungen auf Krankenhäuser haben können.

Während meines Zivildienstes am Altonaer Kinderkrankenhaus (AKK) durfte ich erste eigene Einblicke in das Gesundheitswesen sammeln. Es war eine spannende Zeit, in der ich bei einem hoch motivierten und engagierten Team in der Kinderchirurgie und -orthopädie viel gelernt habe.

Aus einem vielfältigen familiären Austausch hat sich später eine gemeinsame Tätigkeit mit meinem Vater Dr. med. Hans-Georg Bresser fokussierend auf medizinische Weiterbildungen ergeben. Letztendlich liegen hier auch die Wurzeln des Buches: Themen wie Sicherheits- und Fehlerkultur stießen immer auf reges Interesse. Gleichzeitig wurde deutlich, dass viele Teilnehmende dieser Veranstaltungen in den Klinikalltag zurückkehren würden und sich nichts ändern würde. Es konnte sich auch gar nichts ändern, da die vorherrschende Art und Weise der Arbeit durch eine Person nicht verändert werden kann. Die eine Person, die motiviert und voller Tatendrang von einer Fortbildung zurückkam, konnte nicht einfach mal neue Umgangsarten, einen neuen Umgang mit Fehlern oder ein anderes Lern- und Berichtssystem einführen. Dafür ist eine historisch gewachsene Krankenhauskultur viel zu veränderungsresistent und es bedarf einer aktiven, umfassenden Transformation. Aufgrund meiner Einblicke in das Gesundheitswesen und meiner akademischen Ausbildung, bin ich der Überzeugung, dass eine solche Kulturtransformation nicht nur notwendig sondern auch möglich ist.

Die Idee zu dem Buch entstand im Austausch mit Teilnehmenden des Gesundheitswirtschaftskongresses 2022 in Hamburg. Dort durfte ich meine Masterarbeit, ein Konzept zur Einführung einer Just Culture im Krankenhaus, vorstellen. Die Arbeit, welche den Abschluss des Master in Training and Development an der Universität Salzburg darstellte, wurde als eine von 4 Abschlussarbeiten in der Session „Next Generation – Managerinnen und Manager der Zukunft“ ausgewählt. Mit dem Masterstudium erfolgte in den Bereichen Sozialpsychologie, Organisationskultur, Leadership, Change Management sowie systemischen Wahrnehmen und Intervenieren eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis. Zusammen mit dem vorherigen Studium in Luftfahrtssystemtechnik und -management, der Pilotenausbildung an der damaligen Flugschule der Lufthansa sowie meiner langjährigen Vortrags- und Seminarartätigkeit auf medizinischen Weiterbildungsveranstaltungen, liegen hier die Grundlagen für die umfassende Perspektive auf das Thema. Seit Beginn meiner Tätigkeit als Pilot im Cockpit habe ich zudem praxisnah erfahren, wie wichtig eine vertrauensvolle Teamarbeit, eine offene Kommunikation und ein lernorientierter Ansatz für das Wohlbefinden der Teammitglieder sowie die Sicherheit und Effizienz der Abläufe sind. In der Luftfahrt sind die ausgeprägte Sicherheitskultur und die Prinzipien der Just Culture wesentliche Faktoren für die insgesamt sehr gute Sicherheitsbilanz dieser Branche.

In diesem Buch untersuche ich die Herausforderungen, die mit der Implementierung einer Just Culture in Krankenhäusern verbunden sind, und die Potenziale, die sich aus einer solchen Transformation ergeben. Ich stelle fest, dass trotz des wachsenden Bewusstseins für die Bedeutung der Patientensicherheit und der Arbeitsbedingungen das medizinische Personal häufig in einer Umgebung arbeitet, die von hierarchischen Strukturen, Angst vor unerwünschten Ereignissen sowie einem Mangel an offener Kommunikation geprägt ist. Diese Bedingungen erschweren nicht nur die effektive Zusammenarbeit und das Lernen aus Fehlern, sondern beeinträchtigen auch die Patientenversorgung und das Wohlbefinden des Personals.

Durch die Verbindung von theoretischen Konzepten, persönlichen Erlebnissen und praktischen Beispielen aus der Medizin und der Luftfahrt zielt das Buch darauf ab, ein umfassendes Verständnis der Just Culture zu vermitteln. Ich werde Strategien aufzeigen, wie Führungskräfte und medizinisches Personal eine Kultur fördern können, die unerwünschte Ereignisse als Lernchancen begreift und in der Mitarbeitende ermutigt werden, offen und ohne Angst vor ungerechtfertigten Sanktionen zu kommunizieren. Dies erfordert eine grundlegende Veränderung in der Art und Weise, wie in Krankenhäusern gearbeitet, kommuniziert und geführt wird.

Ich diskutiere ausführlich die Rolle des ärztlichen Personals und der Führungskräfte bei der Förderung einer Just Culture und argumentiere, dass ihre Unterstützung und ihr Engagement entscheidend für den Erfolg dieser Transformation sind. Durch ihre Vorbildfunktion können sie einen positiven Einfluss auf die gesamte Organisationskultur ausüben und einen Schneeballeffekt erzeugen, der zu einer Reihe weiterer positiver Entwicklungen führt. Dieses Buch bietet daher nicht nur Einblicke in die theoretischen Grundlagen einer Just Culture, sondern auch praktische Anleitungen und Empfehlungen, wie diese Prinzipien im Krankenhausalltag umgesetzt werden können.

Ein besonderer Dank gilt den vielen Fachleuten aus dem Gesundheitswesen und der Luftfahrt, die ihre Erfahrungen und Einsichten mit mir geteilt haben, sowie insbesondere meinem Bruder Sebastian Bresser und Dr. med. Christopher Seiler, deren konstruktive Kritik und Unterstützung dieses Buch maßgeblich bereichert haben. Während Sebastian nach seinem Jura- und LL.M.-Studium als Unternehmensberater tätig ist und mich mit seiner analytischen Expertise unterstützt hat, war die Doppelperspektive von Christopher, Arzt und Pilot, besonders wertvoll. Ihr Beitrag hat nicht nur die Qualität dieses Buches verbessert, sondern auch meine Überzeugung gestärkt, dass eine Just Culture der Schlüssel zu einer sichereren, effizienteren und menschlicheren medizinischen Versorgung ist.

Mit diesem Buch möchte ich eine Brücke schlagen zwischen dem Wissen und den Erfahrungen aus der Luftfahrt und dem Gesundheitswesen und aufzeigen, wie die Prinzipien einer Just Culture dazu beitragen können, die Herausforderungen des modernen Krankenhausmanagements zu bewältigen. Gerade meine nicht-medizinische Außenperspektive kann durch inspirierende Ideen und Unvoreingenommenheit hilfreich sein. Grundlegende Annahmen und Normen werden intern oft nicht mehr hinterfragt, wodurch eine gewisse „Betriebsblindheit“ entstehen kann und Hindernisse nicht identifiziert werden. Anderes Wissen und Denken, Einblicke in alternative Arbeitsweisen und Erfahrungen aus einer anderen Branche bringen oft frischen Wind für eine Kulturtransformation mit.

Es ist mein Anliegen, Führungskräfte, medizinisches Personal und alle, die an der Verbesserung der Patientensicherheit und der Arbeitsbedingungen im Gesundheitswesen interessiert sind, zu inspirieren und zu ermutigen, den Weg der Kulturtransformation zu beschreiten. Dieser Weg erfordert Mut, Engagement und Durchhaltevermögen, aber die potenziellen Vorteile für Patienten, Personal und die gesamte Organisation sind enorm und können einen nachhaltigen positiven Wandel im Gesundheitswesen bewirken.

Es ist unbestritten, dass (regulatorische) Rahmenbedingungen angepasst werden müssen, um die Implementierung einer Just Culture zu unterstützen und zu erleichtern. Jedoch dürfen wir nicht übersehen, dass die wirkliche Arbeit der Kulturveränderung auf der Organisationsebene stattfindet. Jedes Krankenhaus hat die Möglichkeit – und ich würde sogar sagen, die Verantwortung – seine eigene Organisationskultur aktiv zu gestalten. Es ist diese innere Transformation, die letztendlich den Boden für eine nachhaltige Verbesserung der Sicherheit von Mitarbeitenden und Patienten sowie der Arbeitsbedingungen im Gesundheitswesen bereitet.

Als Ergänzung zum Vorwort dieses Buches möchte ich 2 weitere Punkte hervorheben:

Erstens, während die juristischen Aspekte einer Just Culture zweifellos von großer Bedeutung sind und eine tiefgreifende Auswirkung auf ihre Implementierung in Organisationen haben, handelt es sich um eine komplexe Materie. Die rechtlichen Dimensionen der Just Culture erfordern eine spezialisierte Betrachtung, die das Know-how juristischer Experten voraussetzt. Diese Komplexität und die Notwendigkeit einer spezialisierten Expertise sind der Grund, warum ich mich entschieden habe, die rechtlichen Aspekte der Just Culture in diesem Buch nicht im

Detail zu behandeln. Eine umfassende und gründliche Erörterung dieser rechtlichen Facetten würde den Rahmen dieses Werkes überschreiten und könnte den Lesern möglicherweise nicht den gewünschten tiefen und fokussierten Einblick in die praktische Anwendung und die Grundprinzipien der Just Culture bieten, die ich anstrebe.

Zweitens, im Sinne einer inklusiven und geschlechtergerechten Sprache habe ich mich bemüht, im gesamten Buch neutrale Formen oder übergeordnete Begriffe zu verwenden. Dieser Ansatz spiegelt die moderne Auffassung von Sprache als Instrument der Inklusion und Gleichberechtigung wider. Es ist mir wichtig, dass sich die gesamte Leserschaft in den Inhalten dieses Buches wiederfindet und angesprochen fühlt. In einzelnen Fällen wird das generische Maskulinum genutzt, um die Lesbarkeit zu verbessern und den Textfluss zu erleichtern. In allen Fällen sind selbstverständlich alle Geschlechter gleichermaßen gemeint und eingeschlossen.

Zum Titel dieses Buches

Der Titel **„Just Culture im Krankenhaus – Mit neuen Leadership-Ansätzen im ärztlichen Bereich die Zukunft gestalten“** fasst das zentrale Anliegen dieses Buches zusammen. Er reflektiert einerseits die aktive Umgestaltung der Organisationskultur in Krankenhäusern hin zu einer Just Culture und andererseits die Rolle neuer Führungsansätze im ärztlichen Bereich bei der Gestaltung dieser Transformation.

„Just Culture“ steht im Mittelpunkt dieses Wandels und repräsentiert eine Umgebung, die Gerechtigkeit, Vertrauen und psychologische Sicherheit fördert sowie einen Ansatz, bei dem Fehler und unerwünschte Ereignisse als Lernchancen betrachtet werden, ohne dabei die Verantwortlichkeit aus den Augen zu verlieren. Diese Kultur ist entscheidend, um die Herausforderungen der modernen Patientenversorgung zu meistern und die Arbeitsbedingungen für das medizinische Personal zu verbessern.

Die Erwähnung von **„neuen Leadership-Ansätzen im ärztlichen Bereich“** unterstreicht die entscheidende Rolle, die ärztliche Mitarbeitende bei der Förderung und Umsetzung dieser Kulturveränderung spielen. Moderne Führungsstile, die auf Empathie, Inklusivität und Teamarbeit basieren, sind essenziell, um die notwendigen Veränderungen zu leiten und zu unterstützen.

„Die Zukunft gestalten“ bekräftigt schließlich die langfristige Vision des Buches. Es geht darum, Krankenhäuser nicht nur als Orte der Heilung, sondern auch als Vorreiter einer positiven Arbeitskultur zu positionieren, die sowohl den Bedürfnissen der Patienten als auch des Personals gerecht wird.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Literatur.	7
2	Das Krankenhaus als medizinische Organisation	9
2.1	Das Krankenhaus als komplexe Einheit: Synergie von Menschen und Technologie.	9
2.2	Herausforderungen im Krankenhaus	11
2.2.1	Hierarchische Steuerung und Top-Down-Führung trifft auf dynamische Prozesse	11
2.2.2	Die Fluidität von Teamstrukturen im Krankenhaus	12
2.2.3	Subsysteme im Krankenhaus: Herausforderungen an den Schnittstellen von Verwaltung, ärztlichem und pflegerischem Bereich.	14
2.3	Ärztlicher Bereich im Krankenhaus: Herausforderungen und Status quo	17
2.3.1	Die Balance finden: Optimale Patientenversorgung unter ökonomischen Zwängen	18
2.3.2	Individuelle Leistung versus Teamproduktivität innerhalb einer Hustle Culture	19
2.3.3	Vertrauensdefizit in ärztlichen Teams: Die Rolle von Kompetenz, Wohlwollen und Integrität	20
2.3.4	Herausforderungen im Klinikalltag: Konfrontation mit aggressiver Kommunikation	21
2.3.5	Fehlerkultur im Krankenhaus: Zwischen Schulduzuweisung und systemischen Problemen	21
2.3.6	Die Lücke in der ärztlichen Ausbildung: Führung, Kommunikation und Teamarbeit	22
2.3.7	Rollenstress und soziales Umfeld: Unbeachtete Faktoren im Krankenhausalltag	24
2.3.8	Personalmangel und Überlastung im Klinikalltag: Langfristige Folgen für die Gesundheitsversorgung	25
2.4	Von pathologisch bis generativ: Die Entwicklung der Sicherheitskultur im Gesundheitswesen	26

2.5	Evaluierung von Gesundheitssystemen: Schlüsselindikatoren und Erkenntnisse aus dem „Global State of Patient Safety 2023“-Bericht	28
	Literatur.	31
3	Organisationskultur eines Krankenhauses.	33
3.1	Prägende Kräfte in Organisationen: Verhaltenserwartungen und soziale Einflüsse	33
3.2	Selbstkonzept und Professionskultur: Identitätsbildung im ärztlichen Beruf	35
3.3	Prägende Rolle des ärztlichen Personals und sozialpsychologische Dynamiken in der Krankenhauskultur	37
3.4	Moralische Verletzung und Wertekonflikte in der medizinischen Praxis	38
3.5	Warum wird die Organisationskultur eines Krankenhauses kaum beachtet und aktiv gestaltet?	40
3.5.1	Menschliche Automatismen: Überwindung kognitiver Trägheit	40
3.5.2	Einfluss des Sozialkontextes: Herausforderungen kollektiver Veränderung	41
3.5.3	Fehlender Fokus: Aufmerksamkeitsdefizit bei der Kulturveränderung	41
3.5.4	Fokus auf Einsparungen versus Fokus auf langfristigem Nutzen: Das Dilemma der Krankenhausführung	42
3.5.5	Zahlen statt Worte: Wenig messbare Auswirkungen einer vernachlässigten Organisationskultur im Gesundheitswesen.	43
3.5.6	Zeitspanne und zeitliche Ressourcen: Zeitmangel als Hürde für Kulturwandel	43
3.5.7	Nur verschriftlichte Wünsche: Die Kluft zwischen Schauseite und Realität in der Organisationskultur	44
3.5.8	Status, Hierarchie und Rangdynamiken: Barrieren für den organisatorischen Wandel	44
3.5.9	Selbstzufriedenheit und Selbsttäuschung: Die Illusion des bereits erfolgten Wandels.	44
3.5.10	Ein Problem in der ärztlichen Aus- und Weiterbildung: Fehlende Führungskompetenzen	45
3.5.11	Komplexität im Krankenhaus macht einen umfangreichen Veränderungsprozess zu komplex	45
	Literatur.	46
4	Effektive Leadership-Ansätze im Krankenhaus	49
4.1	Leadership als Katalysator: Gestaltung der Organisationskultur im Krankenhaus.	50
4.2	Grenzen der transaktionalen Führung: Herausforderungen und Perspektiven im Krankenhaus.	51

4.3	Transformational Leadership im Krankenhaus: Von “Command and Control” zu “Trust and Inspire”	52
4.4	Humble Leadership: Vertrauen und Teamdynamik durch Demut stärken	53
4.5	Gemeinsam stark: Die Rolle von Empathie, Mitgefühl und Empowerment in medizinischen Teams	54
4.6	Shared Leadership im Krankenhaus: Revolution der Teamdynamik und Hierarchie	55
4.7	Herausforderungen und Lösungen: Flexibles Leadership in der dynamischen Krankenhausumgebung	56
4.8	Example. Transformationale Teamkultur in der Notfallmedizin: Der Weg der zentralen Notaufnahme Wandsbek	57
4.9	Von medizinischer Fachkompetenz zu Leadership-Kompetenzen: Ein neuer Fokus in der medizinischen Versorgung	60
	Literatur.	62
5	Just Culture	65
5.1	Interaktive Komplexität und Fehlerpotenzial in modernen Krankenhäusern	65
5.2	Die Fehlinterpretation von Fehlern im Krankenhaus.	66
5.2.1	Kognitive Irrtümer in der medizinischen Diagnostik.	68
5.2.2	Routinefehler und intelligente Fehler in medizinischen Teams	68
5.3	Kategorisierung von Fehlern: Menschlich, risikoreich, rücksichtslos.	69
5.4	Fehleranalyse im Krankenhaus: Wann liegt der Fehler im System?	71
5.5	Die Illusion der Objektivität bei der Bewertung von Fehlern	73
5.6	Der Umgang mit Fehlern ist entscheidend: Konsequenzen eines punitiven Umgangs mit Fehlern im Arbeitsumfeld	74
5.7	Hochrisikoororganisation Krankenhaus: Fehler und ihre Auswirkungen	76
5.8	Patienten als primäre Opfer von Fehlern und unerwünschten Ereignissen.	77
5.9	Second Victims: Unerwünschte Ereignisse betreffen die Mitarbeitenden	78
5.10	Bedeutung organisationaler Unterstützung nach unerwünschten oder kritischen Ereignissen.	79
5.11	Auswirkungen von Fehlern und unerwünschten Ereignisse auf das Krankenhaus	80
5.12	Just Culture als Wegbereiter für eine faire und lernorientierte Organisationskultur	81
5.12.1	Die 3 Dimensionen der Gerechtigkeit: prozedurale, substantive und restaurative Ansätze	84
5.12.2	Vertrauen als Fundament erfolgreicher Teams: Die Rolle von Kompetenz, Wohlwollen und Integrität	85

5.12.3	Psychologische Sicherheit: Der Schlüssel zu effektiver Teamarbeit und Just Culture	87
5.12.4	Aufbau einer von Gerechtigkeit, Vertrauen und psychologische Sicherheit geprägten Organisationskultur: Schlüssel zur effektiven Teamarbeit	88
5.12.5	Speak-Up im Krankenhaus: Förderung offener Kommunikation zur Verbesserung der Sicherheit und Effizienz	89
5.12.6	Lern- und Berichtssysteme im Krankenhaus: Ein entscheidender Schritt zur Förderung von Qualität und Sicherheit	91
5.13	Mehr als Richtlinien: Die Rolle der Gerechtigkeit und des Vertrauens in der Sicherheitskultur	97
5.14	Example. Über die Technik hinaus: Psychologische Sicherheit und Teamdynamik als Schlüssel zum Erfolg in der Kardiologie	98
	Literatur.	100
6	Just Culture in der Luftfahrt.	103
6.1	Vergleichbarkeit zwischen Luftfahrt und Medizin: Was können Krankenhäuser aufgrund der Gemeinsamkeiten und trotz der Unterschiede von Fluggesellschaften lernen?	104
6.2	Die Unfallstatistik der Luftfahrt und Bedeutung von CIRS	105
6.3	Mensch und Maschine im Einklang: Die Rolle der Liveware im SHELL-Modell.	107
6.4	Das Puzzle der Flugsicherheit: Verstehen der multikausalen Ursachen von Unfällen.	108
6.5	Vom Propellerzeitalter zur Jet-Ära: Von High-Risk-Organisations zu High-Reliability-Organisations.	111
6.6	Jenseits der Unfälle: Die Bedeutung von Zwischenfällen in der Sicherheitsanalyse der Luftfahrt	112
6.7	Crew Resource Management: Schlüssel zur Verbesserung der Teamarbeit und Kommunikation in der Luftfahrt	113
6.7.1	Von Tragödie zu Transformation: Wie der Teneriffa-Unfall das Crew Resource Management zum Leben erweckte	113
6.7.2	Überwindung des negativen Fehlerkreislaufes: CRM als Schlüssel zur Fehlerprävention in Teams	115
6.7.3	Von fliegerischen Fertigkeiten zu interpersonellen Kompetenzen: CRM-Training in der Luftfahrt	116
6.8	Förderung der Flugsicherheit: Die Rolle regulatorischer Vorgaben bei der Etablierung einer Just Culture	117
6.9	Herausforderungen in der Luftfahrt: Die ungleichmäßige Implementierung einer Just Culture.	118

6.10	Example. Southwest Airlines: Eine effektive Organisationskultur garantiert keine effektive Sicherheitskultur. . . .	119
6.11	Wachsende Herausforderungen in der Luftfahrt: Anpassung der Sicherheitskultur an neue Realitäten.	121
	Literatur.	122
7	Auswirkungen einer Just Culture	125
7.1	Herausforderungen und Risiken im Krankenhaus	126
7.1.1	Belastung durch Sicherheitsmängel: Ein Vergleich mit großen Krankheitsbildern	126
7.1.2	Kostenanalyse im Gesundheitssektor: Von Gesamtausgaben bis zu den Auswirkungen von Medikationsfehlern	127
7.1.3	Personalrisiken: Fehlende und abwandernde Mitarbeitende	129
7.1.4	Auswirkungen der Führungs- und Organisationskultur auf das Engagement der Mitarbeitenden: Erkenntnisse aus dem Gallup Engagement Index	130
7.1.5	VUCA im Krankenhaus: Navigieren durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität	131
7.2	Die positive Wirkung von Just Culture in Hochrisikoorganisationen	132
7.2.1	Kultur als Kapital: Wie eine effektive Sicherheitskultur Krankenhäuser wirtschaftlich stärken kann.	133
7.2.2	Über den weichen Faktor hinaus: Die finanzielle Bedeutung einer effektiven Organisationskultur in Krankenhäusern	134
7.2.3	Stärkung der Teams durch Just Culture: Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden.	136
7.2.4	Die sozialpsychologischen Auswirkungen einer Just Culture in Organisationen	136
7.2.5	Safety 2 im Krankenhaus: Just Culture als Schlüssel zu höherer Patienten- und Mitarbeitersicherheit	137
7.3	Just Culture im Krankenhaus: Beispiele aus England und Kanada	139
7.3.1	Example: Mersey Care NHS Trust	139
7.3.2	Example: The Ottawa Hospital	144
7.4	Example: Praxisbeispiele zur Just Culture im Krankenhaus: Spannungsfelder und Lösungsansätze aus den Niederlanden	147
	Literatur.	150
8	Transformation der Organisationskultur	153
8.1	Das Krankenhaus als komplexes, systemisches Gebilde: Interaktionen und Abhängigkeiten.	154
8.2	Die Wechselwirkung zwischen sozialem Kontext und individuellem Verhalten: Einsichten aus der Sozialpsychologie	155

8.2.1	Die Rolle sozialer Normen: Konformität und Akzeptanz . . .	155
8.2.2	Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten im Arbeitsumfeld	156
8.2.3	Selbstbestimmungstheorie: Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit als Schlüssel zur Motivation . .	157
8.3	Effektive Kommunikation zur erfolgreichen Transformation Richtung Just Culture.	158
8.3.1	Prioritäten des Leitbildes: Patientenversorgung und Mitarbeiterwohlbefinden.	159
8.3.2	Kulturwandel als kontinuierliche Lernreise.	160
8.3.3	Kongruenz zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation	160
8.3.4	Regulatorischer Fokus in der Kommunikation: Präventions- und Promotionsfokus	161
8.4	Neue Verhaltens- und Kommunikationsweisen im Arbeitsalltag. . .	163
8.4.1	Culture Hacks: Brückenschlag zwischen abstrakter Kultur und konkretem Handeln	163
8.4.2	Die Bedeutung sozialer Kompetenzen in der medizinischen Versorgung	166
8.4.3	Integration sozialer Kompetenzen in die medizinische Aus- und Weiterbildung	166
8.4.4	Die Auswirkungen von Kommunikations- und Teamtrainings auf Effizienz und Produktivität	167
8.4.5	Positive Auswirkungen gezielter Weiterbildung Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung	169
8.4.6	Verbesserung der Kompetenz durch praxisnahe Simulationstrainings	170
8.4.7	Example: Neue Dimensionen in der medizinischen Aus- und Weiterbildung: Das Hospital-LAB als Trainingsinstrument für Leadership und Teamarbeit.	171
8.4.8	Die Rolle von Briefings in der Förderung von Teamarbeit und Patientensicherheit.	173
8.4.9	Team Steps: Ein evidenzbasiertes Programm zur Verbesserung von Teamarbeit und Kommunikation	175
8.4.10	Einsatz und Effektivität von Morbiditäts- und Mortalitätskonferenzen: Erkenntnisse und Verbesserungspotenziale	176
8.4.11	Example. „Thank God it’s Friday“: Förderung von Vertrauen und Engagement in der Akuttraumatologie . .	177
8.4.12	Example: Lernende Organisationskultur als Schlüssel zum Erfolg: Das Beispiel vom Helicopter Emergency Medical Service (HEMS) London	178
	Literatur.	181

9	Der Transformationsprozess: Evolutionäre Weiterentwicklung der Organisationskultur in Richtung Just Culture	185
9.1	Grundsteinlegung für den Wandel: Analyse der derzeitigen Organisations- und Sicherheitskultur	186
9.1.1	Hospital Survey on Patient Safety Culture (HSPSC)	186
9.1.2	Just Culture Assessment Tool (JCAT)	187
9.1.3	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	188
9.1.4	Goldstandard in der Datenerhebung: Die Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden	189
9.1.5	Narrative Datenerfassung: Erkennung von Mustern und Trends mithilfe eines innovativen Tools	189
9.2	Evolution statt Revolution: Der Weg zur Just Culture-orientierten Krankenhauskultur	192
9.2.1	Vielfältige Herausforderungen	193
9.2.2	Gemeinsam gestalten: Macht-, Fach- und Prozesspromotoren im Krankenhaus	193
9.2.3	Von der Routine zum Wandel: Flexible Kulturtransformation im Krankenhaus	194
9.3	Kotter-Konzept in der Praxis: Bewährte Strategie für den Wandel	196
9.4	Schlüsselaspekte einer Just Culture im Krankenhaus	197
9.4.1	Mitarbeitende im Fokus: Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Organisationskultur	197
9.4.2	Positive Effekte auf Mitarbeitende und Patientenversorgung	197
9.4.3	Neue Leadership-Ansätze: Wegbereiter einer Just Culture	198
9.4.4	Gezielte Kulturtransformation: Nutzung bestehender Erkenntnisse und Umsetzung spezifischer Kulturaspekte	198
9.4.5	Kotters 8-Stufen-Konzept: Ein praktikabler und vielversprechender Leitfaden	199
	Literatur	199
10	Konzept zur Einführung einer Just Culture im ärztlichen Bereich eines Krankenhauses	201
10.1	Umdenken im Gesundheitswesen: Auf dem Weg zu einer Just Culture im Krankenhaus – Warum Veränderung notwendig ist und wie sie gelingen kann	201
10.2	3-Phasen-Ansatz zur Transformation Richtung Just Culture im ärztlichen Bereich eines Krankenhauses	203
10.2.1	Von der Krise zur Chance: Warum eine proaktive Veränderung der Organisationskultur im Krankenhaus erfolgsentscheidend ist	206
10.2.2	Eine effektive Führungskoalition: Der Schlüssel zur erfolgreichen Kulturveränderung im Krankenhaus	208

10.2.3	Die Kraft einer Vision im Veränderungsprozess: Gestaltung und Bedeutung für die Kulturtransformation im Krankenhaus	209
10.2.4	Effektive Kommunikationsstrategien als Motor für die Kulturtransformation im Krankenhaus: Der vierte Schritt zur Etablierung einer Just Culture	212
10.2.5	Beseitigung von Barrieren für die Transformation: Der fünfte Schritt zur erfolgreichen Umsetzung einer Just Culture im Krankenhaus	214
10.2.6	Kleine Schritte zum großen Ziel: Die Bedeutung von Zwischenzielen in der Transformation Richtung Just Culture	216
10.2.7	Nachhaltige Veränderung sichern: Strategien zur Stärkung der Kulturtransformation	218
10.2.8	Von der Praxis zur Regel: Formale Integration als Abschluss der Transformation Richtung Just Culture	220
10.3	Pilotprojekt als Wegbereiter für Just Culture und die Rolle externer Unterstützung bei der Transformation der Organisationskultur	223
10.4	Anpassung des Konzeptes zur Transformation an Krankenhausgröße und -art	224
10.5	Unterstützung für die Transformation: Wie das Patient Safety Incident Response System (PSIRF) und ähnliche Initiativen eine Just Culture unterstützen	224
	Literatur	227
11	Fazit	231
11.1	Die Kraft einer Just Culture: Vielfältige Vorteile und Wegweiser zu nachhaltigem Erfolg	231
11.2	Never Change a running system: Wie Just Culture das Krankenhaus revolutioniert	233
11.3	Von Widerstand zu Wandel: Herausforderungen und Wege zur erfolgreichen Transformation	235
11.4	Der ärztliche Bereich als Inkubator für Just Culture im Krankenhaus	236
11.5	Verknüpfung von Corporate Social Responsibility und Just Culture: Wegweiser für moderne Krankenhausführung	237
11.6	Organisationskultur als Schlüsselfaktor für Sicherheit und Innovation im Krankenhaus	239
11.7	Just Culture als Fundament für New Work im Krankenhaus	240
11.8	Technologischer Fortschritt durch Just Culture: Eine notwendige Basis für moderne Medizin	241
11.9	Der Einfluss eines neuen Kondratieff-Zyklus auf die Zukunft der Krankenhauskultur	242
	Literatur	244
	Anhang	247

Abkürzungsverzeichnis

ACSI	American Customer Satisfaction Index
AHRQ	Agency for Healthcare Research and Quality
AKK	Altonaer Kinderkrankenhaus
AMTS	Arzneimitteltherapiesicherheit
ANCC	American Nurses Credentialing Center
APA	American Psychological Association
APS	Aktionsbündnis Patientensicherheit
ASRS	Aviation Safety and Reporting System
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BQS	Institut für Qualität und Patientensicherheit
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIRS	Critical Incident Reporting System
CISM	Critical Incident Stress Management
CLMA	Closed Loop of Medication Process
CMO	Chief Medical Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
CT	Computertomografie (bildgebendes Verfahren)
DGINA	Deutsche Gesellschaft Interdisziplinäre Notfall- und Akutmedizin
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität
DKG	Deutsche Krankenhausgesellschaft
DoD	Department of Defence
DOT	Department of Transportation
DRG	Diagnosed Related Groups (Diagnosebezogene Fallgruppen)
ECA	European Cockpit Association
EMA	Europäische Arzneimittel-Agentur
ERNST	European Researchers' Network on Second Victims
Eurocontrol	Europäische Organisation zur Sicherung der Luftfahrt
G-BA	Gemeinsamer Bundesausschuss
HEMS	Helicopter Emergency Medical Service
HSPSC	Hospital Survey on Patient Safety Culture
IATA	International Air Transport Association

ICAO	International Civil Aviation Organization
ICL	Interpersonal Competence List
IHI	Institut for Healthcare Improvement
IOM	Institute of Medicine
JAMA	Journal of the American Medical Association
JCAT	Just Culture Assessment Tool
JHSC	Joint Health and Safety Committee
KHaSiMiR 21	Krankenhausstudie zur Sicherheit durch Management innerklinischer Risiken 2021–22
KI	Künstliche Intelligenz
M&MK	Morbiditäts- und Mortalitätskonferenz
MTX	Methotrexat
NAM	National Academy of Medicine
NCPS	National Center for Patient Safety
NEJM	New England Journal of Medicine
NHS	National Health Service
NPSF	National Patient Safety Foundation
NTSB	National Transportation Safety Board
OCAI	Organizational Culture Assessment Tool
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PSIRF	Patient Safety Incident Response Framework
RCSI	Royal College of Surgeons in Ireland
SIWF	Schweizerisches Institut für ärztliche Weiter- und Fortbildung
SOP	Standard Operating Procedure
TCAS	Traffic Alert and Collision Avoidance System
TOH	The Ottawa Hospital
UAE	Unerwünschtes Arzneimittereignis
UKB	Universitätsklinikum Bonn
UKE	Universitätskrankenhaus Hamburg-Eppendorf
UM	Universitätsmedizin Mainz
VOCA	Volatility = Volatilität, Uncertainty = Unsicherheit, Complexity = Komplexität und Ambiguity = Ambiguität
WHO	World Health Organization
ZNA	Zentrale Notaufnahme