

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 Schuldzuweisung 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 Selbstdäuschung: 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	Hochrisikoorganisation 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 Stepps: 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