

Krankenhaus-Qualitätstag NRW
16.06.2026

Gestaltung der Sicherheitskultur
mit dem Konzept der
„Psychologischen Sicherheit“



Agenda

- Das beste Team, in dem Ihr bisher gearbeitet habt...
- Was bedeutet Psychologische Sicherheit?
- Studienergebnisse zum Stellenwert und den Effekten einer ausgeprägten Unternehmens-/Sicherheitskultur
- Wie kann ein Krankenhaus die Sicherheitskultur positiv beeinflussen?

Denken Sie an das beste Team, in dem Sie bisher gearbeitet haben und in dem Sie sich wohlgeföhlt und sicher geföhlt haben?

Was waren oder sind hierfür die Gründe und Ihre persönlichen Erfahrungen?

- Wie verhalten Sie sich?
- Wie erleben Sie die anderen?
- Wie geht es Ihnen körperlich?

**→ 5 Minuten Austausch zu zweit oder zu dritt
Anschließend 10 Minuten Austausch im Plenum**

Was bedeutet psychologische Sicherheit?

Quelle: Übersetzung nach Edmondson, A. C., 1999, Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), Seite 382

Fragebogen zur Ermittlung:

- Kann man in diesem Team **Probleme und schwierige Themen offen ansprechen**?
- Würde jemand in diesem Team **absichtlich etwas tun, das meiner Arbeit schadet**?
- Wenn man in diesem Team einen **Fehler macht, wird einem das oft vorgehalten**?
- Kann man sich in diesem Team trauen, ein **persönliches Risiko** einzugehen?
- Sind **Teammitglieder manchmal abweisend gegenüber Kolleg*innen, die anders sind**?
- **Ist es in diesem Team schwierig, andere um Hilfe zu bitten**?
- Werden meine **besonderen Fähigkeiten und Begabungen** in diesem Team **wertgeschätzt und genutzt**?

Sinngemäße Definition „Psychologische Sicherheit“:

Die gemeinsame Überzeugung eines Teams, dass es ok und vor allem sicher ist, **zwischenmenschliche Risiken** einzugehen, z.B. im Team

- Ideen oder Bedenken auszudrücken
- Fehler zugeben
- Fragen stellen

ohne Angst vor negativen Konsequenzen, sondern mit der Absicht, **zu lernen und neue Erfahrungen zu machen.**

Es gibt zahlreiche Studien zu den Effekten einer ausgeprägten Unternehmenskultur / Sicherheitskultur auf

- die **Patientensicherheit**,
- die **Arbeitgeberattraktivität**,
- die Anzahl **Krankheitstage**,
- das **Engagement der Mitarbeitenden** und damit verbunden auf den **wirtschaftlichen Erfolg**.

STORY of
my Life

NOAH

- The Barista -

Collection: Leadership

SIMON SINEK



Simon Sinek: What Noah Taught Me About Leadership
(TRUE STORY) | Live2Lead 2016 [C:S.S Ep.2] - YouTube

Beispiele für Studien

- Luftfahrt-Studie (NTSB) zum **Stellenwert Human Factor**, 1999
- Institute of Medicine: „**To err is human**“, USA, 2000
- BM für Arbeit u. Soziales, **Studie zu den Effekten der Unternehmenskultur**, 2008
- St. Pierre et. al, Simulatorstudie zum **Umgang mit Fehlern**, 2012
- American Journal of Medical Quality, **Human Factor Trainings**, 2015
- Wissenschaftliches Institut der AOK, Auswirkung der **Unternehmenskultur**, Fehlzeitenreport von 2016
- Rochus Mummert, **Identifikation, Arbeitgeberattraktivität**, Studie von 2018
- Aristoteles Studie von Google zu den **Faktoren erfolgreicher Teams** von 2018
- Gallup-Analyse Deutschland zu **Unternehmenskultur & Engagement von 2023**
- American Journal of Medical Quality, **Transformation der Sicherheitskultur**, 2026

Simulatorstudie: Äußern Assistenzärzt*innen und Pflegekräfte sicherheitsrelevante Bedenken?

(Pierre et al., in: Der Anästhesist, Ausgabe 10, 2012, S. 857-866)

- In nur **28%** der Fälle **sprachen die Assistenzärzt*innen und Pflegekräfte den Oberarzt auf das Problem** (Ignorieren des Gerätechecks vor Narkoseeinleitung und potenziell letale Medikamentengaben) **an**.
- Nur in **11%** aller Fälle wurde das Problem so **deutlich angesprochen**, dass es zu einer Unterlassung der geplanten Handlung / Nichthandlung kam.
- **Wesentliche Ursachen:**
 - Autorität des OA (arrogant, unnahbar, streng)
 - Erfahrung, dass der OA sich nicht an klinikinterne Regelungen hält
 - blindes Vertrauen (geachtete, beliebte Führungskraft)

Erfolgsfaktor psychologische Sicherheit - Aristoteles Studie von Google (Quelle: Süddeutsche Zeitung, Magazin, 11.09.18, Interview mit Matt Sakaguchi, Teamleiter bei Google)

Frage: **Welcher Faktor hat den größten Einfluss auf den Erfolg eines Teams?**

Ergebnis: **Psychologische Sicherheit**

„Wir stellten fest, dass die Teams mit **hoher psychologischer Sicherheit** ihre **Ziele um 19 Prozent übertrafen**, während die **unsicheren** sie permanent um **17 Prozent untertrafen**.“

Gallup-Bericht „Engagement Index Germany 2023“

- **Unternehmen mit einem fokussierten, strategischen Ansatz zur Personalführung / Unternehmenskultur**
 - haben im Durchschnitt **40% engagierte Mitarbeitende** (Durchschnittswert aller Unternehmen: **14%**)
 - Bei den besten Unternehmen liegt der Wert bei **63%**.
- **Effekte einer guten Personalführung / Unternehmenskultur**
 - Höheres **Engagement** der Mitarbeitenden
 - Höhere **Produktivität**, bessere Arbeitsqualität
 - Geringere **Kosten**, höhere Rentabilität
 - Höhere **Loyalität**, geringere Fluktuation
 - **Weiterempfehlung** des eigenen Arbeitgebers

What Is the Return on Investment for Implementation of a Crew Resource Management Program at an Academic Medical Center?

Susan D. Moffatt-Bruce, MD, PhD¹, Jennifer L. Hefner, PhD, MPH¹, Hagop Mekhjian, MD¹, John S. McAlearney, PhD², Tina Latimer, RN, MS¹, Chris Ellison, MD, FACS¹, and Ann Scheck McAlearney, ScD, MS¹

Abstract

Crew Resource Management (CRM) training has been used successfully within hospital units to improve quality and safety. This article presents a description of a health system-wide implementation of CRM focusing on the return on investment (ROI). The costs included training, programmatic fixed costs, time away from work, and leadership time. Cost savings were calculated based on the reduction in avoidable adverse events and cost estimates from the literature. Between July 2010 and July 2013, roughly 3000 health system employees across 12 areas were trained, costing \$3.6 million. The total number of adverse events avoided was 735—a 25.7% reduction in observed relative to expected events. Savings ranged from a conservative estimate of \$12.6 million to as much as \$28.0 million. Therefore, the overall ROI for CRM training was in the range of \$9.1 to \$24.4 million. CRM presents a financially viable way to systematically organize for quality improvement.

Ergebnis:

Kosten für CRM -
Trainingsprogramme:
3.600.000\$

Reduktion Adverse
Events: 26%

Einsparungen:

Cons : 12.600.000\$

Best : 28.000.000\$

Aktuelle Studie: Am J Med Qual, 2026 Jan-Feb; 41(1): 27-33

Transformation der Sicherheitskultur:

Ein systemweiter Hochzuverlässigkeitsansatz zur Verhinderung schwerer Schäden im Gesundheitswesen

- **USA: in 12 Krankenhäusern und über 90 ambulanten Kliniken zwischen Januar 2019 und Juni 2025**
 - Führungskräfteentwicklung
 - einheitliches Sicherheitsmeldesystem
 - strukturiertes Feedback zur Ursachenanalyse
 - gestufte Sicherheits-Huddles (ähnlich Team Time Out)
 - **Verbesserung der Sicherheitskulturwerte**, insbesondere bei den Werten für Führungsunterstützung und Kommunikation
 - **Reduzierung schwerer Sicherheitsereignisse um 71%**

Laut der o.g. Gallup Langzeit Studie von Dezember 2023
**fühlen sich nur noch 14 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
stark an ihr Unternehmen gebunden.**

Der Gockel-Faktor*:

überheblich x ignorant x egoistisch x distanziert

kritikfähig x reflektiert x teamfähig x empathisch

Simon Sinek:

A BOSS HAS THE TITLE, A LEADER HAS THE PEOPLE

* Carsten Thüsing, KU Gesundheitsmanagement, 7/2021, S. 24 – 26

Drei Fragen zum Gockel-Faktor:

Wann haben Sie zuletzt...

- über sich selbst gelacht?
- einen kritischen Hinweis von einer/einem Mitarbeiter/in angenommen, darüber nachgedacht und offen eingestanden, dass Sie einen Fehler gemacht haben oder etwas falsch eingeschätzt haben?
- einen wesentlichen Erfolg aus ihrem Verantwortungsbereich als den Erfolg einer Mitarbeiterin / eines Mitarbeiters dargestellt?

Wie kann ich **als Führungskraft / Teammitglied** die Sicherheitskultur (psychologische Sicherheit) positiv beeinflussen? **1. Gruppe**

Wie kann **das Unternehmen / Krankenhaus** die Sicherheitskultur (psychologische Sicherheit) positiv beeinflussen? **2. Gruppe**

**→ 10 Minuten Austausch zu zweit oder zu dritt
zu einer der Ihnen zugeteilten Frage**

Anschließend 15 Minuten Austausch im Plenum

Werte der Kliniken Köln

- Gemeinsamkeit
- Ehrlichkeit
- Verbindlichkeit
- Offenheit

Führungsgrundsätze der Kliniken Köln

1. Wir setzen uns gemeinsam für das gesamte Unternehmen ein.
2. *Wir treffen Entscheidungen verbindlich und kommunizieren diese klar.*
3. *Wir schaffen Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch Ehrlichkeit und Transparenz.*
4. *Wir sprechen Anerkennung und Kritik in einer angemessenen, wertschätzenden Weise an.*
5. *Wir sind in der Lage konstruktive Kritik anzunehmen, uns selbst zu reflektieren und eigene Fehler einzugestehen.*
6. *Wir fördern das Miteinander und die Zusammenarbeit im Team.*
7. Wir initiieren und gestalten Veränderungen zur Weiterentwicklung des Unternehmens.

Patienten-
sicherheit

Psycho-
logische
Sicherheit

(A. Edmondson)

Inhalte der Führungskräftetrainings bei den Kliniken Köln

„Die Führungskraft macht den Unterschied“

- **Teamarbeit:** Erfolgreiche Teams - was macht den Unterschied?
- **Kommunikation, Konfliktmanagement und Reflexion**
- **Umgang mit Fehlern und kritischen Ereignissen**
- **Emotionale Intelligenz:** Empathie, Vorbildfunktion
- **Assertiveness und Verantwortungsübernahme, situative Führung**
- **Resilienz und Ressourcenmanagement**

Grundlagen:

- Führungsgrundsätze der Kliniken Köln
- Konzept der psychologischen Sicherheit

Evaluation

- Befragung der Teilnehmer*innen der externen und ggf. internen Führungskräfteworkshops u.a. zur Praxisrelevanz der Workshop-Themen
- Auswirkung auf die Fluktuation (Benchmarking)
- Auswirkung auf den Krankenstand (Benchmarking)
- Entwicklung der Mitarbeitendenzufriedenheit
- Entwicklung der Leistungszahlen

Evaluation der Führungsgrundsätze

Mitarbeiterbefragung incl. der Evaluation der Führungsgrundsätze

- Hohe Rücklaufquoten mit Onlinebefragung + interner Öffentlichkeitsarbeit
- führungskraft- und teamspezifische Auswertung ab 5 Bögen
- Definition von Schwellenwerten (für grün, gelb und rot; bei identischen Fragen: Benchmark-Werte mit ca. 160 Vergleichskrankenhäusern)
- Bei überwiegend negativer Beurteilung (Führungsgrundsätze mehrheitlich rot bewertet):
 - Vorbereitungsgespräch für die Führungskraft mit externer Begleitung
 - externe Moderation im Team

Führung	Stimmt vollkommen	Stimmt weitgehend	Stimmt eher	Stimmt gar nicht
E1. Meine Führungskraft setzt sich für das Unternehmen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2. Meine Führungskraft trifft Entscheidungen verbindlich und kommuniziert diese klar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3. Meine Führungskraft schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch Ehrlichkeit und Transparenz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E4. Meine Führungskraft spricht Anerkennung und Kritik in einer angemessenen, wertschätzenden Weise an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E5. Meine Führungskraft ist in der Lage konstruktive Kritik anzunehmen, sich selbst zu reflektieren und eigene Fehler einzugestehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E6. Meine Führungskraft fördert das Miteinander und die Zusammenarbeit im Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E7. Meine Führungskraft initiiert und gestaltet Veränderungen zur Weiterentwicklung des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitarbeiterbefragung - Evaluation der Führungsgrundsätze

Herausforderungen bei der Bearbeitung der Ergebnisse

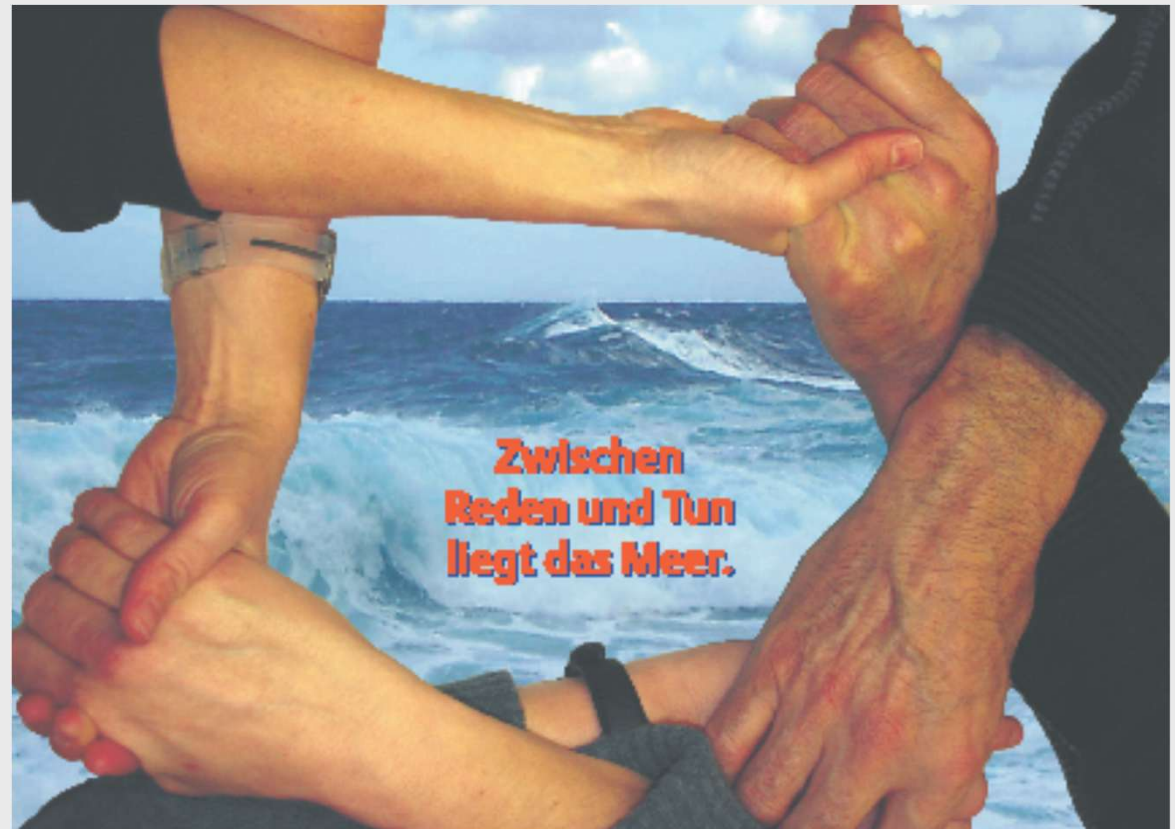
- Führungskräfte: konstruktiver Umgang mit Kritik
- Mitarbeiter/innen: offene, konstruktive Äußerung von Kritik

Kontinuierliche Thematisierung / Reflexion zur Umsetzung der Werte und Führungsgrundsätze

- bei der Personalakquise
- beim Einführungstag für neue Mitarbeiter*innen / bei der Einarbeitung
- jährliche Mitarbeitendengespräche, Konfliktgespräche, Rückkehrgespräche
- jährliche Teamgespräche
- berufsgruppenübergreifende Teamgespräche auf den Stationen und in den Funktionsbereichen
- Bei sämtlichen Gesprächsformaten anwendbar!

**„Ein Gefühl
von Sicherheit
entsteht nur
innerhalb
geglückter
emotionaler
Bindungen.“**

*von Gerald Hüther,
Neurobiologe und
Psychotherapeut*



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Carsten Thüsing
Qualitäts- und klinisches Risikomanagement
Kliniken der Stadt Köln gGmbH
Tel.: +49 221 8907-2785
ThuesingC@kliniken-koeln.de