

Marcus Rall
Sascha Langewand



Crew Resource Management für Führungskräfte im Gesundheits- wesen

Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management

Ihre Erfolgs-Konzepte für Klinik und Praxis Als Arzt sind Sie auch Führungskraft und Manager: Teamführung, Qualitätsmanagement, Kodier- und Abrechnungsfragen, Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, patientengerechtes Leistungsspektrum, effiziente Abläufe, leistungsgerechte Kostensteuerung ...Zusätzliche Kompetenzen sind entscheidend für Ihren Erfolg. **Agieren statt reagieren** Gestalten Sie zielgerichtet die Zukunft Ihres Unternehmens - als Organisator, Stratege und Vermarkter.

Marcus Rall · Sascha Langewand

Crew Resource Management für Führungskräfte im Gesundheitswesen

Marcus Rall
InPASS Institut für Patientensicherheit &
Teamtraining GmbH
Reutlingen, Baden-Württemberg
Deutschland

Sascha Langewand
InPASS Institut für Patientensicherung &
Teamtraining GmbH
Reutlingen, Baden-Württemberg
Deutschland

ISSN 2627-2636 ISSN 2627-2644 (electronic)
Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management
ISBN 978-3-662-60287-4 ISBN 978-3-662-60288-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60288-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2022, korrigierte Publikation 2022
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.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin/Fotonachweis Umschlag: © Troels Graugaard/istockphoto.com, ID: 22723201

Planung/Lektorat: Hinrich Kuester

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

Vorwort

Nichts ärgert uns Führungskräfte mehr, als wenn Dinge nicht so laufen, wie sie sollen, oder schlimmer noch, wenn sie schief laufen, wenn Schaden entsteht statt Erfolg. Tatsächlich liegt die Ursache für diese Misserfolge oder Schäden in ca. 70 % nicht an mangelndem Fachwissen oder Können von Ihnen oder Ihren Mitarbeitenden, sondern im Bereich der „menschlichen Faktoren (Human Factors)“. Diese fast tragische Tatsache ist durch Forschungen und Schadenfallanalysen vor allem in Hochsicherheits- und Hochleistungsbereichen (wie ziviler Luftfahrt, Großchemieanlagen, Ölbohrinseln, Kernkraftwerken, Flugzeugträgern, etc.) seit längerem bekannt. Dort wurden auch hocheffektive Maßnahmen entwickelt, um den Anteil der „Human Factors“ für das Scheitern dramatisch zu senken. Diese Maßnahmen werden meist als „Crew Resource Management (CRM)“ bezeichnet und sind eine Sammlung von Kenntnissen, Einstellungen und Verhaltensweisen von Individuen und Teams. In allen Hochsicherheits- und Hochleistungsindustrien hat sich CRM als Goldstandard bewährt und wird intensiv geschult, von der Grundausbildung bis zur regelmäßigen Weiterbildung. In vielen anderen Berufen und auch in der Medizin haben sich die Erkenntnisse zu den positiven Effekten von CRM für die Sicherheit und Leistungsfähigkeit noch nicht systematisch ausgebreitet. Dieses Buch möchte diese Lücke für Sie, unseren Leser, schließen. Wir haben über 20 Jahre CRM im medizinischen Bereich, in allen Fachdisziplinen und für alle Berufsgruppen, oft und regelmäßig auch für Führungskräfte, eingeführt. Dieses Buch gibt Ihnen die Essenz von 20 Jahren CRM für Führungskräfte in der Medizin in kompakter Form an die Hand.

Was haben Sie als Leser davon? Wir stellen Ihnen in unserem Buch bewährte Verhaltensweisen und Kenntnisse aus Hochrisikoorganisationen vor, mit denen Sie folgende Dinge effektiv vermeiden oder reduzieren können: nicht zufriedenstellend ausgeführte Aufträge, ärgerliche Missverständnisse, nicht-konstruktive Konfliktgespräche, Fehler aufgrund von falschen Annahmen und nicht gelungener Kommunikation, unangenehme Überraschungen und unvorbereitete Teamarbeit, Chaos und Hektik in arbeitsintensiven, kritischen Phasen oder Projekten, eigene Fehler aufgrund von fehlender ausreichender Abstimmung, Information, Planung oder Koordination.

Natürlich ist dieses Buch kein Allheilmittel gegen Fehler und Misserfolge, die vorgestellten CRM-Konzepte erhöhen allerdings zuverlässig die Handlungssicherheit in vielen hochkritischen Berufsfeldern. Warum dann nicht auch für Sie, in Ihrem Führungsalltag? Finden Sie es heraus – wir freuen uns auf Ihr Feedback an uns.

Marcus Rall
Sascha Langewand
März 2022

Danksagung

Seit 20 Jahren bilden wir unter anderem Führungskräfte im Gesundheitswesen aus. Seminare für Führungskräfte sind immer anspruchsvoll und stimulierend zugleich. Wir möchten uns bei allen unseren Seminarteilnehmern/-innen für den offenen Austausch, den Einblick in ihre Probleme und Lösungen, für die anregenden Diskussionen und ihren Mut sich, oft als Pioniere/innen, auf die Anwendung von CRM in ihrem Alltag einzulassen, bedanken. Ihr Feedback war enorm wichtig, um die Konzepte immer besser zu verfeinern und auf verschiedene Bedingungen anzupassen. In jedem Seminar haben auch wir von Ihnen gelernt. Danke dafür!

Danke an unsere Familien und Freunde, die oft auf uns verzichten mussten, während wir Kurse entwickelt, gehalten und die Konzepte von CRM verfeinert haben. Marcus Rall dankt seiner Frau Anja und ihren Söhnen Benedikt, Johannes und Alexander. Sascha Langewand möchte Elisabeth für Ihre Geduld sowie Olivia und Ihrem Team vom kraweel Hamburg für die Inspiration danken.

Vielen Dank auch an den Springer Verlag, insbesondere an Herrn Küster und Herrn Stanislaus für ihre Betreuung, ihre Geduld und die guten Tipps.

Zahlreiche Texte wurden unter Mitarbeit von Frau Gisela Sämman verfasst, auch dafür vielen Dank.

Genderhinweis

Da wir alle Geschlechter gleichermaßen ansprechen, verwenden wir in diesem Buch die männliche und weibliche Form inhaltsunabhängig im Wechsel bzw. nutzen neutrale Begriffe. Unabhängig davon, welches Geschlecht wir im Text gewählt haben, sind immer alle Geschlechter gemeint und angesprochen. Alle Personen und Fälle in unseren Beispielen sind fiktiv und das Geschlecht der Personen ist zufällig gewählt.

Zitate von Führungskräften zu CRM

„Die CRM-Leitsätze hängen in meinem Büro. Wenn Probleme in der Klinik eskalieren – medizinisch, organisatorisch, kommunikativ – dann finde ich da oft einen Lösungsansatz.“

PD Dr. Marko Fiege, Chefarzt Anästhesie, Klinikum Itzehoe

„Speaking Up“ ist ein wichtiges Element einer funktionierenden Fehlerkultur! Ich versuche immer, auch meine eigenen Fehler offen im Team zu kommunizieren. Einerseits kann so verhindert werden, dass derselbe Fehler anderen ebenfalls passiert – andererseits kann die Hemmschwelle für andere Teammitglieder herabgesetzt werden, auf Fehler hierarchisch höher gestellter Teammitglieder hinzuweisen!

OA.Dr. Armin Gradwohl, Facharzt für Anästhesiologie und Intensivmedizin, Flugrettungsnotarzt, CRM-Instruktor, Krankenhaus der Barmherzigen Brüder Graz

„Als die Pflegekraft mit 20 Jahren Berufserfahrung meinte: „Natürlich habe ich kapiert, was da gerade schief läuft, aber ich fühle mich nicht befugt, einen Arzt zu korrigieren!“ wusste ich, dass wir noch einen weiten Weg vor uns haben...“

Leitender Oberarzt einer großen Intensivstation

„Wir haben bei uns CRM auf allen Ebenen und für alle Berufsgruppen systematisch etabliert. In allen Akutbereichen führen wir regelmäßig und verpflichtend CRM-basierte Simulations-Teamtrainings durch. Wir spüren die positiven Effekte von CRM im Team jeden Tag und haben mit dem Projekt den Preis „Innovation Qualité 2020“ der FMH/SAQM im Bereich Patientensicherheit in der Schweiz erhalten. Das CRM- Training ist somit in den Routinebetrieb integriert und fest etabliert.“

Dr. med. Joachim Koppenberg, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Spitaldirektor
Chefarzt der Abteilung für Anästhesiologie, Schmerztherapie
und Rettungsmedizin, Gesundheitszentrum Unterengadin
OSPITAL, Scuol, Schweiz

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Was ist Crew Resource Management für Führungskräfte?	3
3	Wie kann mir CRM als Führungskraft nutzen?	17
4	Kleine Nutzeranleitung für das Buch	25
5	CRM für das eigene Verhalten als Führungskraft	27
6	Die 15 CRM-Leitsätze für Führungskräfte	41
7	Die CRM-Werkzeuge	77
8	Die 15 CRM-Leitsätze für Ihre Mitarbeiter/-innen	103
9	Konstruktive Kritik und Debriefing-Kultur	117
10	Resilienz statt Burnout	123
11	Personalentwicklung, – Gewinnung und Bindung mit CRM – Angeboten	129
12	Kurz & kompakt: 8 praktische Tipps für Sie	133
13	Was hat's Ihnen gebracht?	145
	Erratum zu: Crew Resource Management für Führungskräfte im Gesundheitswesen	E1

Über die Autoren

Dr. med. Marcus Rall

Marcus Rall, Gründer und Gesellschafter von InPASS GmbH, in *Human Factors* und CRM ausgebildet von Prof. David Gaba in Stanford, hat im deutschsprachigen Raum maßgeblich dazu beigetragen, das Wissen zu *Human Factors* und *Crew Resource Management* (CRM) im Bereich der Medizin zu verbreiten und zu optimieren.

Die von ihm entwickelten Prinzipien, wie z. B. das „10-Sekunden-für-10-Minuten“-Konzept, haben sich inzwischen breitflächig etabliert und werden in zahlreichen Institutionen systematisch und mit großem Erfolg umgesetzt. Marcus Rall hat in Wissenschaft und Praxis das Wissen aus zahlreichen Hochsicherheits- und Hochrisikoindustrien gesammelt und für die Anwendung im medizinischen Umfeld optimiert. Durch über 20 Jahre Erfahrung in der Ausbildung von medizinischen Teams kennt er Risiken, Gefahren und Faktoren, welche regelmäßig zu Fehlern und Misserfolgen führen, ebenso wie bewährte Erfolgsstrategien und Techniken für die Praxis.

Er führt seit Jahrzehnten Seminare, Vorträge und Workshops zu den Themen Teamwork, CRM, Optimierung der Teamarbeit und Patientensicherheit durch. InPASS ist führender Anbieter für Simulations-Teamtrainings und CRM-basierte Instruktorienkurse (Train-the-Trainer). Marcus Rall ist Gründungspräsident der Deutschen Gesellschaft zur Förderung der Simulation in der Medizin DGSiM. Er war Feuerwehrmann, Rettungssanitäter und 17 Jahre Arzt und Notarzt an der Uniklinik Tübingen, bevor er 2012 InPASS gegründet hat.

Sascha Langewand, M.A. MAS

Sascha Langewand war als (Lehr-)Rettungsassistent/Notfallsanitäter tätig und leitete im Anschluss verschiedene Disziplin- und professionsübergreifende Bildungseinrichtungen sowie Ausbildungsbereiche im klinischen und präklinischen Kontext. Insgesamt ist er seit mehr als 25 Jahren in der Erwachsenenbildung tätig. Er war maßgeblich an der Verbreitung der CRM-Leitsätze im deutschen Rettungsdienst beteiligt. Er ist Autor verschiedener Publikationen rund um das Thema CRM. Seit 2017 ist Sascha Langewand für das InPASS – Institut für Patientensicherheit und Teamtraining GmbH tätig, um den CRM-Gedanken in Seminaren für Führungskräfte und Mitarbeitenden aller Professionen und Disziplinen im Gesundheitswesen zu verbreiten. Er ist Berufspädagoge B.A., Master of Advanced Studies (MAS) in Ausbildungsmanagement, Organisationsanalytiker M.A. und verfügt über eine Weiterbildung zum Coach/Supervisor. Sascha Langewand ist Leiter innovative Trainingskonzepte bei InPASS und begleitet die Entwicklung von individuellen Trainingskonzepten, den Ausbau von hybriden Trainingskonzepten, sowie die Ausbildung von CRM und Simulations-Ausbildern (Train-the-Trainer).

Abkürzungsverzeichnis

Bpm	Beats per minute
CIRS	Critical Incident Reporting System
CRM	Crew Resource Management
HRO	High Reliability Organizations
IBM	International Business Machines Corporation
VUCA	Volatility Uncertainty Comple- xity Ambiguity

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Beeindruckende Abnahme der Mitarbeiterfluktuation und des Krankenstandes durch CRM-Teamtraining. (Aus Khamali et al., 2018; Abbildung mit freundlicher Genehmigung der DGSiM).	7
Abb. 2.2	CRM-Taschenkarte mit den 15 CRM-Leitsätzen nach Rall & Gaba. (Abb. InPASS, 2020)	14
Abb. 3.1	CRM als „Fehler-Fangnetz“: CRM kann nicht alle Fehler eliminieren, aber es kann Fehler davon abhalten Schaden anzurichten. Je mehr Mitarbeiter CRM-Leitsätze anwenden, umso mehr Fangnetze sind gespannt und umso mehr Fehlern können sich nicht negativ auswirken – Resilienz entsteht. (Abb. M. Rall, InPASS)	19
Abb. 5.1	Fehlerursachen und Zwischenfälle: Der Fehler (F) ist nicht die Ursache von Zwischenfällen. Mehrere (latente) Ursachen und Gründe (U1–3) führen erst zu einem Fehler. Meist erfordert es weitere Begleitumstände (B1, B2), damit aus dem Fehler ein Zwischenfall entsteht. (Abb. M. Rall, InPASS)	31
Abb. 5.2	Modell für das Spiel mit dem Feuer (Flirting with the margin of safety) (Cook & Rasmussen, 2005). (1) ist die sichere Zone, (2) der Sicherheits-Grenzbereich (Margin of Safety) und (3) die Schadenzone. Weitere Bezeichnungen im Text (Abb. von M. Rall, InPASS)	35
Abb. 5.3	Modell „Normalisierung von Fehlverhalten“: (1) ist die sichere Zone, (2) der Sicherheits-Grenzbereich (Margin of Safety) und (3) die Schadenzone. Weitere Bezeichnungen im Text (Abb. von M. Rall, InPASS)	37
Abb. 6.1	Die CRM-Karte von InPASS mit den Leitsätzen nach Rall & Gaba mit Vorder- und Rückseite. Alle Punkte werden im folgenden erklärt. Die Karte kann bei InPASS kostenlos auch in größerer Stückzahl angefordert werden. Sie wurde schon über 500.000 Mal versendet.	44
Abb. 6.2	CRM-Molekül des Non Technical Skills Frameworks – die wichtigsten Elemente der Human Factors. Die 15 CRM-Leitsätze decken alle Bereiche des Moleküls mehrfach ab	55
Abb. 6.3	Die „Kommunikationstreppe“	56
Abb. 6.4	Wenn die Sache wichtig ist, sind geschlossene Kommunikationsschleifen essenziell (Close Loop Communication mit „Read back“, „Feed back“, „Get back“). Erst wenn das „Gedachte getan ist“ hat es den Patienten erreicht...	57
Abb. 6.5	„Sekundenzeitdruck“: Subjektiver Zeitdruck im Bereich von Sekunden schafft oft vermeidbare Fehler und ist daher äusserst „toxisch“	61
Abb. 7.1	Das 10-für-10-Prinzip: Kaum ein CRM-Konzept hat sich so stark verbreitet wie das 10-für-10. Es schafft genau die kurze Zeit um das Teamwissen zu nutzen und nicht in Hektik zu verfallen. Es wurde von M. Rall 2005 in die Medizin eingeführt und 2008 erstmal publiziert	78

Abb. 7.2	Safe Check	81
Abb. 7.3	Checkliste Auftragsvergabe	85
Abb. 7.4	Close Loop Kommunikation	86
Abb. 7.5	Rote Flagge als Symbol, dass etwas nicht stimmt, etwas anders ist als sonst (eine „Nicht-Routine-Situation“ vorliegt und deshalb eine Anpassung der Handlungen erforderlich ist)	87
Abb. 7.6	Ausgefüllte Action Card (Mit Genehmigung T. Zugck, Westküstenklinikum Heide)	89
Abb. 7.7	Bergsteiger am Seil	92
Abb. 7.8	Seilknoten „Du passt auf mich auf, ich pass auf Dich auf“	92
Abb. 7.9	Glockenkurve Leistungsverteilung im Team: Nicht alle Mitarbeitenden sind immer und bei allem gleich gut: Ein Mitarbeiter der im allgemeinen zu den guten gehört (1), kann auch mal Dinge tun, die eher unterdurchschnittlich sind (2). In manchen Situationen kann er aber auch schlecht sein (3). Hingegen können Mitarbeiter die sonst eher unterdurchschnittlich sind (4), in manchen Situationen sehr gut (5) und besser sein als die meisten sein. Dies gilt es zu managen	93
Abb. 7.10	SIC Aufkleber im Klinikalltag	94
Abb. 7.11	Aufkleber der Stop Inject Check Kampagne	95
Abb. 7.12	Die neue „Ampel-Regel“: STOP – Check – ACT	96
Abb. 7.13	Briefing des Teams: im Gegensatz zu einem guten Debriefing, können Briefings auch mal zwischendurch „auf dem Flur“ stattfinden	98
Abb. 7.14	Debriefing im Team: Das Debriefing erfordert einige Rahmenbedingungen, damit es gelingen kann. Dazu zählen ein abgeschlossener Raum, Sitzplätze und die nötigen Materialien (Akten, Laptop, Flipchart etc.)	99
Abb. 7.15	For Dec Kreis	101
Abb. 9.1	Die InPASS Checkliste für Debriefings von Realsituationen. Um Debriefings zu erlernen sind spezielle Kurse verfügbar	119
Abb. 10.1	Verzweiflung in der Führungsarbeit?	124
Abb. 12.1	Acht Tipps für eine erfolgreiche Teamarbeit (Die 8 Tipps von InPASS stehen Ihnen als Flyer zum Download und Ausdruck unter folgendem Link zur Verfügung: Download: ► https://www.inpass. de/fileadmin/user_upload/8_Tipps_fuer_Teamarbeit_InPASS_2021. pdf) Druckdatei Wickelfalz: ► https://www.dropbox.com/s/izb00q- 7vxmptkc0/8%20Tipps%20f%C3%BCr%20Teamarbeit%20InPASS%20 2021%20zum%20Druck%20als%20Wickelfalz%20A4.pdf?dl=0	138

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Begriffsdefinition des CRM.	5
Tab. 2.2	Auf die Teamleistung einflussnehmende Faktoren.	5
Tab. 2.3	Ergebnisse der CRM-Trainings-Studie von Khamali et al.	8
Tab. 2.4	Die komplementären Rollen in Teams nach Belbin (2010).	11
Tab. 3.1	Typische Probleme und Fehlleistungen im Arbeitsalltag. Die Ursachen dafür finden sich meist im Bereich der menschlichen Faktoren (<i>Human Factors</i>) und sind mit dem CRM-Konzept effektiv zu minimieren.	20
Tab. 7.1	Ablauf der strukturierten, standardisierten I-SBAR Kommunikationsregel.	90
Tab. 7.2	Bestandteile des FOR-DEC Kreises: Facts, Options, Risks and Benefits, Decision, Execution und Check.	101