



Corinna Kern

iHRCM Alumni
Supply Chain Management
Pfeiffer Logistik GmbH
Corinna.Kern@pfeiffer.at



Christine Landerl

iHRCM Alumni
Organisationsentwicklung,
Strategie- und Prozessmanagement,
Oberbank AG
Christine.Landerl@oberbank.at

Organisationales Lernen in High Reliability Organizations

Die Bedeutung von Lernprozessen zur Gewährleistung von Zuverlässigkeit und Sicherheit am Beispiel des Krankenhauses Med-Center West

High Reliability Organizations (HROs), übersetzt gerne als Hochverlässlichkeitsorganisationen bezeichnet, agieren in komplexen, unvorhersehbaren Umwelten, sogenannten Hochrisikoumwelten, und arbeiten daher ständig unter äußerst schwierigen Bedingungen. MitarbeiterInnen, welche mit einem enormen Zeit- und Handlungsdruck konfrontiert sind, müssen selbst unter schwierigen Umständen fähig sein, situationsgerecht zu handeln und Fehler zu vermeiden. Fehler, als Resultat unzuverlässigen Handelns, stellen in Spitälern, beispielhaft für HROs, eine Gefahr für die Gesundheit von Menschen und deren Umwelt dar und können im schlimmsten Fall zum Tod der PatientInnen führen. High Reliability Organizations stehen deshalb in der Bewältigung ihrer anspruchsvollen Aufgaben einer sehr geringen Fehlertoleranz gegenüber.¹ Oberstes Ziel eines Krankenhauses muss es somit sein, Hochleistungen der MitarbeiterInnen zu erzielen sowie Zuverlässigkeit und Sicherheit zu gewährleisten, wofür Lernprozesse innerhalb der Organisation eine wesentliche Rolle spielen. Anhand des Krankenhauses Med-Center West soll aufgezeigt werden, welche Erfolgsfaktoren dem Handeln der MitarbeiterInnen und in weiterer Folge dem organisationalen Lernen zugrunde liegen.

Prozesse der Achtsamkeit, welche mit enormer Aufmerksamkeit und dem Bewusstsein des eigenen Handelns einhergehen, sind im Krankenhaus Med-Center West von wesentlicher Bedeutung, um Sicherheit aufzubauen und Verlässlichkeit zu gewährleisten. Achtsames Verhalten, gekoppelt mit einem hohen Maß an Lernbereitschaft und einem enormen persönlichen Engagement sind unumgänglich, um effektives Arbeiten im Krankenhaus zu ermöglichen. Für die Ausführung risikoreicher Tätigkeiten ist ein hohes, situatives Bewusstsein unumgänglich, wodurch die MitarbeiterInnen des Med-Center West vor allem in zeitkritischen Situationen in der Lage sein müssen, ohne die

Mithilfe und/oder Zustimmung anderer, rasch Entscheidungen zu treffen und Handlungen zu setzen. Dieser Umstand macht deutlich, dass im genannten Krankenhaus großer Wert darauf gelegt wird, dass sich MitarbeiterInnen nicht nur im Sinne von WeisungsempfängerInnen verhalten, sondern auch Eigeninitiative und Unternehmergeist zeigen.

Organisationale Routinen

Im Hinblick auf die Anwendung und Ausgestaltung von Lernprozessen kommt im Med-Center West der Anwendung höchst standardisierter Routinen enorme Bedeutung zu. Routinebasierte und damit verbundene checklistenartige Abläufe gewährleisten, dass Prozesse der Achtsamkeit erfolgreich umgesetzt werden, wodurch die notwendige Sicherheit aufgebaut und die Entstehung katastrophaler Ereignisse verhindert wird. Die Fähigkeit, unvorhersehbare (Krisen)Situationen zu bewältigen, liegt in der Stärke der Strukturen, innerhalb welcher Routinen einen wesentlichen Platz einnehmen.

Routinen, durch welche im Krankenhaus Med-Center West ein erheblicher Teil der ausgeführten Arbeit vollzogen wird, stellen eine grundlegende Quelle der Zuverlässigkeit dar. Aufgrund ihrer Fähigkeit, Erfahrungen zu speichern, spielen sie eine wesentliche Rolle hinsichtlich des organisationalen Lernens sowie des organisationalen Gedächtnisses.²

„Routinen ergeben sich aus der Speicherung von Erfahrungen und stellen eine grundlegende Quelle der Zuverlässigkeit dar.“

Feldman und Pentland (2003) sehen in Routinen, aufgrund ihrer Begabung, Fähigkeiten zu verschlüsseln, Schlüsselkomponenten organisationalen Lernens. Demzufolge bedeutet die Verwendung organisationaler Routinen für das untersuchte Spital, fähig zu sein, wissens- und lernbezogene Aspekte sowie deren Auswirkungen zu erfassen. Aus dem Zusammenwirken der individuellen Fähigkeiten der ÄrztInnen entstehen Routinen, wobei deren Definition im Sinne besonderer, kollektiver Fähigkeiten weitaus mehr umfasst, als lediglich die angemessenen Routinen in seinem Repertoire zu haben. Es geht für die MitarbeiterInnen darum, zu wissen, welche Routinen wann ausgeführt werden müssen, d.h. in der jeweiligen Situation die richtigen Handlungen zu setzen.

Routinen können also als organisationale Prozesse gesehen werden, welche mehr oder weniger wiederkehrend und mehr oder weniger automatisch sind, sowie mehr oder weniger Varietät zum Ausdruck bringen. Routinen, auf denen das Arbeiten von ÄrztInnen basiert, gewährleisten somit bis zu einem gewissen Grad Stabilität. Sie sind jedoch komplexe Phänomene, die für gewöhnlich die Beteiligung mehrerer Individuen erfordern, weshalb es unwahrscheinlich ist, dass sie sich jedes Mal in derselben Art und Weise entfalten. Routinen müssen einen gewissen Handlungsspielraum gewährleisten, damit die Arbeit von ÄrztInnen auch flexibel gestaltbar ist. Aufgrund der ständigen Gefahr, mit unvorhersehbaren, brutalen Störfällen konfrontiert zu sein, ist in Krankenhäusern ein gewisses Maß an Flexibilität innerhalb der Strukturen und Handlungen unumgänglich. Menschen interpretieren Richtlinien und Normen, wenden diese an

oder ignorieren sie. Wiederkehrende Verhaltensmuster der ÄrztInnen erhalten dadurch eine individuelle Note. Nach Feldman und Pentland (2003) ergibt sich somit, im Hinblick auf die Stabilität in der Struktur organisationaler Routinen und der Flexibilität in deren Ausführung, ein duales Routine-Konzept. Der Zusammenhang zwischen diesen beiden Aspekten schafft eine permanente Gelegenheit für Variation, Auswahl und Aufrechterhaltung neuer Handlungspraktiken und -modelle innerhalb der Routinen.

Die Tatsache, dass das Krankenhaus Med-Center West es mit einer komplexen, unbeständigen und unvorhersehbaren Umwelt zu tun hat, lässt darauf schließen, dass hier keine rein routinemäßige Abarbeitung möglich sein kann. Da in Spitälern generell Höchstleistungen erbracht werden müssen, müssen mehrere Teilelemente zusammenspielen, wodurch organisationale Routinen nur einen kleinen Bestandteil des gesamten Systems ausmachen können. Krankenhäuser und deren Systeme dürfen nur bis zu einem bestimmten Grad routinebasiert sein, um einer potenziellen Pfadabhängigkeit von Routinisierung entgegen zu wirken und um damit einhergehende Nebenwirkungen vermeiden zu können. Die Ausführung bekannter Routinen kann Ärzteteams zwar beruhigen und deren Ängste zerstreuen, jedoch kann die unangebrachte Ausführung von Routinen bzw. das unangemessene Festhaften an bewährten Routinen tragische Folgen haben. Das oberste Ziel der Achtsamkeit erfordert, dass Routinen zwar angewendet werden, gleichzeitig jedoch ein Beobachtungsprozess läuft, mittels dessen überprüft wird, ob die angewendete Routine in der gegebenen Situation auch wirklich geeignet ist. Die Herausforderung für ÄrztInnen besteht somit nicht mehr nur darin, Höchstleistungen zu erzielen, sondern auch darin, nur die positiven Seiten der Routinisierung auszunutzen. Die Fähigkeit, einerseits über ein Set unterschiedlicher Routinen zu verfügen, welche bei Bedarf einzeln abgerufen werden, sowie andererseits die Gabe, neue Situationen als neuartig wahrzunehmen und neuartig darauf zu reagieren, ist wohl jene, die die Arbeit im Krankenhaus am markantesten prägt.

Strukturelle Flexibilität

Unerwartete Ereignisse stellen für Krankenhäuser eine schwierige Prüfung dar und bringen organisationale Schwachstellen zum Vorschein. Strukturelle Schwächen können ein überdimensionales Ausmaß annehmen, wodurch die Effektivität der Lernprozesse wesentlich beeinträchtigt werden kann. Im Krankenhaus Med-Center West bestehen streng hierarchische Autoritätsmuster, die vor allem während Routinearbeiten sichtbar werden. Zusätzlich zu dem erforderlichen Ausmaß an Flexibilität ist es in unvorhersehbaren Situationen notwendig, diese hierarchische Struktur aufzubrechen und Befehls- und Kontrollgewalten, die bestimmten Rängen zukommen, zu lockern. Ein breites Handlungs- und Erfahrungsrepertoire der ÄrztInnen, gekoppelt mit einer flexiblen Struktur, trägt dazu bei, dass Störfälle rasch unter Kontrolle gebracht werden können. Insbesondere wenn das Arbeitstempo steigt, kommen Autoritätsmuster zum Vorschein, die auf fähigkeitsbezogenen und funktionalen Beziehungen basieren. Es bestehen also Beziehungsmuster, die während Zeiten akuter Notfälle aktiviert werden.

Kommunikationsmuster und Rollenbeziehungen ändern sich ab und integrieren die Fähigkeiten und Erfahrungen aller beteiligten ÄrztInnen, welche die Situation verlangt.

Auch die einzelnen Einheiten verschiedener Stationen stehen, vor dem Hintergrund hoher Arbeitsanforderungen, häufig unter dem hohen sozialen Druck, sich einerseits als hoch konkurrierende Teams auszuzeichnen und andererseits die Fähigkeit zu besitzen, miteinander zu kooperieren und sich gegenseitig zu assistieren. Entscheidungen werden an jene Ebenen dezentralisiert, welche unmittelbar mit der vorherrschenden Situation konfrontiert sind und müssen oft sehr schnell getroffen werden, ohne die Gelegenheit zu haben, diese ausreichend zu klären, zu verbessern oder abzuändern. In solchen Fällen treffen die MitarbeiterInnen im Krankenhaus Med-Center West ihre Entscheidungen oft anhand der ihnen zur Verfügung stehenden, bestmöglichen Informationen und unter der Annahme, dass bereits in Gang gesetzte interne Prozesse nicht die Fehlerquelle darstellen.

„Ein breites Handlungs- und Erfahrungsrepertoire gekoppelt mit flexiblen Strukturen soll dazu beitragen, dass Störfälle und unerwartete Situationen rasch unter Kontrolle gebracht werden.“

Fehlerkultur

Neben der zuverlässigkeitsfördernden Kultur sind im Med-Center West weitere markante Faktoren vorzufinden, die es möglich machen, auf Unerwartetes angemessen zu reagieren. Die permanente Auseinandersetzung mit Fehlern, um unerwarteten Ereignissen frühzeitig entgegenwirken zu können, ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung. Es geht dabei allerdings nicht nur darum, Fehlerquellen aufzudecken, sondern darum, Fehler zu kommunizieren, um notwendige Änderungen in den Prozessen durchzuführen und das Risiko eines erneuten Auftretens zu vermindern. Dieser Prozess spielt für organisationales Lernen in Spitälern eine entscheidende Rolle. Beobachtungen zeigten allerdings, dass aufgrund der Aufgabenvariabilität, des extremen Zeitdrucks, des sozialen Drucks und des steigenden Kostendrucks der Idealzustand oftmals nicht erzielt werden kann. Stattdessen wird Kurzzeitabhilfe geschaffen, um das Problem schnellstmöglich zu überbrücken und die aktuelle Aufgabe trotzdem beenden zu können. Dies führt zur Vernachlässigung der Fehlerkommunikation, wodurch Fehler nicht als Lernmöglichkeit genutzt werden können.³

Das Krankenhaus Med-Center West weist eine ungewöhnlich hohe Bereitschaft zur Honorierung der Aufdeckung von Fehlern der MitarbeiterInnen auf, ohne dass diese gleichzeitig von deren Kommission eine Schuldzuschreibung erhalten. Die untersuchte Organisation ist darauf ausgerichtet, ihre MitarbeiterInnen zu unterstützen und ihnen den Rücken zu stärken. Dieser Umstand gilt ebenso für die Berichterstattung eines Fehlers, der von derjenigen Person selbst begangen wurde, da es als lobenswert angesehen wird, Fehler zu melden, anstatt diese zu ignorieren oder zu vertuschen. Aufgrund des teilweise bestehenden Konkurrenzkampfes zwischen den ÄrztInnen und des

dadurch entstehenden sozialen Drucks, für Fehler seitens der KollegInnen belächelt zu werden, wird jedoch über selbst begangene Fehler auch gerne einmal geschwiegen. ManagerInnen sollten daher eine vertrauensvolle, interne Arbeitsumwelt schaffen, in der MitarbeiterInnen ohne Angst vor Spott oder Bestrafung Fehler kommunizieren können.

MitarbeiterInnen

Zuverlässigkeit und Sicherheit sind die wünschenswerten Resultate im Krankenhaus Med-Center West. Diese zu erreichen, ist nur durch das Zusammenwirken mehrerer Individuen im Rahmen einer gemeinsamen Leistungserbringung und aufgrund funktionierender Teamarbeit möglich.⁴ Die MitarbeiterInnen des Krankenhauses sind aufgrund der ständigen Zusammenarbeit und Abstimmung eng verflochten, was sogar so weit reichen kann, dass eine Einzelne bzw. ein Einzelner ihre bzw. seine Tätigkeit nicht ohne die Beiträge von KollegInnen ausführen kann. Die gegenseitige Abhängigkeit er-

„Der Zusammenhalt innerhalb eines Teams fördert die Koordination von wechselseitig voneinander abhängigen Tätigkeiten.“

fordert eine stetige Kommunikation und Koordination der Teammitglieder. Nur so ist es möglich, im Bedarfsfall neue Routinen zu schaffen, wodurch die ÄrztInnen an einem kollektiven Lernprozess teilnehmen.

Der Zusammenhalt innerhalb eines Teams hat diesbezüglich wesentliche Auswirkungen, da dadurch die Koordination von wechselseitig voneinander abhängigen Tätigkeiten gefördert wird. Das Lernen einer neuen Aufgabe wird leichter ermöglicht, weil Teams transaktive Speichersysteme entwickeln und ihre Handlungen dadurch einfach koordiniert werden können. Durch das Handeln innerhalb der vorgeschriebenen Rollen sind Teammitglieder in der Lage, ohne jegliche Diskussion in einer vollkommenen Perfektion zu handeln. Roberts (1990) verweist darauf, dass es in High Reliability Organizations häufig nur einen Weg zum Ziel gibt und dass die einzelnen Teammitglieder in der Ausführung ihrer Tätigkeit exakt aufeinander abgestimmt sein müssen.⁵ Die klare Zielorientierung der ÄrztInnen im Med-Center West macht es mit zunehmender Erfahrung möglich, über ein gewisses Schema zu verfügen, anhand dessen Umweltsituationen, die ein rasches Handeln erfordern, analysiert werden. Wahrnehmungskompetenzen und die enorme Achtsamkeit lassen diese Abweichungen frühzeitig erkennen und ermöglichen flexible Reaktionen auf kurzfristige Veränderungen. Komplexe Situationen können nur beherrscht werden, wenn sich MitarbeiterInnen über Erfahrungen und Probleme austauschen und eine gemeinsame Wahrnehmung der Situation schaffen. Dadurch können Wahrnehmungsmuster geschaffen werden, die es ermöglichen, künftige Situationen wieder zu erkennen und zu verarbeiten.

Krankenhäuser setzen ihren Schwerpunkt einerseits auf die Beschaffung von Mitgliedern mit außergewöhnlichen Fähigkeiten sowie andererseits auf die stetige Weiterentwicklung ihrer MitarbeiterInnen. Ein enormes Ausmaß an Training ist notwendig, da zu jeder Zeit Perfektion der MitarbeiterInnen vorausgesetzt wird. Die Angestellten kennen

ihren Job daher ganz genau, wissen aufgrund der unvorhersehbaren, komplexen Umwelt dennoch oft nicht, was als nächstes zu tun ist. Daher ist es im Krankenhaus Med-Center West üblich, Patensysteme anzuwenden. Die Begleitung neuer MitarbeiterInnen durch erfahrene MitarbeiterInnen ist wichtig, um die notwendige Sicherheit gewährleisten zu können.

Zusammenfassend lassen die dargelegten Ausführungen klar erkennen, dass im Med-Center West eine hohe Einsatzbereitschaft der MitarbeiterInnen von wesentlicher Bedeutung ist. Gleichzeitig sind die MitarbeiterInnen allerdings mit einer Organisationsstruktur konfrontiert, welche standardisierte, checklistenartige Arbeitsabläufe sowie eine Fülle an Normen und Richtlinien aufweist. Dieser Umstand macht deutlich, dass der Motivation der MitarbeiterInnen enorme Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, um eine zielgerichtete Ausführung der Tätigkeiten zu gewährleisten.

Management-Empfehlungen

- High Reliability Organizations und deren Systeme dürfen nur bis zu einem bestimmten Grad routinebasiert sein, um einer potenziellen Pfadabhängigkeit von Routinisierung entgegenwirken und damit einhergehende Nebenwirkungen vermeiden zu können. Die Fähigkeit, einerseits über ein Set unterschiedlicher Routinen zu verfügen, welche bei Bedarf einzeln abgerufen werden, sowie andererseits die Fähigkeit, neuartige Situationen als neuartig wahrzunehmen und zudem auch neuartig darauf zu reagieren, ist wohl die größte Herausforderung solcher Organisationen.
- Damit in unvorhergesehenen Situationen angemessen reagiert werden kann, ist ein gewisses Maß an Flexibilität nötig, wodurch es erforderlich sein kann, hierarchische Strukturen aufzubrechen und Befehls- und Kontrollgewalten, die bestimmten Rängen zukommen, zu lockern. Ein breites Handlungs- und Erfahrungsspektrum gekoppelt mit flexiblen Strukturen soll dazu beitragen, dass Störfälle rasch unter Kontrolle gebracht werden können.
- ManagerInnen sollten eine vertrauensvolle, interne Arbeitsumwelt schaffen, in der MitarbeiterInnen ohne Angst vor Spott oder Bestrafung Fehler kommunizieren können, die MitarbeiterInnen dadurch voneinander lernen können und somit eine Wiederholung von bereits begangenen Fehlern weitgehend verhindert werden kann.
- Hochleistungen zu erzielen ist in High Reliability Organizations nur aufgrund funktionierender Teamarbeit möglich.
- In High Reliability Organizations ist es von Vorteil, Patensysteme anzuwenden. Die Begleitung eines neuen Mitglieds durch erfahrene MitarbeiterInnen ist wichtig, um die notwendige Sicherheit gewährleisten zu können.

Literatur

¹ La Porte, T.R. 1996. High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and At Risk'. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 4 (2): 60-71.

² Becker, M.C., & Zirpoli, F. 2008. Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 66: 128-148.

³ Tucker, A.L., & Edmondson, A.C. 2003. Why Hospitals don't learn from Failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit System Change. *California Management Review*, vol. 45 (2): 55-72.

⁴ vgl. Pawlowsky/Mistele 2008. S. 3

⁵ Roberts, K.H. 1990. Some Characteristics of one type of High Reliability Organization. *Organization Science*, vol. 1 (2): 160-176.

Angaben zu den Autorinnen

Mag.^a Corinna Kern absolvierte im Jänner 2012 ihr Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. Im Rahmen dieses Studiums spezialisierte sie sich auf die Bereiche Personalwirtschaft sowie Organisation & Innovation und setzte mit den Bereichen Unternehmensgründung und -entwicklung sowie Wissensmanagement zwei weitere Schwerpunkte. Ihre Diplomarbeit schrieb sie am Institute of Human Resource & Change Management zum Thema „High Reliability Organizations in Bezug auf innewohnende Routinen und die Motivation der MitarbeiterInnen“. Seit Dezember 2010 ist sie im Supply Chain Management der Pfeiffer Logistik tätig und ist für die gesamte Warenflusssteuerung im Unternehmen verantwortlich.

Mag.^a Christine Landerl absolvierte im November 2011 ihr Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. Sie spezialisierte sich auf die Bereiche Personalwirtschaft sowie Organisation & Innovation und verfolgte zudem die Schwerpunkte Strategisches Management sowie Betriebliche Finanzwirtschaft. Ihre Diplomarbeit mit dem Thema „High Reliability Organizations in Bezug auf innewohnende Routinen und die Motivation der MitarbeiterInnen“ schrieb sie gemeinsam mit Frau Mag.^a Corinna Kern am Institute of Human Resource & Change Management. Bereits vor ihrem Studium war Frau Mag.^a Landerl als Serviceberaterin in der Oberbank AG beschäftigt und hat im Februar 2012 neuerlich eine Tätigkeit im Unternehmen aufgenommen. Sie ist nun in der Abteilung Organisationsentwicklung, Strategie- und Prozessmanagement mit dem Ressourcen- und Projektmanagement betraut.