AKTIONSBÜNDNIS
PATIENTENSICHERHEIT

Massnahmen zur Förderung der Just Culture auf allen Ebenen des Gesundheitswesens

Die Stiftung Patientensicherheit Schweiz hat in einem einjährigen Projekt im Auftrag der Eidgenössischen Qualitätskommission eine Machbarkeitsstudie durchgeführt, um zu untersuchen, ob und mit welchem Fokus Projekte zur Stärkung der Just Culture (JC) im Gesundheitswesen umgesetzt werden können. Aus der Untersuchung, inwieweit das Konzept der JC im Gesundheitswesen der Schweiz und in anderen Ländern implementiert ist, wurden Massnahmen zur Förderung der JC auf Makro-, Meso- und Mikroebene abgeleitet.

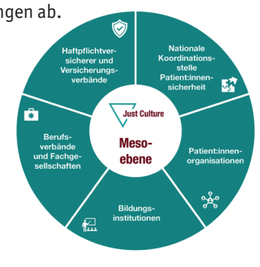
Massnahmen auf Makroebene: Bund und Kantone

Bund und Kantone können eine JC fördern, indem sie Rechtsgrundlagen schaffen für einen gerechten Umgang mit allen an einem Ereignis Betroffenen. Gesundheitspolitische Massnahmen können die Entwicklung allgemeiner Konzepte und Standards sein; die Einrichtung einer unabhängigen nationalen Koordinationsstelle für die Analyse und öffentliche Berichterstattung von Informationen über die Sicherheit der Gesundheitsversorgung; die Verankerung von Patient:innensicherheit und JC in der Aus- und Weiterbildung; die Förderung der Forschung sowie die Umsetzung einer JC in Verwaltungen und Behörden.



Massnahmen auf Mesoebene: Organisationen, Berufsverbände und Fachgesellschaften, Versicherer, Bildungsinstitutionen

Auf Mesoebene können Berufsverbände und Fachgesellschaften Patient:innensicherheit und JC in die Lehrpläne für Aus- und Weiterbildung integrieren und Mindeststandards und Kompetenzen festlegen. Gesetzliche Versicherungsträger können Förder- und Anreizsysteme schaffen mit Prämiennachlässen für sicherheitsbedachte Gesundheitsdienstleister. Patient:innenorganisationen sowie Patient:innen und Angehörige können Gesundheitsdienstleister bei der Fehler- und Risikoerkennung und bei der Umsetzung einer JC unterstützen. Bildungsinstitutionen forschen zu Patient:innensicherheit und JC und bilden Gesundheitsfachpersonen aus. Eine nationale Koordinationsstelle als Meldestelle für Ereignisse führt Analysen durch und leitet davon Massnahmenempfehlungen ab.



Massnahmen auf Mikroebene: Gesundheitsorganisationen und Gesundheitsdienstleistende

Auf Mikroebene muss als Grundlage für die Etablierung einer JC der Support auf Führungsebene sichergestellt sein, die Ausgangslage in der eigenen Organisation eingeschätzt und günstige Voraussetzungen geschaffen werden. Eine Arbeitsgruppe kann für die Planung, Einführung und nachhaltige Umsetzung eingesetzt werden und einen Aktionsplan erarbeiten. Die JC muss in der Organisation verbreitet und gelebt, die Fehler- und Lernkultur gestärkt und JC nachhaltig in der ganzen Organisation verankert werden.

Weitere Informationen zum Projekt und zur Stiftung Patientensicherheit Schweiz unter patientensicher-heit.ch/just-culture/



Grußwort

Liebe Kolleg:innen, liebe Leser:innen,

eine stabile Mitarbeiterschaft trägt wesentlich zur Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit des Teams bei. Mit stabilen Arbeitsstrukturen können wir besser auf Herausforderungen reagieren, sei es im Arbeitsalltag oder in Krisensituationen. Just Culture schafft einen Raum, in dem sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicher fühlen, Fehler und Risiken anzusprechen, ohne Repressalien befürchten zu müssen. Mit einer offenen Fehlerkultur können wir unsere Prozesse verbessern und Risiken minimieren. Aber auch wir als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen geschützt werden. Die beiden Beiträge von Johannes Bresser und unserer Schweizer Schwesterorganisation für Patientensicherheit geben uns einen Einblick in dieses wichtige Thema. Herzlichen Dank für Ihren täglichen Einsatz und Ihr Engagement!

Das Krankenhaus ist auch ein Ort, an dem die Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Patientensicherheit immer wieder in einer komplexer werdenden Arbeitswelt austariert werden muss. Unsere Aufgabe als Führende ist es, diese Balance so zu gestalten, dass weder die Behandlungsqualität und das Wohlbefinden unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch das wirtschaftliche Ergebnis gefährdet werden. Daher darf uns eine gute Fehlerkultur am Ende nicht dazu verleiten, uns der Herausforderung der Komplexität zu verschließen und bei der retrospektiven Behandlung von Fehlern und unerwünschten Ereignissen stehenzubleiben. Stattdessen sollten wir die Dynamik und Variabilität des Alltagsgeschehens betrachten, um zu verstehen, wie Menschen erfolgreich mit Unsicherheiten umgehen und durch proaktive Anpassungen das System stabil halten.

Viel Freude beim Lesen
Ihr
Prof. Dr. med. Stefan Schröder
Chefarzt, Anästhesiologie & Intensivmedizin



Just Culture im Krankenhaus

Mit neuen Leadership-Ansätzen im ärztlichen Bereich die Zukunft gestalten

von Johannes Bresser

In der heutigen Gesundheitslandschaft stehen Krankenhäuser vor zahlreichen Herausforderungen wie steigenden Kosten, komplexen Regulierungen und dem zunehmenden Druck, die Versorgungsqualität zu verbessern. Eine effektive, bisher selten genutzte Strategie, um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist die Implementierung einer Just Culture. Die Transformation der eigenen Organisationskultur bietet einen ungewöhnlichen und unterschätzten Handlungsspielraum. Neben Vorteilen für Mitarbeitende und Patienten ergeben sich auch ökonomische Vorteile, und eine von Just Culture geprägte Organisationskultur stellt einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil dar.

Eine Just Culture ist ein Arbeitsumfeld, das von Gerechtigkeit, Vertrauen, psychologischer Sicherheit und Lernen geprägt ist. Mitarbeitende können beispielsweise Fehler und unerwünschte Ereignisse ansprechen oder melden, ohne unangemessene Disziplinarmaßnahmen fürchten zu müssen. Die Idee und Ansätze einer derart geprägten Organisationskultur haben ihre Wurzeln in der Zivilluftfahrt. Das Konzept trägt wesentlich zum derzeitigen Sicherheitsniveau in der Luftfahrt bei. Der Fokus liegt darauf, Systeme und Prozesse zu verbessern. Unerwünschte Ereignisse werden als Lernmöglichkeiten betrachtet, und es wird ein differenziertes Verständnis entwickelt, ob ein solches Ereignis auf systemische Probleme oder individuelles Fehlverhalten zurückzuführen ist.

Ohne Vertrauen, Gerechtigkeit und psychologische Sicherheit in Teams werden wesentliche Fortschritte in der Sicherheitskultur ausbleiben. Sowohl das Aktionsbündnis Patientensicherheit als auch der Global State of Patient Safety 2023 Bericht des Imperial College London sehen weiterhin ein erhebliches Verbesserungspotential in diesem Bereich. Die OECD hebt hervor, dass aufgrund der wachsenden Komplexität eine verstärkte Konzentration auf eine effektive Organisationskultur erforderlich ist. Die Kulturaspekte einer Just Culture sind Grundlage für eine effektive Organisations- und Sicherheitskultur im Krankenhaus.

FOLGENDE VORTEILE GEHEN MIT DER TRANSFORMATION IN RICHTUNG JUST CULTURE EINHER:

1. **Verbesserte Sicherheit:** Eine Just Culture fördert die zeitnahe Meldung von unerwünschten Ereignissen, was das Management und die Organisation befähigt, präventive Maßnahmen zu ergreifen und Risiken zu minimieren. Dies erhöht die Sicherheit von Patienten und Mitarbeitenden.
2. **Optimierung von Prozessen:** Vertrauensvolle Teamarbeit, offene Kommunikation und systematische Ereignisanalysen liefern wertvolle Einblicke in Schwachstellen des hochkomplexen medizinischen Alltags. Durch die Behebung dieser Schwachstellen können Arbeitsabläufe Effizienter gestaltet und Ressourcen optimal genutzt werden.
3. **Verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung:** Ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld fördert das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Offene Kommunikation und Zusammenarbeit führen zu einem besseren Informationsfluss und effektiverer Zusammenarbeit.
Mitarbeitende, die sich sicher und wertgeschätzt fühlen, sind engagierter und weniger geneigt, die Organisation zu verlassen, was zu Kosteneinsparungen und erhöhter Produktivität führt.

Trotz begrenzter finanzieller Mittel in Krankenhäusern mangelt es oft an umfassenden Bemühungen, die quantitativen Auswirkungen einer effektiven Organisations- und Sicherheitskultur zu erfassen. Der Zusammenhang zwischen einer effektiven Kultur und wirtschaftlichem Erfolg wird häufig unterschätzt. Ein Kultur-Profit-Modell kann helfen, die positiven Auswirkungen einer effektiven Organisationskultur zu quantifizieren. Wie Praxisbeispiele belegen, können Investitionen in die Organisationskultur erhebliche finanzielle Entlastungen bewirken, da etwa zwei Drittel der Krankenhauskosten Personalkosten sind.

Vor der Transformation der Organisationskultur sollten Instrumente zur Analyse des Status quo genutzt werden. Neben etablierter qualitativer und quantitativer Instrumente bietet sich ganz besonders ein innovatives Tool zur narrativen Datenerfassung wie das SenseMaker-Tool an. Der Transformationsprozess kann in drei Hauptphasen unterteilt werden: das Schaffen eines Klimas für Veränderung, das Einbinden und Befähigen der Organisation sowie die Implementierung und Aufrechterhaltung der Transformation.

Das detaillierte Konzept gliedert sich in acht Schritte, beginnend mit der Betonung der Notwendigkeit eines Umdenkens im Gesundheitswesen hin zu einer proaktiven Kulturveränderung. Es folgt die Bildung einer effektiven Führungskoalition, die im dritten Schritt die Entwicklung einer klaren Vision und Strategie für die Kulturtransformation vorantreibt. Effektive Kommunikationsstrategien, das Befähigen der Mitarbeitenden und die Beseitigung von Barrieren bilden die mittleren Schritte der Kulturtransformation.

Abschließend wird die Bedeutung von Zwischenzielen zur Erzielung schneller Erfolge sowie Strategien zur Stärkung und Aufrechterhaltung der Kulturtransformation thematisiert. Das Konzept mündet in der formalen Integration neuer Prozesse und Praktiken in die Organisationsstruktur. Kulturwandel ist eine kontinuierliche Lernreise, bei der Kongruenz von verbaler und nonverbaler Kommunikation wichtig sind. Neue Verhaltens- und Kommunikationsweisen im Arbeitsalltag und die Integration sozialer Kompetenzen in die medizinische Aus- und Weiterbildung sind entscheidend.

Die kommunikative Begleitung eines Transformationsprozesses stellt eine eigene Herausforderung dar und sollte neben einer effektiven Patientenversorgung auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden betonen. Die Transformation Richtung Just Culture bietet einen erheblichen Mehrwert für jedes Krankenhaus. Sie fördert eine Kultur des Vertrauens und der kontinuierlichen Verbesserung, was zu höherer Sicherheit von Patienten und Mitarbeitenden, optimierten Prozessen, Kosteneinsparungen und gesteigerter Mitarbeiterzufriedenheit führt. Eine gute Organisationskultur verbessert die Teamarbeit und Kommunikation, was zu höheren Sicherheits- und Qualitätsstandards führt. Letztlich trägt eine Just Culture entscheidend dazu bei, die Qualität der Gesundheitsversorgung nachhaltig zu verbessern und die organisatorische Effizienz zu steigern.

Buch-Empfehlung

Just Culture im Krankenhaus

Johannes Bresser, Springer, 30. August 2024
Deutsch, 276 Seiten, ISBN: 978-3662690796



V.i.S.d.P.: Dr. Ruth Hecker