

Risikomanagement in Verbindung mit Human-Factor-Training im Krankenhaus

S.Paulsen

In den meisten Krankenhäusern ist ein klinisches Risikomanagement formaler Bestandteil des Qualitätsmanagement. Viele Kliniken beschäftigen sich derzeit intensiv mit diesem Thema. Versicherungen beginnen die Einführung klinischer Risikomanagement-Systeme in Kliniken und Praxen zu honorieren.

Akzeptanz von klinischen Risikomanagement-Systemen

Wie effektiv arbeiten Risikomanagement-Systeme im klinischen Alltag? Hierzu gibt es derzeit keine befriedigende Datenlage. Die Ernsthaftigkeit mit der Risikomanagement-Systeme in vielen Kliniken betrieben werden, ist groß.

Dennoch ergeben sich Problemsituationen beim Betreiben von Risikomanagement-Systemen:

- Gefahrenquellen im klinischen Alltag lassen sich zwar mit Melde-Systemen erfassen, dennoch laufen diese Systeme häufiger leer. Fehlerquellen werden nicht so oft gemeldet, wie erwartet.
- Nicht überall ist definiert, wie gemeldete Fehlerquellen analysiert und abgestellt werden sollen.
- Die Einführung von interdisziplinären Risikomanagement-Teams die Fehleranalysen durchführen können, ist eher die Ausnahme, als die Regel.

Die Folge ist, dass Risikomanagement-Systeme nach Ihrer Einführungsphase nicht immer so effektiv funktionieren, wie sie es eigentlich sollten.

Vergleichbarkeit mit Wissensmanagement-Systemen

Vergleichbare Probleme gab es in den letzten Jahren, als in Verwaltungen und Unternehmen Wissensmanagement-Systeme eingeführt wurden. Zusammenfassend waren die Ergebnisse dann enttäuschend, wenn diese Systeme nicht ausreichend häufig von den Mitarbeitern bedient und genutzt wurden. Auch Wissensmanagement-Systeme liefen in vielen Unternehmen leer, wurden teilweise sogar wieder abgeschafft.

Wo lag das Problem? Es findet sich eine Fülle von Fachartikeln zu diesem Thema. Ganz überwiegend wurde der unbefriedigende Verlauf der Wissensmanagement-Systeme auf mangelnde Akzeptanz zurückgeführt. Folgende Einstellungen von Mitarbeitern wurden wiederholt als problematisch thematisiert:

- Mitarbeiter tendierten dazu die Weitergabe von Wissen auf informellem Weg zu bevorzugen

- Wissen wurde auch deshalb zurückgehalten (nicht in Wissensmanagement-Systeme eingegeben) weil strategische Nachteile für die eigene Position im Unternehmen befürchtet wurden (Wissen ist Macht.)
- Die Nutzung der Wissensmanagement-Systeme durch Mitarbeiter lag eher im Bereich der Informationsbeschaffung, als im Bereich der Weitergabe von Informationen
- Viele Wissensmanagement-Systeme trockneten so, nach einer kurzen, mehr oder weniger fruchtbaren Einführungsphase, regelrecht aus.

Hemmschwellen bei den Mitarbeitern erkennen und darauf reagieren

Lassen sich diese Erkenntnisse auch auf die Situation von Risikomanagement-Systemen an Krankenhäusern übertragen?

Die Frage ist nicht eindeutig zu beantworten. Möglich ist jedoch, dass von Mitarbeitern wegen der aktiven Teilnahme an Risikomanagement-Systemen Nachteile für die eigene Position befürchtet werden. Der Vorwurf, Kollegen zu belasten, wenn auf Fehler hingewiesen wird, könnte hier ebenso eine Rolle spielen, wie die Angst, dass eigene Fehler zu dienstrechtlichen oder personellen Konsequenzen führen.

Beratungsunternehmen im klinischen Bereich sind daher dazu übergegangen, erfahrene Krankenhausmitarbeiter, die besonders gut in Ihrem Arbeitsbereich integriert sind, in Risikomanagement Teams zu berufen. Neben ihrer Erfahrung können diese Kollegen mit gutem Beispiel vorangehen, weil sie über eine hohe Anerkennung in ihrem kollegialen Umfeld verfügen. Dies führe nach ersten Erfahrungen am ehesten zu einer Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Bei der Zusammenstellung von Risikomanagement-Teams sollte darauf geachtet werden, dass keine leitenden Positionen (Chefarzt, Pflegedienstleitung) in den Teams vertreten sind. Die Angst vor Konsequenzen kann bei Mitarbeitern sonst zu Unterdrückung wichtiger Informationen führen.

Risikomanagement-Training erhöht Akzeptanz

Ein neuer Weg, die Akzeptanz von Risikomanagement-Systemen in Krankenhäusern zu erhöhen, könnte eine Kombination von Risikomanagement und integrierten Trainingsprogrammen darstellen. Dieser Weg wird derzeit am Städtischen Krankenhaus Eisenhüttenstadt beschritten.

Parallel zu der systematischen Erfassung von Risiko-Ereignissen wird das medizinische Personal im Erkennen und Vermeiden von besonderen Risikokonstellationen im Behandlungsablauf trainiert. Es handelt sich hierbei um ein Training welches auf einen bewußteren Umgang mit menschlichen Fehler-Tendenzen zielt.

Optimierung von Informationsmanagement

Vermittelt werden Fähigkeiten, eigene Entscheidungsabläufe anhand von psychologischen Entscheidungsmodellen kritisch zu reflektieren. Ebenso werden hier Fehlerquellen berücksichtigt, die im Aufmerksamkeits- oder Gedächtnisbereich liegen. Eine hohe Priorität bei diesen Trainings hat auch der kritische Umgang mit Informationen.

Eine neuere Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit und Soziales in der etwa 4500 Behandlungsfehler-Vorwürfe auf mögliche Fehlerursachen untersucht wurden, stellte insbesondere Probleme beim Informationsmanagement fest.

In einem Themenheft des Robert-Koch-Institutes werden vor allem Probleme in der Dokumentation, Kommunikation und Information als Hauptursache von Behandlungsfehlern gerade in medizinischen Standardsituationen beschrieben.

Die Optimierung von informativen Prozessen im Behandlungsverlauf könnte somit zu einer effektiven Reduzierung von Behandlungsfehlern führen. Pointiert ausgedrückt hängt die Sicherheit des Patienten am Informationsniveau des behandelnden Teams.

Von Trainingsprogrammen in anderen Risikobereichen lernen

Trainingsprogramme, die einen selbstkritischen Umgang mit Informationen und Entscheidungen vermitteln, sind derzeit im medizinischen Bereich noch nicht üblich. In anderen Risikobereichen sind solche Trainings bereits seit Jahren etabliert. Als positives Vorbild ließe sich das Crew-Resource-Management Training in der Luftfahrt anführen.

Training des menschlichen Faktors in medizinischen Risikobereichen

Das Städtische Krankenhaus Eisenhüttenstadt geht mit seinem Risikomanagement-Training für medizinisches Personal neue Wege in der Personalentwicklung. Die Trainings sollen zu höherer Behandlungsqualität und besserer Risikowahrnehmung bei den Mitarbeitern führen.

Das Programm ist modular aufgebaut. Der zeitliche Aufwand beträgt ca. 2 Tage je Mitarbeiter und Abteilung. Es richtet sich vorrangig an Ärzte und Pflegepersonal.

1. Im ersten Modul findet eine Einführung in das Thema *Risk-Management* statt.
2. Anhand von Bedingungs- und Verhaltensanalysen werden im zweiten Modul *Entscheidungen und Kommunikationsabläufe* im medizinischen Alltag auf mögliche Fehlerquellen hin untersucht. Es handelt sich um Techniken der Selbst-Überwachung (Self-Review-Technik)

3. Aus den Analysen werden dann passende Verhaltensstrategien für medizinische Risikobereiche abgeleitet. Die Teilnehmer erlernen auf diese Weise Techniken, eigene *Entscheidungswege selbst zu analysieren* und auf Stimmigkeit sowie versteckte Risiken hin zu untersuchen. Die *Kommunikation* hierüber wird gefördert.

Effektive Risikomanagement-Systeme durch trainierte Mitarbeiter

Zusammenfassend scheinen die Probleme der Risikomanagement-Systeme in Krankenhäusern in erster Linie mit dem Faktor Mensch zusammen zu hängen. Menschen als Mitarbeiter und Individuen brauchen nicht nur schlüssige und häufig sogar individuelle Begründungen, damit sie sich auf neue Systeme einstellen und diese aktiv betreiben können. Sie brauchen vor allem Training, welches Ihnen die Möglichkeit gibt, persönliche Hindernisse und Blockierungen im Umgang mit neuen Systemen abzubauen, um diese effektiv nutzen zu können. Schließlich benötigen sie Hilfestellung bei der Entwicklung eigener Strategien im Umgang mit den Risiken einer immer komplexer werdenden medizinischen Arbeitswelt.

Sönke Paulsen

Arzt für Psychiatrie und Psychotherapie,

Städtisches Krankenhaus Eisenhüttenstadt

Krankenhausmanager (MHM-FH-Hannover 2005)

Paulsen-Consult

Düsseldorfer Str. 11

10719 Berlin

Tel.: +4930/26378639

Mob: +49172/6930261

[*spaulsen@gedaechtnisbuero.de*](mailto:spaulsen@gedaechtnisbuero.de),

[*www.paulsen-consult.de*](http://www.paulsen-consult.de)