

Was ist ein gutes "Safety Climate" ? Zur Sicherheitskultur im Gesundheitswesen

9. Forum Patientensicherheit und Risikomanagement

Ärztchammer Niedersachsen

Hannover, 21.09.2012

Prof. Dr. med. Matthias Schrappe
www.schrappe.com

cv.cdr

CV Prof. Dr. med. Matthias Schrappe

➔ Berufliche Tätigkeiten

- 1981-2002 Klinische Tätigkeit Innere Medizin, QM Uni Köln
- 2002-2005 Ärztlicher Direktor / VS-Vorsitzender UK Marburg
- 2005-2007 Dekan Med. Fakultät Universität Witten/Herdecke
- 2007-9 Generalbevollmächtigter des AR der UK Frankfurt
- 2009-6/2011 Dir. des Inst. f. Patientensicherheit Uni Bonn, W3

➔ Weitere Funktionen

- 2005-7 Mitglied, 2007-11 Stv. Vors. des Sachverständigenrates
- 2009-11 Vorsitzender des Wiss. HTA-Beirates des DIMDI
- 2005-09 Vorsitzender des Aktionsbündnis Patientensicherheit
- 2001 bis 2007 Vorsitzender der GQMG
- 2005-11 Vorstandsmitglied des DNVF
- 2002-05 Vorstandsmitglied des DNEbM

Prof. Dr. M. Schrappe

Qualität und Sicherheit: Begriffe

Qualität

- ➔ Grad in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt. DIN EN ISO 2002, 3.1.

Sicherheit

- ➔ "Freedom from accidental injury" - Abwesenheit von Schäden IOM 1999

Prof. Dr. M. Schrappe

00qmrmallgQualSich.cdr

Begriff der Kultur

- ➔ Heute mal Kultur ...
- ➔ Fremde Kultur
- ➔ Der hat keine Kultur !
- ➔ Kulturbeutel
- ➔ kultivieren
- ➔ "Unsere" Kultur



Prof. Dr. M. Schrappe

00qmoeikultur.cdr

Begriff der "Kultur"

System gemeinsamer Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale

- ➔ Ideensystem
- ➔ Integratives Element von Sozialsystemen

Händedesinfektion

Direkte Beobachtungsstudie, Universitätsklinik Genf, 163 Ärzte

- ➔ nur 57% von 163 Ärzten hielten sich an Richtlinien

Einflussfaktoren:

Positiv

Wissen beobachtet zu werden
 Bewusste Vorbildfunktion
 Positive Einstellung zur Händedesinfektion
 Leichter Zugang zu Desinfektionsmitteln

Negativ

Hohe Arbeitsbelastung
 Hochrisiko-Eingriffe
 Bestimmte Disziplinen (Chirurgie, Anästhesie, Notfall- und Intensivmedizin)

D. Pittet et al.: Ann. Intern. Med. 141, 2004, 1-8

QM-Prozess Intensivmedizin

28 Betten interdisziplinär, 95% Belegung: Intervention, prä/post Intervention:

- ➔ durch Ärzte geleitete Team-Besprechung
- ➔ 2mal täglich Statusbesprechung (z.B. Verlegung)
- ➔ gezielte Maßnahmen zu nosokomialen Infektionen
- ➔ Team-Kultur: *team decision making process*

Ziele:

- ➔ Verminderung der UE/ICU-Tag um 50% (24/<12)
- ➔ Verminderung der Beatmungspneumonien um 25% (von 7,5/1000 Beatmungstage auf 5,5)
- ➔ Reduktion der Katheter-ass. Sepsis um 44% (von 5,9/1000 Kathetertage auf 3,3)

Jain, M., ... Berwick, D.M.: QSHC 15, 2006, 235

Ergebnisse 1: nosokomiale Infektionen

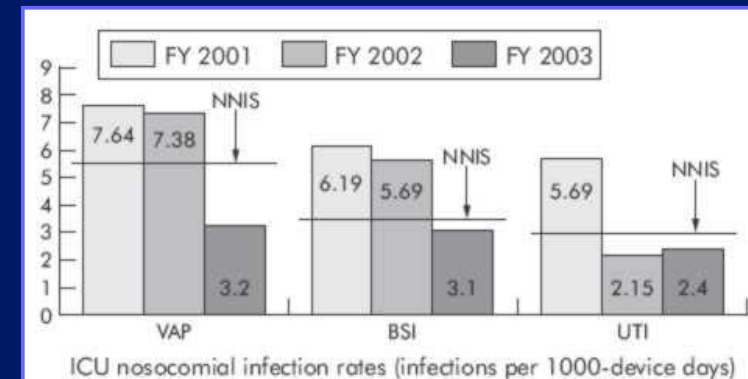


Figure 1 Reduction in adverse events in the ICU in relation to onset of specific quality improvement interventions with National Nosocomial Infection Surveillance (NNNIS) comparisons.¹⁷ VAP, ventilator associated infection; BSI, bloodstream infection; UTI, urinary tract infection.

Patientensicherheit

- Was ist der FAKTOR X ?

Verbesserung / Organisation

Kultur des Anordnens ?

Organisationstheoretische Ansätze

- | | |
|------------------------------|--|
| Klassische Ansätze | Bürokratie-Ansatz
Administrativer Ansatz
Arbeitswissenschaftlicher Ansatz |
| Neoklassische Ansätze | Human-Relation-Ansatz
Anreiz-Beitrags-Theorie |
| Moderne Ansätze | Human-Ressourcen-Ansatz
Strukturalistischer Ansatz
Entscheidungstheoretischer Ansatz
Mikroökonomischer Ansatz
Kognitiv-symbolischer Ansatz
Systemtheoretischer Ansatz |

Bürokratie-Ansatz

- Regelgebundenheit der Amtsführung
- Amtskompetenz: Zuständigkeiten und Befugnisse leiten sich aus der Position ab
- Amtshierarchie mit umschriebener Befehlsgewalt (keine Willkür)
- Aktenmäßigkeit aller Vorgänge
- Unpersönlichkeit der Amtsführung
- Amtsführung durch Fachleute
- Einheitlichkeit der Leitung

Bürokratie-Ansatz: Grenzen

- Unvorhergesehene Ereignisse
- Ungeklärte Zuständigkeit
- Innovationstransfer
- Rascher Wandel
- Demotivation der Mitarbeiter: Zergliederung der Arbeit
- Lange Entscheidungswege
- Geringe dezentrale Entscheidungskompetenz
"vor Ort"



Prof. Dr. M. Schrappe

Organisationstheoretische Ansätze

- | | |
|------------------------------|--|
| Klassische Ansätze | Bürokratie-Ansatz
Administrativer Ansatz
Arbeitswissenschaftlicher Ansatz |
| Neoklassische Ansätze | Human-Relation-Ansatz
Anreiz-Beitrags-Theorie |
| Moderne Ansätze | Human-Ressourcen-Ansatz
Strukturalistischer Ansatz
Entscheidungstheoretischer Ansatz
Mikroökonomischer Ansatz
Kognitiv-symbolischer Ansatz
Systemtheoretischer Ansatz |

Prof. Dr. M. Schrappe

Human Relation - Ansätze: Grenzen

- Zeitliche Limitation
- Begrenzte Wirksamkeit
- Nicht reproduzierbar
- Strukturen bleiben stabil



Prof. Dr. M. Schrappe

Organisationstheoretische Ansätze

- | | |
|------------------------------|---|
| Klassische Ansätze | Bürokratie-Ansatz
Administrativer Ansatz
Arbeitswissenschaftlicher Ansatz |
| Neoklassische Ansätze | Human-Relation-Ansatz
Anreiz-Beitrags-Theorie |
| Moderne Ansätze | Human-Ressourcen-Ansatz
Strukturalistischer Ansatz
Entscheidungstheoretischer Ansatz
Mikroökonomischer Ansatz
Kognitiv-symbolischer Ansatz
Systemtheoretischer Ansatz |

Prof. Dr. M. Schrappe

Human Resources: Grenzen

- Gesteuert ("OE")
- Führung nicht einbezogen
- Verhältnis zur Umwelt bleibt außen vor



Prof. Dr. M. Schrappe

Organisationstheoretische Ansätze

- | | |
|------------------------------|--|
| Klassische Ansätze | Bürokratie-Ansatz
Administrativer Ansatz
Arbeitswissenschaftlicher Ansatz |
| Neoklassische Ansätze | Human-Relation-Ansatz
Anreiz-Beitrags-Theorie |
| Moderne Ansätze | Human-Ressourcen-Ansatz
Strukturalistischer Ansatz
Entscheidungstheoretischer Ansatz
Mikroökonomischer Ansatz
Kognitiv-symbolischer Ansatz
Systemtheoretischer Ansatz |

Prof. Dr. M. Schrappe

Systemtheoretischer Ansatz

- ➔ Das **Bestandsproblem** ist der Organisation inhärent, Veränderungen der Umwelt keine "Störung"
- ➔ Stabilität ist nicht Wesenszug sondern das **Problem**
- ➔ **Grenzziehung** gegenüber der Umwelt ist aktive Leistung der Organisation
- ➔ Abhängigkeit oder Autonomie ergeben sich durch **Austauschbeziehungen** zu anderen Systemen
- ➔ Die Stärke einer Organisation ergibt sich durch die **Verbindung** der Teile (> Summe)

Prof. Dr. M. Schrappe

Arten von UE

Schwere

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vincristin i.th. • Seitenverw. • Patientenverw. • "Bauchtücher" | <ul style="list-style-type: none"> • Nosokomiale Infektionen • Dosierungsfehler • ANV durch KM |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sturz • Dekubitus | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Wiederholte Blutabnahme • Fehllind. Blasenkatheter • Entzündung Viggo |

Häufigkeit

Prof. Dr. M. Schrappe

Organisationslernen

Kultur des
Anordnens



Kultur des
LERNENS

Organisationskultur

Integration

- ➔ Basiskonsens über Grundfragen

Koordination

- ➔ Handlungskordinierend über gemeinsame Werte und Normen

Motivation

- ➔ Sinnvermittlung, handlungslegitimierend

Identifikation

- ➔ Schaffung von Wir-Gefühl und Selbstbewußtsein

Signaling

- ➔ Verdeutlichung der Werte und Normen

Adaptation

- ➔ Erklärt Kooperationbedingungen

Sicherheitskultur

➔ Definition

- ... jener gemeinsame Wissens-, Werte- und Symbolvorrat, der die Kapazität der Organisation erhöht, die Patientensicherheit zu verbessern.
- ... is the product of individual and group values, attitudes, perceptions, competencies, and patterns of behavior that determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organizations's health and safety management.

Pfaff et al. 2009,
Health & Safety Commission 1993

Er-Klärungen

- ➔ "So einen Fehler darf man einfach nicht machen!"
- ➔ "Der / die ist ja von unglaublicher Blödsheit."
- ➔ "Das sieht ja fast nach Absicht aus!"
- ➔ "Wenn wir das gemacht hätten, wäre das nicht passiert"
- ➔ "Der / die ist halt ungeeignet."
- ➔ "Rausschmeißen, da fällt einem wirklich nichts mehr ein!"
- ➔ "Es fehlt einfach die Motivation heutzutage."
- ➔ "Früher war die Ausbildung viel besser."

Sicherheitskultur

Systematischer Review:

9 Studien zur Messung der Sicherheitskultur identifiziert

Wichtigste Dimensionen:

- ➔ Leadership
- ➔ Policies, procedures
- ➔ Communication
- ➔ Staffing
- ➔ Reporting

Colla et al. QSHC 14, 2005, 364

Prof. Dr. M. Schrappe

Verbesserung der Sicherheitskultur

- ➔ Verbesserung des Sozialkapitals
- ➔ Verbesserung der offenen Kommunikation
- ➔ Integration des Wertes Patientensicherheit in Leitbild
- ➔ Vermittlung von Sicherheitswissen
- ➔ Zeichen setzen in Bezug auf den Wert Patientensicherheit (symbolisches Management)
- ➔ Sicherheitsschädigende Grundüberzeugungen aufdecken und bewusst bearbeiten

Pfaff et al. 2009

Prof. Dr. M. Schrappe

Führungstheorien

- ➔ Eigenschaftstheorie
- ➔ Situationstheorien
- ➔ Interaktionstheorien
- ➔ Erwartungstheorien
- ➔ Austauschtheorien
- ➔ Attributionstheorien
- ➔ Lerntheorien

n. Staehle 1999

Prof. Dr. M. Schrappe

Führungskonzepte

- ➔ Accountability
- ➔ EBM und Qualitätsverbesserung
- ➔ Clinical (Corporate) Governance
- ➔ Postheroisches Management
- ➔ Externe Kooperationen

Prof. Dr. M. Schrappe

Clinical Governance

- ➔ Continuous Quality Improvement
- ➔ Evidence - Based Medicine
- ➔ Guidelines and Critical Pathways
- ➔ Patient Safety
- ➔ Patient - Centered Care
- ➔ Cost-Benefit Assessments

modif. n. Lega et al. Health Policy 74, 2005, 261

Führung

➔ Implizite Annahme

Es besteht ein Mindestmaß an Ordnung und Berechenbarkeit

➔ Führungssituationen

- einfach
- kompliziert
- **komplex**
- chaotisch

Führungssituationen: komplex

- ➔ Unbekannte Wissenslücken
- ➔ Es ist unmöglich, richtige Antworten zu finden (Ferrari oder Regenwald?)
- ➔ Ausprobieren, Muster erkennen, Vorsicht fördern
- ➔ Gefahr: "bombensichere" vorschnelle Lösungsvorschläge

Organisationslernen durch Qualität

- ➔ Qualitätsdaten kennen!
- ➔ Qualitätsdaten intern nutzen
- ➔ Führungsgespräche: Feedback zu Qualität
- ➔ Mit Strukturentwicklung verbinden
- ➔ Motivation der Mitarbeiter fördern
- ➔ Organisationskultur: Lernen

Überhaupt:

Wie verändern sich Organisationen?

- ➔ Kontingenztheorie
- ➔ Konsistenztheorie

Risikomanagement: Führung

- ➔ Authentizität
- ➔ Erfolgsorientierung
- ➔ Öffentlichkeit
- ➔ Mitarbeiterorientierung
- ➔ Verantwortung
- ➔ Handlungslegitimation
- ➔ Sicherheitskultur

Schluß

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Vortragsfolien auf
www.schrappe.com/ms/downloads