

Patientensicherheit, Resilienz und der Umgang mit Unerwartetem

Was wir aus der Covid-19-Krise lernen könnten ...

Manfred Zottl, MSc



Wiener Gesundheitsverbund
Klinik Hietzing

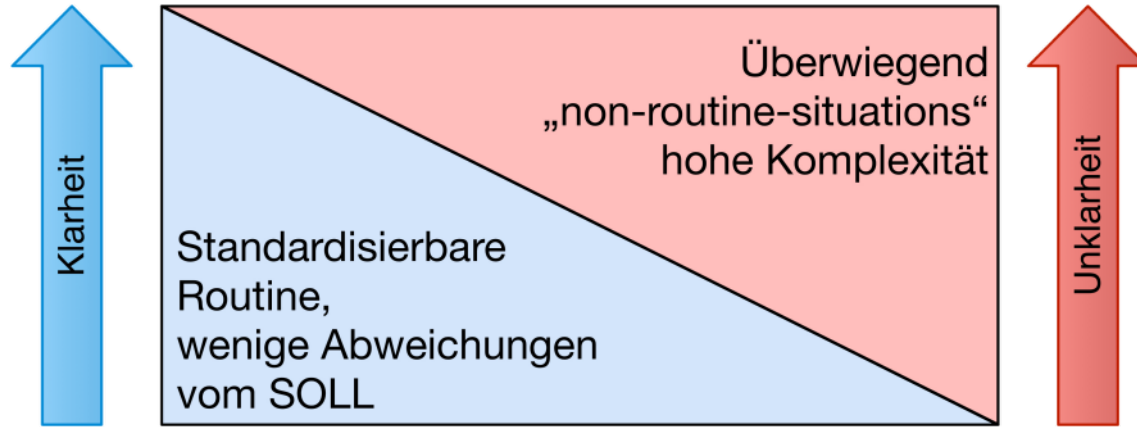


Für die
Stadt Wien

Überblick

- Mehr oder weniger Komplexität
- Hierarchien
- Die 3 Seiten von Organisationen
- Safety 1, 2 – und die lernende Organisation
- Resilienz und Resilienzpotentiale
- Das Unerwartete managen
- “Take Home” Angebote

Mehr oder weniger Komplexität



„Take Home“ Angebote

- Wär's nicht komplex, wär's keine Krise (= die üblichen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen reichen nicht aus)

Hierarchien

(vgl. ausführlich Luhmann, N., z.B. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation.*)

- Stabilisierung von Führung
- Akzeptanz der Hierarchie als Mitgliedschaftsbedingung
- Ausrichtung an die Anforderungen der Umwelt (ohne Rücksicht auf die „Empfindlichkeit“ der Mitglieder)
- Treffen von Entscheidungen
- Durchsetzen von Ungewohntem

Herausforderung für Hierarchien: Das Management der dreifachen Wirklichkeit von Organisationen

(vgl. ausführlich Kühl, S., (2020). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. 2. Auflage)

- Die formale Seite
- Die informale Seite
- Die Schauseite

Die formale Seite (die *Maschine*)

- Strukturen = Entscheidungsprämissen
(festgelegte Entscheidungen, die regelmäßig als Voraussetzungen für andere Entscheidungen dienen)
- Die formalen Strukturen
 - Programme (Wenn-Dann, Was)
 - Festgelegte Kommunikationswege (Einschränkung der grundsätzlich möglichen Kommunikation)
 - Personal (welche Person welche Stelle)
- Die Einhaltung der formalen Strukturen ist eine **Mitgliedschaftsbedingung**

Die informale Seite

- Informal sind alle Erwartungen in der Organisation, welche **nicht mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden** (können)
- In Organisationen kann es immer nur eine konsistent geplante, legitime formale Erwartungsordnung (Dienstordnung, Vorschrift, ...) geben
- Jedoch: „Dienst nach Vorschrift“ ist eine gewerkschaftliche Kampfmaßnahme
- Informale Strukturen: nicht entschiedene Entscheidungsprämissen
 - Netzwerke, kurze Wege, ...
- Das Wechselspiel von Formalität vs. Informalität:
die **Organisations-Kultur**

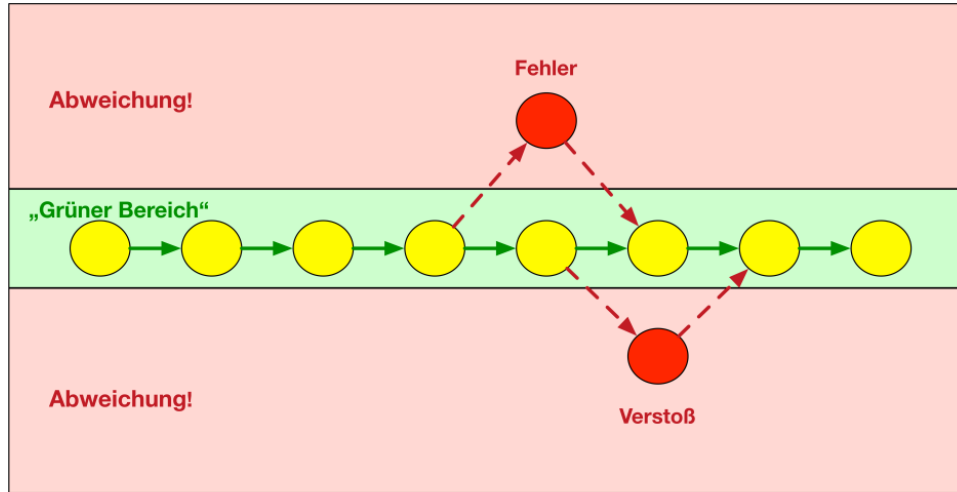
Die Schauseite (die *Fassade*)

- Bild nach „Außen“ (z.B. Internet) bzw. „Offizielltem Innen“ (z.B. Intranet)
- Schutzfunktion – Verbergen von internen Prozessen, Konflikten, Fehlern
- Abfedern widersprüchlicher Anforderungen
- Interne Konfliktreduktion
- Zuspitzung: Heuchelei und Scheinheiligkeit, Realitätsverlust

„Take Home“ Angebote

- Wäre's nicht komplex, wäre's keine Krise (= die üblichen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen reichen nicht aus).
- In der Krise entstehen neue Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen. Diese „wachsen“ überwiegend auf der informellen Ebene (die formale Ebene ist meist zu langsam).
- Sie haben 2 Möglichkeiten die Organisationskultur zu beeinflussen: (bewährtes) Informelles formalisieren – oder bisher Formales „freigeben“.
- Verwechseln Sie in der Krise nicht die Schauseite mit der Realität (das „lähmt“ die informelle Ebene und schadet Ihrer Organisationskultur).

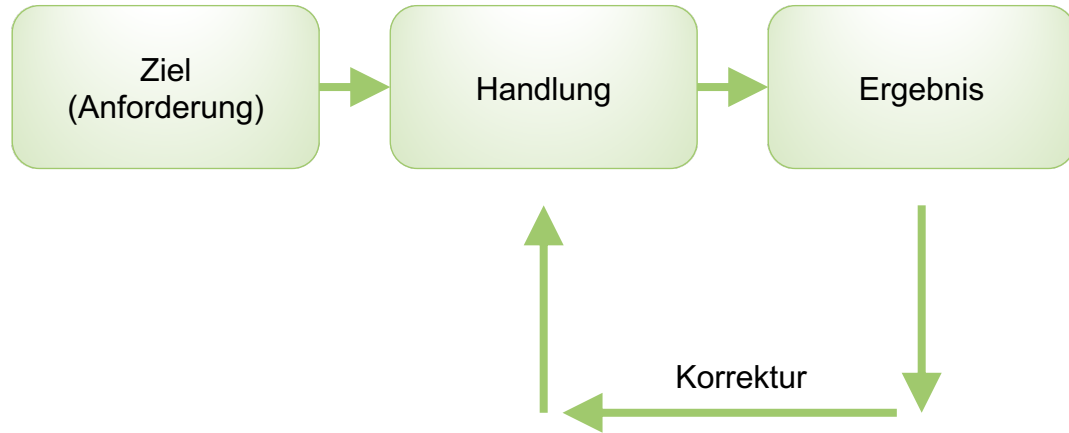
Safety 1 → Vorstellung von Abläufen



- (Risiko-)Prävention & (Risiko-)Elimination
- Verbesserte Sicherheitsbarrieren (stark wirksam = personenunabhängig)
- Reduktion der Komplexität durch umfassende Regelung

Single-Loop-Learning

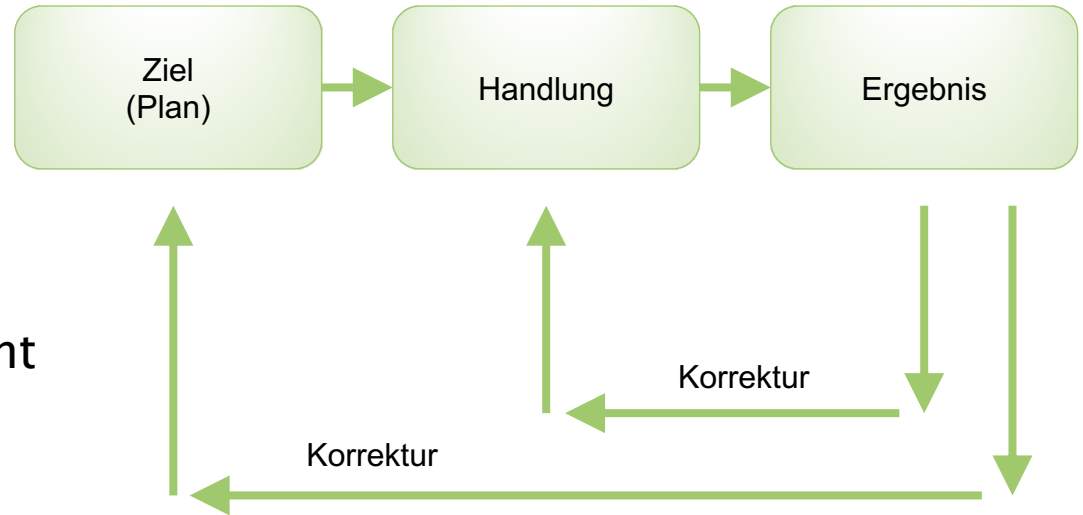
Vgl. Argyris C., Schön D (2008): *Die lernende Organisation*. 3. Auflage.



Fehler: Nichterfüllung einer Anforderung
(ISO 9000)

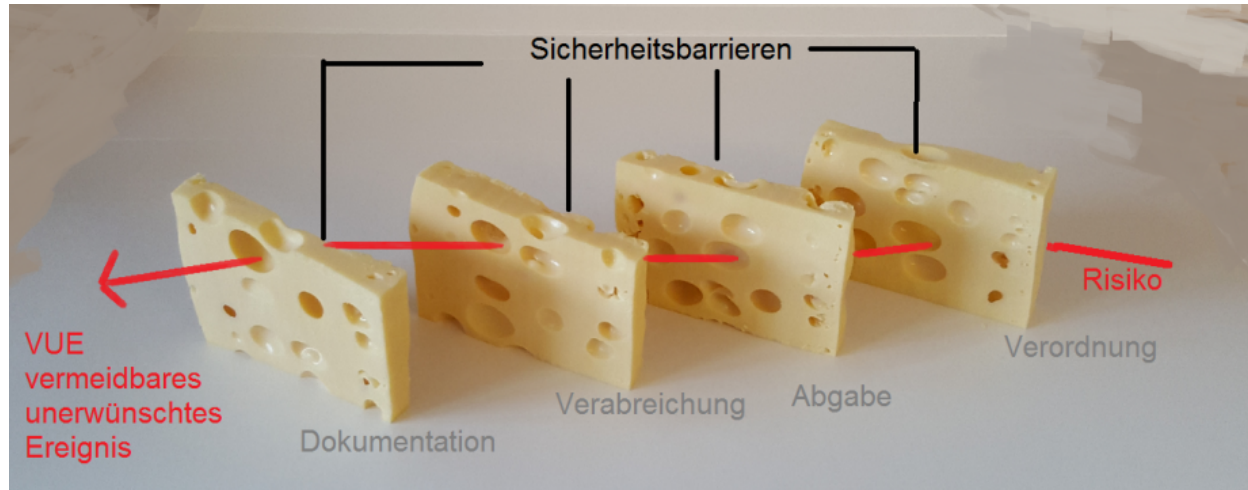
Double-Loop-Learning

Vgl. Argyris; Schön: *Die lernende Organisation*



Fehler nach James Reason:
Eine geplante Handlung erreicht
das erwünschte Ziel nicht:
1) Die Handlung wird nicht wie
geplant durchgeführt
2) Der Handlung liegt ein falscher
Plan zugrunde

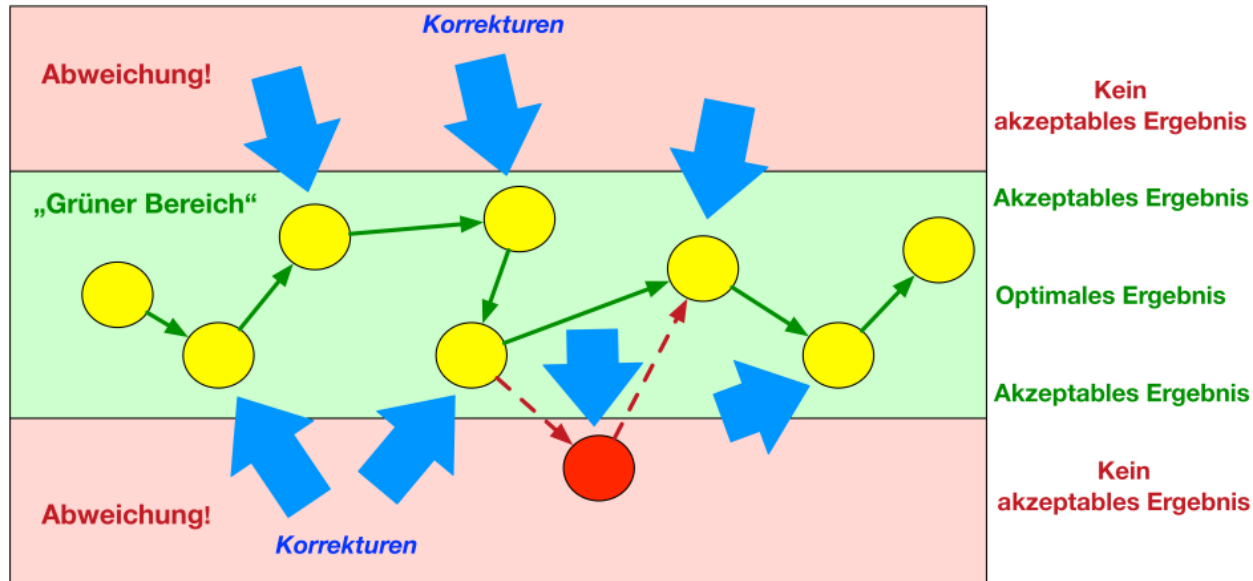
Swiss Cheese Modell



„Is Swiss cheese past its sell-by date?“

James Reason and Erik Hollnagel; Workshop at the Eurocontrol Experimental Centre (EEC) in Brétigny (France); 7./8. Sept. 2004

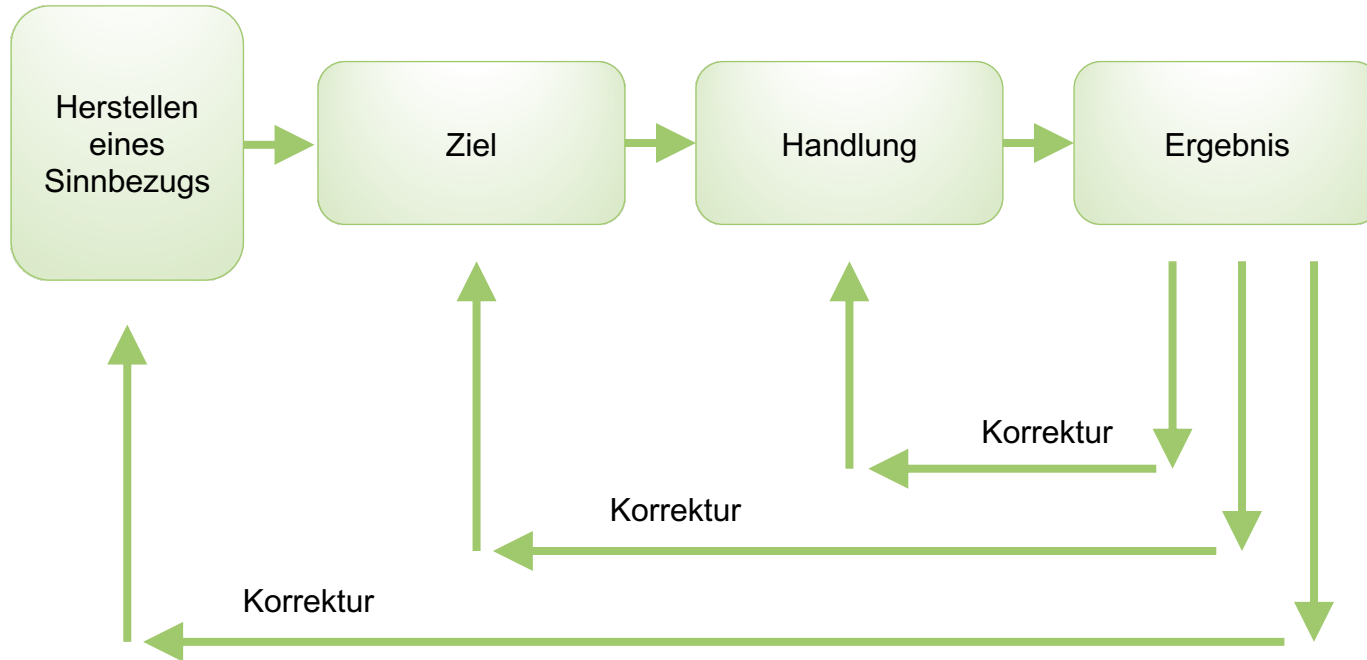
Safety 2 → Vorstellung von Abläufen



- Akzeptanz der Komplexität
- Korrekturen: Wahrnehmen und Reagieren
- Lernen und Antizipieren

Process-Learning

Argyris; Schön: *Die lernende Organisation*



„Take Home“ Angebote

- Wäre's nicht komplex, wäre's keine Krise (= die üblichen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen reichen nicht aus).
- In der Krise entstehen neue Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen. Diese „wachsen“ überwiegend auf der informellen Ebene (die formale Ebene ist meist zu langsam).
- Sie haben 2 Möglichkeiten die Kultur zu beeinflussen: (bewährtes) Informelles formalisieren – oder bisher Formales „freigeben“.
- Verwechseln Sie in der Krise nicht die Schauseite mit der Realität (das „lähmt“ die informelle Ebene und schadet Ihrer Organisationskultur).
- „Was gestern richtig war ist heute falsch“ – Sinn, Ziele und Handlungen müssen permanent (weit häufiger als in der Routine) abgeglichen werden.

Resilienz

„Resilienz ist ein Ausdruck dafür, wie Menschen [...] mit Situationen zurechtkommen, indem sie ihre Leistung an die Bedingungen anpassen.“

Die Leistung einer Organisation ist resilient, wenn sie **unter erwarteten und unerwarteten Bedingungen** gleichermaßen aufrechterhalten werden kann.“

Resilienzpotentiale: Wahrnehmen, Reagieren, Lernen, Antizipieren

(Hollnagel, E. (2018), Safety-II in Practice: Developing the Resilience Potentials. Abingdon, UK: Verlag Routledge. S. 14. Eigene Übersetzung.)

Wahrnehmen (to monitor)

... in der Lage sein, das zu überwachen, **was die Leistung einer Organisation in naher Zukunft beeinflusst oder beeinflussen könnte.**

Die Wahrnehmung muss sowohl ...

- die eigene Leistung einer Organisation, als auch
- die Vorgänge in der Arbeitsumgebung abdecken.

Reagieren (to respond)

... in der Lage sein, auf normale und irreguläre Veränderungen, Störungen und Gelegenheiten zu reagieren, indem man ...

- vorbereitete Aktionen aktiviert,
- die aktuelle Arbeitsweise anpasst, oder
- **neue Wege schafft oder erfindet, Dinge zu tun.**

Lernen

... sowohl **Single-Loop-Lernen** aus spezifischen Erfahrungen als auch das **Doppel-Loop-Lernen**, das beim Anpassen der Ziele angewandt wird.

Es umfasst auch die **Änderung der Werte oder Kriterien (Process Learning)**, um die Arbeit der Situation angemessen zu gestalten.

Antizipieren

(im Krisenmanagement: *Vor die Lage kommen*)

... in der Lage sein, Entwicklungen vorauszusehen, wie ...

- potenzielle Störungen,
- neue Anforderungen oder Einschränkungen,
- neue Möglichkeiten, oder
- sich verändernde Arbeitsbedingungen.

„Take Home“ Angebote

- Wäre's nicht komplex, wäre's keine Krise (= die üblichen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen reichen nicht aus).
- In der Krise entstehen neue Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen. Diese „wachsen“ überwiegend auf der informellen Ebene (die formale Ebene ist meist zu langsam).
- Sie haben 2 Möglichkeiten die Kultur zu beeinflussen: (bewährtes) Informelles formalisieren – oder bisher Formales „freigeben“.
- Verwechseln Sie in der Krise nicht die Schauseite mit der Realität (das „lähmt“ die informelle Ebene und schadet Ihrer Organisationskultur).
- „Was gestern richtig war ist heute falsch“ – Sinn, Ziele und Handlungen müssen permanent (weit häufiger als in der Routine) abgeglichen werden.
- **Nehmen Sie alle 4 Resilienzpotentiale wahr.**

Das Unerwartete Managen

Weick, Sutcliffe, 2016 – 3.(!) Auflage

Voraussetzung 1 – Sensemaking

Substituieren kontinuierlicher Wahrnehmung durch diskontinuierliche Konzepte

- ... den Berichten anderer vertrauen und willens sein, unsere Überzeugungen und Handlungen danach auszurichten
- ... selbst ehrlich von unseren Beobachtungen berichten, damit andere sie nutzen können, um zu validen Überzeugungen zu gelangen
- ... unsere Selbstachtung aufrechterhalten ... **die eigenen Wahrnehmungen und Überzeugungen respektieren und uns darum bemühen, sie in die Berichte anderer zu integrieren, ohne weder sie noch uns selbst kleinzumachen**

Voraussetzung 2 – Adaptives Managen

Eine aktive Wahrnehmungsorganisation und die kluge Zuteilung von Aufmerksamkeit

- Situation – Das ist es, womit wir es meiner Meinung nach zu tun haben
- Aufgabe – Das sollten wir meiner Meinung nach tun
- Absicht/Ziel – Das sind die Gründe weshalb ich denke, dass wir das tun sollten
- Bedenken – Darauf sollten wir ein Auge behalten, denn wenn sich das ändert, werden die Karten neu gemischt
- Kalibrieren – So, jetzt spricht mit mir
 - Sagt mir, wenn ihr etwas nicht versteht
 - etwas nicht machen könnt
 - etwas seht, das ich nicht sehe

Prinzip 1 – Konzentration auf Fehler

- Sprechen sie Erwartungen aus (antizipieren)
- Schaffen sie ein Bewusstsein für die eigene Verwundbarkeit
- Stöbern Sie schlechte Nachrichten aktiv auf
- Stellen sie klar, was gute Nachrichten sind
- Ein Beinaheunfall ist ein Versagen (kein Zeichen für Sicherheit)

Prinzip 2 – Abneigung gegen Vereinfachungen

- Denken und Zweifeln Sie in aller Öffentlichkeit
- Fördern Sie Skeptiker
- Bemühen sie sich um die erforderliche Varietät (abweichende Betrachtungsweisen treten leider in überproportionalem Maß in Richtung Organisationsbasis auf)
- Legen sie großen Wert auf soziale Kompetenz (Varietät hat ihren Preis)
- Überarbeiten Sie Ihre Bewertungen, wenn sich die Lage verändert hat (Fixierungen überwinden)

Prinzip 3 – Sensibilität für betriebliche Abläufe

- Lassen sie sich von praxisnahen Fragen leiten
- Motivieren sie Mitarbeiter dazu, mentale Simulationen für Arbeitsabläufe zu entwickeln (Antizipieren)
- Zeigen Sie Präsenz und signalisieren Sie, dass Sie ansprechbar sind
- Belohnen Sie den Kontakt mit der Basis
- Melden Sie sich zu Wort (wenn Ihnen etwas auffällt, gehen Sie nicht automatisch davon aus, dass es auch jemandem anderen aufgefallen ist)

Prinzip 4 – Streben nach Resilienz

- Übertreiben Sie es nicht mit Lean-Idealen. Dies führt zu einem Verlust an Resilienz.
- Sorgen sie für schnelle Feedbackprozesse.

Prinzip 5 – Respekt vor Expertise

- **Schaffen sie flexible Entscheidungsstrukturen**
(gehen sie nicht davon aus, dass sich alle Expertise an der Spitze befindet)
- Fördern Sie die Phantasie als Instrument für das Managen des Unerwarteten
(nur so können Sie sich noch nie dagewesene Szenarien ausmalen)
- **Hüten Sie sich vor dem „Irrtum der zentralen Position“**
(„wenn es das gäbe, wüsste ich davon“)
- **Hören sie mit Demut zu**
(Achten Sie darauf, Ihre eigene Expertise nicht über Gebühr aufzublähen)

„Take Home“ Angebote

- Wär's nicht komplex, wär's keine Krise (= die üblichen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen reichen nicht aus).
- In der Krise entstehen neue Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen. Diese „wachsen“ überwiegend auf der informellen Ebene (die formale Ebene ist meist zu langsam).
- Sie haben 2 Möglichkeiten die Kultur zu beeinflussen: (bewährtes) Informelles formalisieren – oder bisher Formales „freigeben“.
- Verwechseln Sie in der Krise nicht die Schauseite mit der Realität (das „lähmt“ die informelle Ebene und schadet Ihrer Organisationskultur).
- „Was gestern richtig war ist heute falsch“ – Sinn, Ziele und Handlungen müssen permanent (weit häufiger als in der Routine) abgeglichen werden.
- Nehmen Sie alle 4 Resilienzpotentiale wahr.
- Das Management des Unerwarteten kostet (erwartungsgemäß) Zeit. Spielen sie sich von Routineaufgaben frei, aber seien Sie präsent.
- Achten Sie auf Ihre Durchhaltefähigkeit (und auf die Ihrer MitarbeiterInnen). Sorgen sie für Vertretungen und Rotationen – das gilt auch für Sie 😊

Vielen Dank – und
alles, alles Gute für
die nächste Zeit!!



Wiener Gesundheitsverbund
Klinik Hietzing



Für die
Stadt Wien