

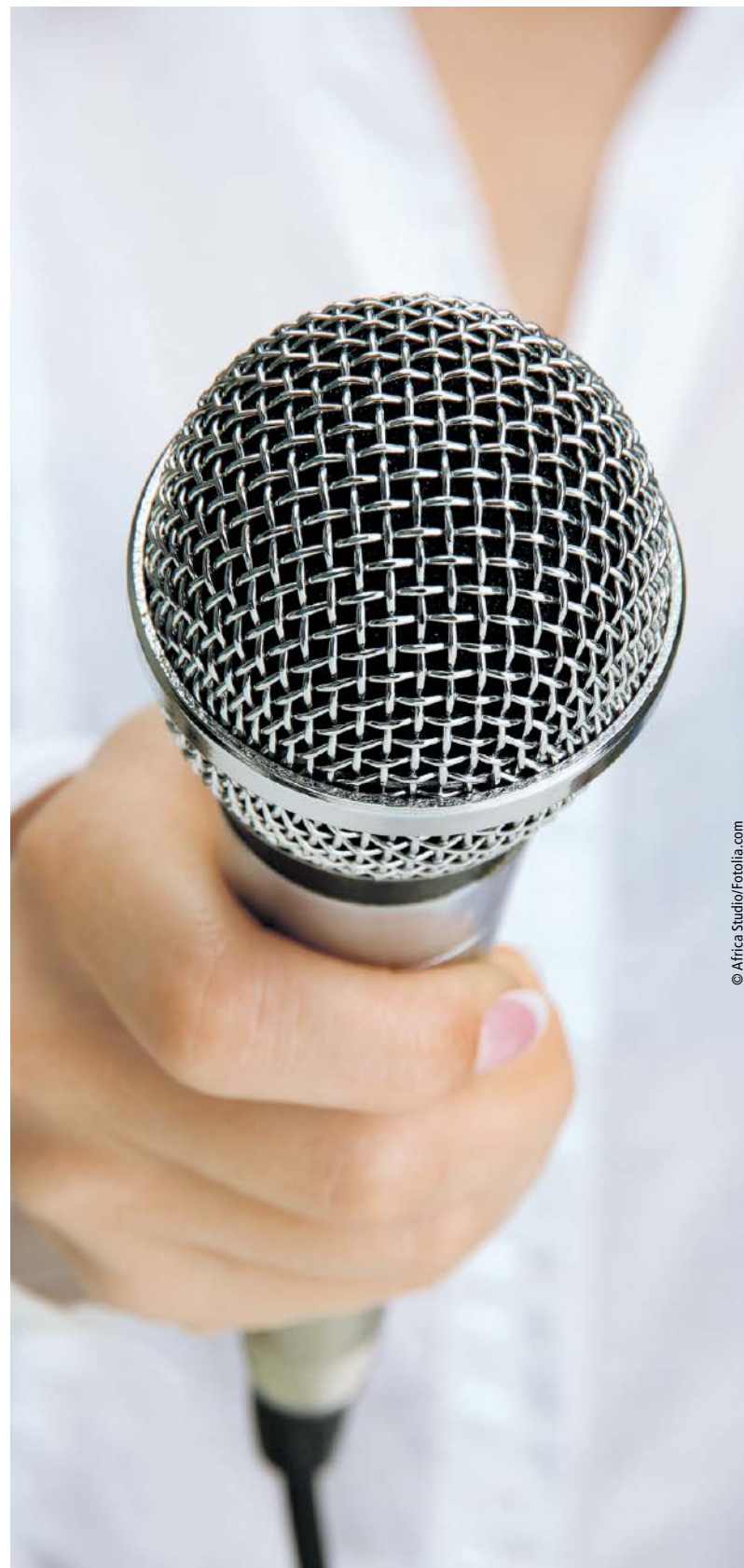
Veränderungsprozesse in Kliniken: Wie steht es um die kontinuierliche Verbesserung und Fehlerkultur wirklich?

Nahezu alle Befragten sehen Verbesserungspotentiale in ihrer Klinik, doch scheint die Fehlerkultur ein zentraler Stolperstein zu sein. Fehler werden häufig nicht als Chance zum Lernen gesehen und Innovation und Experimentierfreude haben laut der Befragten mehrheitlich keinen hohen Stellenwert in ihren Kliniken. Dies zeigt das Veränderungsbarometer von Ruhl Consulting.

Johanna Ade, Dr. Elke Eberts, Stefan Ruhl, Ruhl Consulting AG, Mannheim

Im Zeitraum zwischen dem 26. November 2012 und 30. März 2013 beteiligten sich über eine offene Online-Umfrage knapp 500 Krankenhaus-Mitarbeiter und Führungskräfte aller Hierarchieebenen am Veränderungsbarometer von Ruhl Consulting. Die rege Beteiligung, insbesondere vorangetrieben vom pflegerischen Dienst, zeigt die hohe Relevanz des Themas. Befragt wurden sie zu Veränderungsprozessen in ihrer Klinik und den Herausforderungen der nächsten Jahre. Die Ergebnisse zeichnen ein Stimmungsbild der aktuellen Situation in den Kliniken. Neben der Erkenntnis, dass das Thema „Personal“ zu den größten Herausforderungen im Gesundheitswesen in den kommenden fünf Jahren zählt und die Führungskräfte der mittleren Managementebene als Brückenbauer in der Krankenhausorganisation eine zentrale aber leider oft vernachlässigte Rolle spielen, liefert das Ergebnis die Antwort auf eine für das Gelingen von Veränderungsprozessen zentrale Frage: Wie steht es um die kontinuierliche Verbesserung und Fehlerkultur in Kliniken wirklich?

Fast alle Befragten sind sich einig, dass sich ihre Kliniken in tiefgreifenden Veränderungsprozessen befinden. Je höher die Führungsebene, desto stärker sind sich die Befragten der Veränderungsprozesse bewusst. Drei Viertel aller Befragten haben bereits manchmal bis sehr häufig an tiefgreifenden Veränderungsprozessen teilgenommen, etwa die Hälfte der Befragten haben diese bereits geleitet. Es ist ein breiter Erfahrungshintergrund in den Kliniken erkennbar, doch ist auch tiefgreifende Veränderungsbereitschaft vorhanden?



© Africa Studio/Fotolia.com

Kommunikations- und Fehlerkultur in Kliniken stark kritisiert

Nahezu alle Befragten machen sich mit ihren Kollegen Gedanken über die organisatorische Weiterentwicklung ihrer Klinik/ Abteilung (siehe Abb. 1) und erkennen Verbesserungspotentiale in ihrer Klinik (siehe Abb. 2). Dies ist im Hinblick auf die lernende Organisation ein wichtiges Ergebnis, hat doch das Interesse an organisatorischer Verbesserung alle Führungsebenen und Berufsgruppen erreicht.

Während durchweg Verbesserungspotenzial gesehen wird, scheint die Fehlerkultur ein zentraler Stolperstein zu sein. Die Befragten äußern sich kritisch zum Thema Fehlermanagement in ihren Kliniken: Lediglich 29% der

Befragten sind der Meinung, dass in ihrer Klinik sehr häufig und häufig Fehler als Chance zum Lernen gesehen werden (siehe Abb. 3). Diese Frage zählt zu den Fragen mit dem schlechtesten Mittelwert und damit der geringsten Zustimmung. Angst vor Fehlern lähmt Arbeitsfreude und Kreativität und engt Blickwinkel ein. Erst wenn wir Fehler als Lektionen des Lebens anerkennen, brauchen wir keine Angst mehr zu haben, ihnen zu begegnen und gewinnen Freiraum. Tatsächlich haben laut der Befragten Innovation und Experimentierfreude keinen hohen Stellenwert in ihren Kliniken. Außerdem bemängeln die Befragten mehrheitlich, insbesondere die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, dass keine offene und ehrliche Kommunikationskultur

in ihren Kliniken vorherrscht. Eine entsprechende Kommunikations- und Fehlerkultur sind allerdings der Grundstock für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und für Veränderungsbereitschaft.

Hand aufs Herz: Wo Menschen handeln, passieren Fehler. Dieser Tatsache muss man ins Auge blicken. Offen über Fehler zu reden, sich mit ihnen auseinanderzusetzen, aus ihnen „klug zu werden“, die gleichen Fehler ein weiteres Mal zu vermeiden, bringt uns weiter. Wir werden gleichzeitig auch mitfühlender und toleranter sowohl mit uns selbst als auch mit anderen.

Mit einer positiven Fehlerkultur zu Lernen und leichterem Veränderung

Fehler bringen neben Risiken große Chancen mit sich. Fehler sind wichtig für Lernprozesse und können sogar zu wertvollen Innovationen führen. Mit einer positiven Haltung gegenüber Fehlern können Organisationen die Chancen von Fehlern zur Entfaltung bringen. Und so ist eine entwicklungs-fördernde Fehlerkultur für die langfristige Organisationsentwicklung wichtiger als alle defizitorientierten Werkzeuge des Fehler- und Risikomanagements zusammen.

Die Einhaltung folgender Prinzipien fördert eine positive Fehlerkultur:

1 Haltung im Team

- Nobody is perfect: Niemand ist und wird jemals perfekt sein. Fehler sind menschlich. Diese Einstellung vermeidet Stress und erlaubt uns mehr Leichtigkeit im Alltag.

- Jeden Fehler nur einmal machen: Zwischen vermeidbaren und unvermeidbaren Fehlern unterscheiden und reflektiert aus Fehlern lernen.

2 Lernen in der Organisation

- Keine Angst vor Fehlern: Ohne Mut für Neues wird nichts Neues geschaffen. Sich Fehler zu erlauben, erlaubt, Neues zu wagen.

- Schnelle Schadensbegrenzung: Den Mut haben, Verantwortung zu übernehmen und bei Fehlentwicklungen rechtzeitig die Reißleine zu ziehen.

3 Umgang mit Fehlern

- Mit Ehrlichkeit entwarfaffen: Mit eigenen Fehlern offensiv umgehen und dazu auch andere animieren. Fehler sind Chancen zur Weiterentwicklung. Fehler eingestehen heißt, Verantwortung übernehmen.

- Lösungen statt Schuldige suchen: Der Fehler liegt grundsätzlich im Prozess und nicht in der Person. Daher alle strukturellen Möglichkeiten der Fehlervermeidung ausschöpfen und das Fehlermachen so schwierig wie möglich machen. Risikomanagement einführen.

Die Fehlerkultur zu prägen ist Aufgabe der Führungskräfte. Ein starres hierarchisches Führungssystem, das auf Befehl und Gehorsam aufgebaut ist, ist da sicherlich kontraproduktiv. Für eine wirkungsvolle Führung gilt

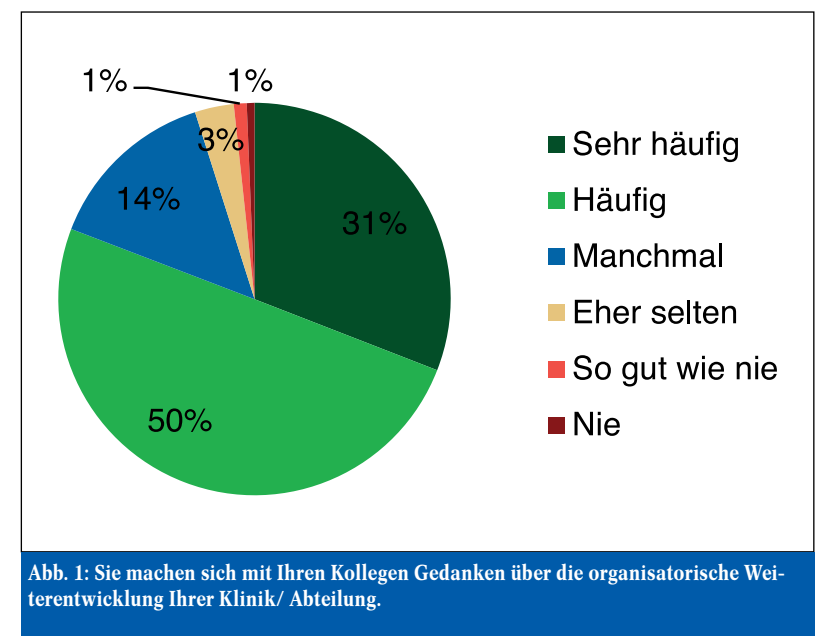


Abb. 1: Sie machen sich mit Ihren Kollegen Gedanken über die organisatorische Weiterentwicklung Ihrer Klinik/ Abteilung.

es, loszulassen und Verantwortung im Veränderungsprozess auf die untere unerfüllten Bedürfnissen verstanden fühlen.

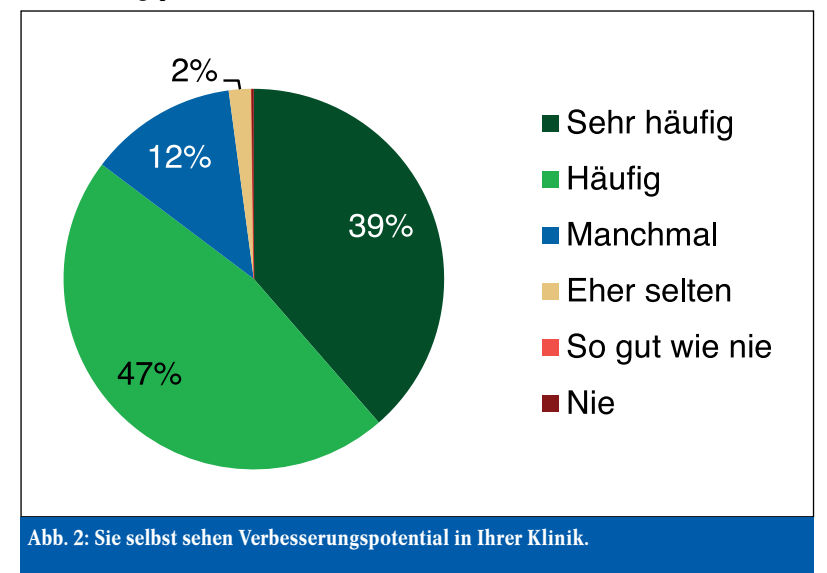


Abb. 2: Sie selbst sehen Verbesserungspotential in Ihrer Klinik.

Führungsebene zu übertragen. Dazu gehören Vertrauen, der Mut, sich und So lehrt jeder Fehler, wie wichtig es ist, sich und anderen zu verzeihen und

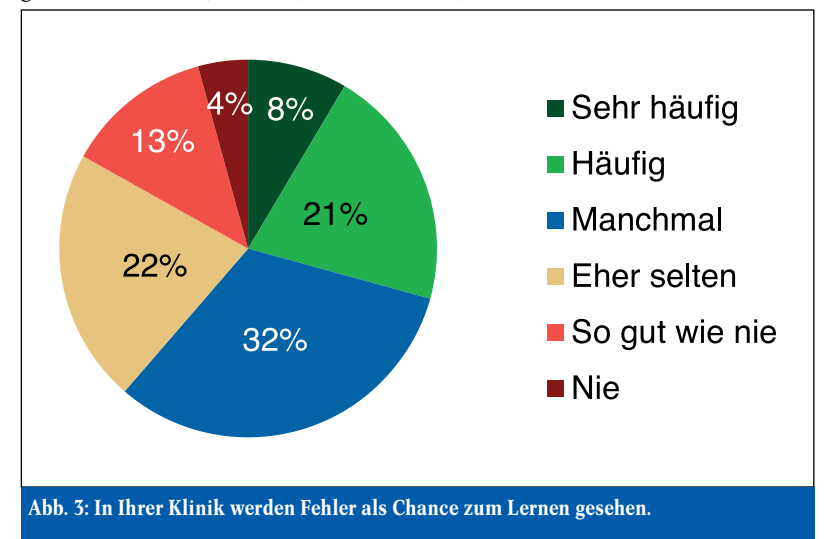


Abb. 3: In Ihrer Klinik werden Fehler als Chance zum Lernen gesehen.

anderen Fehler zuzugestehen sowie eine klare Übergabe und Übernahme der Verantwortung. Die Verantwortung, die auf der unteren Hierarchieebene getragen wird, kommt beim Patienten unmittelbar an. Doch bis dahin ist es in vielen Kliniken ein langer Weg, mit vielen kleinen Schritten, Erfolgen und einigen Misserfolgen. Erfahrungsgemäß verzeihen Patienten viele Fehler – wenn sie sich in ihren erfüllten und

zu vergeben und das Trugbild des perfekten Scheins abzulegen. Wenn wir die Organisation verbessern und zu neuen Ufern aufbrechen wollen, dann geht das nur in einem offenen und selbstkritischen Umgang mit Fehlern.

| www.ruhl-consulting.de |