



Schlüsselbotschaften zu Human Factors beim Arbeiten unter Druck (zum Beispiel in der aktuellen Covid-19 Situation)

Eine gute Teamarbeit, Führung und Kommunikation erhöhen die Wahrscheinlichkeit, Ihre eigene Sicherheit, die Ihrer Patient*innen und die Ihrer Kolleg*innen aufrechtzuerhalten. Die im Folgenden genannten Punkte sind wichtige Handlungshinweise, die dem Erhalt der Sicherheit aller beteiligten Personen dienen.

1. Informieren Sie das ganze Team regelmässig, selbst wenn es nur schnell und kurz ist

Ein idealer Zeitpunkt hierfür ist zu Beginn der Schicht, um ein gemeinsames mentales Modell zu entwickeln. Der Informationsaustausch ist aber auch in anderen Phasen sinnvoll. Sie wissen wahrscheinlich was getan werden muss, aber wissen das Ihre Kolleg*innen auch?

Tipps:

- Einigen Sie sich auf eine klare Sprache, um Mehrdeutigkeit zu vermeiden und Reaktionszeiten zu beschleunigen.
- Sorgen Sie für Rollenklarheit: Wer macht was, auf welche Weise und was wäre, wenn?
- Einigen Sie sich auf eine Art, um Bedenken anzusprechen.
- Wählen Sie einen ruhigen Ort und informieren Sie möglichst, bevor Sie Ihre Schutzausrüstung anlegen.
- Fassen Sie umfangreiche Informationen zusammen und lösen Sie Widersprüche zeitnah auf.

2. Handeln Sie überlegt, auch wenn Sie unter Stress stehen

Angst und Stress führen oft zu schnellen Handlungen, die in einfachen Situationen oft richtig sind. Unsere gegenwärtige Situation ist jedoch *nicht* einfach. Nehmen Sie sich deshalb einen Moment Zeit, um darüber nachzudenken, was zu tun ist.

Tipps:

Wenn das Stresslevel hoch ist und Sie starken Handlungsdruck spüren:

- Atmen Sie tief ein oder zählen Sie bis 10.
- Bringen Sie Ihr Team zum Innehalten, z.B. mit einer vereinbarten Geste oder einem vereinbarten Wort.
- Verwenden Sie eine Gedächtnisstütze, wie z.B. ABCDE, um die initiale Handlung einzuleiten.

→ Fortsetzung auf der nächsten Seite

- Stellen Sie eine offene Frage: Was denkst Du, passiert gerade?
- Sprechen Sie Ihre Handlungsabsichten laut aus und ermutigen Sie Ihr Team mitzudenken und ggf. zu intervenieren.
- Nutzen Sie Tätigkeiten, wie z.B. das Anlegen der Schutzausrüstung, um bewusst inne zu halten.

3. Für Führungspersonen: Reagieren Sie offen und integrativ auf sich schnell ändernde Situationen

«Erst Fragen stellen, dann führen» Machen Sie sich ein realistisches Bild der aktuellen Situation: Hören Sie den vor Ort arbeitenden Personen zu, «was gerade passiert». Binden Sie Mitarbeitende aus verschiedenen Disziplinen und einem unterschiedlichen Grad an Erfahrung ein.

Tipps:

- Stellen Sie offene Fragen, bevor Sie handeln: Was passiert gerade? Was müssen wir tun?
- Fokussieren Sie sich darauf, was richtig ist, nicht wer richtig ist.

4. Unterstützen Sie Mitarbeitende, die mit der Arbeit nicht vertraut sind

Neue oder aushelfende Mitarbeitende, wie z.B. Pensionäre oder Mitarbeitende, die normalerweise in einem anderen Bereich tätig sind, fühlen sich möglicherweise nicht ausreichend auf ihre neue Tätigkeit vorbereitet oder sind unsicher. Stellen Sie sicher, dass die Anweisungen klar sind und das Vorgehen sowie der Umgang mit der Ausrüstung erklärt werden. Wenn ausreichend Zeit bleibt, geben Sie neuen Mitarbeitenden die Möglichkeit im Rahmen von Simulationen zu üben.

Tipps:

- Seien Sie freundlich und empathisch und antizipieren Sie Stressauslöser.
- Erklären Sie, warum Dinge auf eine bestimmte Art und Weise getan werden.
- Benennen Sie für neue oder noch unsichere Mitarbeitende feste Ansprechpersonen, bei denen sie um Rat und Hilfe bitten können.
- Visualisieren Sie die wichtigsten Abläufe und platzieren Sie diese so, dass sie für alle sichtbar sind.

5. Nutzen Sie Kontrollen, Checklisten und Gedächtnisstützen

Handeln Sie und prüfen Sie dann den Output; prüfen Sie nicht den Input. Schalten Sie z.B. den Sauerstoff ein und überprüfen Sie dann den Durchfluss, nicht die Position des Schalters. Machen Sie erst weiter, wenn Sie den Output überprüft oder das entsprechende Feedback erhalten haben. Versuchen Sie Unterbrechungen zu vermeiden, da diese das Auftreten von Fehlern signifikant erhöhen.

Tipps:

- Führen Sie jede Handlung bewusst und überlegt aus.
- Wenn Sie unterbrochen werden, halten Sie an und überlegen Sie, ob es sicherer ist, nochmals von vorne zu beginnen.
- Vermeiden Sie es, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun.
- Nutzen Sie zur Kontrolle Ihrer Tätigkeit Gedächtnisstützen oder wenn vorhanden Checklisten. Achten Sie auch in stressigen Situationen darauf, dass Checklisten sorgfältig angewendet werden – sie sind ein Hilfsmittel, schonen kognitive Ressourcen und helfen Fehler zu vermeiden.

6. Ermutigen Sie das Personal zum Speak Up

Ermutigen Sie alle Mitarbeitenden, ihre Bedenken zu äussern; es könnte diejenige Person sein, die eine Katastrophe verhindert. Ein geringes Autoritätsgefälle erleichtert jüngeren oder neuen Mitarbeitenden das Speak Up, z.B. indem man sicherstellt, dass jeder namentlich vorgestellt wurde und indem man Blickkontakt herstellt.

Tipps für den *Sender*:

- Ich-Botschaften statt Du-Aussagen: Ich bin beunruhigt ...
- Besorgnisse formulieren: Mir ist unwohl damit ...
- Beschreiben nicht bewerten: Ich denke, wir brauchen hier Hilfe / Für mich sieht es so aus, als ob, ...
- Lösungen vorschlagen: Ich schlage vor, dass... / Lass uns das nochmals prüfen...
- Einverständnis bzw. Sichtweise einholen: Bist du einverstanden? / Was denken Sie?
- Beharrlich bleiben!

Tipps für den *Empfänger*:

- Reagieren Sie konstruktiv und bedanken Sie sich für Hinweise.
- Ermuntern Sie ausdrücklich alle Mitarbeitenden, ihre Bedenken zu äussern.
- Achten Sie darauf, dass man sich gegenseitig zuhört.
- Machen Sie sich bewusst – dem Kollegen/der Kollegin geht es darum, Gefahren abzuwenden und Fehler zu verhindern. Es geht nicht um Kritik oder Nörgelei.

7. Erkennen Sie leistungsmindernde Faktoren

Gute Teamplayer erkennen Kolleg*innen, die unter Stress stehen und unterstützen sie, indem sie die Arbeit teilen und emotionale Unterstützung bieten. Achten Sie auf Stressoren, welche die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Dies können z.B. Müdigkeit, Sorgen, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, unangemessenes Verhalten anderer, Krankheit, Lärm, Ablenkung und Hunger sein.

Tipps:

- Erinnern Sie sich gegenseitig daran, eine Pause zu machen.
- Schaffen Sie auch in belastenden Phasen Möglichkeiten für Pausen, achten Sie auf deren Einhaltung und sorgen Sie dafür, dass das Personal isst, trinkt und das WC benutzt, insbesondere wenn es über längere Zeiträume eine Schutzausrüstung trägt.
- Sprechen Sie Ihre Mitarbeitenden aktiv auf Stressoren an und bieten Sie ggf. Unterstützung.

8. Machen Sie Team-Debriefings, um aus Erfahrungen zu lernen

Ihre Erfahrungen können sich auf Sie auswirken. Insbesondere wenn Sie glauben, selbst Fehler gemacht zu haben. Führen Sie am Ende einer Schicht im Team eine Nachbesprechung (Debriefing) durch und ermöglichen Sie damit einen Gedankenaustausch. Damit können Sie Lernen fördern und das psychische Wohlbefinden erhalten. Weisen Sie Ihre Mitarbeitenden auf verfügbare Unterstützungsmassnahmen hin und stellen Sie sicher, dass auch mit Fehlern adäquat umgegangen wird (z.B. Information der Patient*innen). Das Debriefing kann kurz und trotzdem wertvoll sein.

Tipps:

- Stellen Sie offene Fragen: Worauf sind wir stolz? Was waren die Herausforderungen?
- Vorbild sein: Teilen Sie persönliche Gefühle und Überlegungen. Ermutigen Sie andere.
- Verweisen Sie Mitarbeitende auf das ReMed-Angebot der FMH (<https://remed.fmh.ch/>)
- Strukturiertes Vorgehen: klarer Beginn mit offener Frage: Wie ist es heute gelaufen? / konkrete Nachfragen: Wo seht ihr Verbesserungspotenzial? / klares Ende: Danke für die Rückmeldung.
- Gestehen Sie sich gegenseitig Emotionen zu. Weinen kann erleichtern, gemeinsames Lachen kann befreien.

9. Denken Sie an Mitarbeitende aus anderen Bereichen

Alle Mitarbeitenden werden unter Druck stehen, so z.B. auch das Personal am Empfang, in der Apotheke oder in den vor- und nachversorgenden Einheiten. Auch sie werden vielleicht nicht die entsprechende Ausbildung oder Erfahrung haben, um mit solchen Situationen umzugehen. Sie wenden sich möglicherweise an Sie, um Ideen und Unterstützung zu erhalten oder um Informationen einzubringen.

Tipps:

- Hören Sie sich die Fragen und Probleme genau an, die sie bezüglich der Patienten berichten – sie enthalten möglicherweise bedeutsame Informationen.
- Unterstützen Sie sich gegenseitig bei der Verwendung von Schutzausrüstung und hören Sie sich Bedenken über den Kontakt mit potenziellen COVID-Patienten an.
- Geben Sie Ihr Wissen weiter und tauschen Sie sich wenn möglich aktiv aus.

10. Reflektieren Sie Ihr Krisenmanagement

In Situationen, in denen Ressourcen knapp werden, etwa Personal, Schutzkleidung oder Geräte, ist es wichtig, bei Entscheidungen gut zu priorisieren. Um nicht nur von Tag zu Tag zu planen, können Fehler im Krisenmanagement vorausschauend antizipiert werden (premortem).

Tipp:

- Versetzen Sie sich zu einem Zeitpunkt – beispielsweise sechs Monate – in der Zukunft. Das Krisenmanagement der aktuellen Situation gilt im Rückblick als Scheitern. Es wird überlegt, was dafür die Gründe sind: Welche Entscheidungen haben dazu geführt? Was haben wir übersehen, das wir heute sagen müssen, das Krisenmanagement war nicht angemessen?
Mit diesem hypothetischen sich-in-die-Zukunft-versetzen können Aspekte der Situationswahrnehmung aufgedeckt werden, die bisher im Krisenmanagement nicht oder nur unzureichend als relevant wahrgenommen wurden. Dieser antizipierte Rückblick hilft ausserdem, die tagesaktuellen Entscheidungen aus einer langfristigen Perspektive zu priorisieren. Wichtig ist dabei, dass die angenommenen Gründe für das Scheitern zuerst von jeder Person aufgeschrieben werden, bevor in der Gruppe darüber gesprochen wird. Dies führt zu unterschiedlicheren und reichhaltigeren Ergebnissen.

Quellen

Clinical Human Factors Group 2020; www.chfg.org

(Bearbeitet, adaptiert und übersetzt durch Patientensicherheit Schweiz)

Schriftenreihe Nr. 8 „Speak up: Wenn Schweigen gefährlich ist“

als PDF erhältlich unter: www.patientensicherheit.ch/publikationen/schriftenreihe/