

# Widerspruch dem Chef und rette Leben!

Ärzte und Pflegende getrauen sich oft nicht, ihre Vorgesetzten zu hinterfragen. Für Patienten kann das fatal sein

VON MARTINA FREI

Zum Glück war es nur eine Übung. Im Rahmen einer Studie sollten 59 Mediziner und 18 Pflegekräfte in kleinen Teams mit ihrem Oberarzt eine Narkose beginnen. Ihr «Patient» war eine hoch technisierte Puppe im Simulationszentrum am Erlanger Universitäts-Spital. Was die Studienteilnehmer nicht wussten: Bei der letzten Übung machte der Oberarzt absichtlich sieben Fehler. Zwei waren so gravierend, dass ein echter Patient gestorben wäre.

Doch selbst bei diesen zwei Fehlern wurde er nur in maximal 13 Prozent der Fälle klar darauf angesprochen. In 48 bis 72 Prozent der Fälle sahen die Teilnehmer die drohende Gefahr, schwiegen aber oder machten nur Andeutungen. In mindestens einem Viertel der Fälle nahmen sie das Problem gar nicht wahr, berichteten Michael St. Pierre und seine Kollegen in der Fachzeitschrift «Der Anaesthetist».

«Die Häufigkeit, mit der sich die Studienteilnehmer zu Wort gemeldet haben, dürfte sogar noch gut sein», sagt der Anästhesist und Studienleiter St. Pierre. «An unserer Klinik ist das Sicherheitsklima in Ordnung. Wir ermuntern unsere Kollegen, Bedenken zu äussern.»

Das ist nicht selbstverständlich. Eingefleischte Hierarchien, Respekt, Furcht vor negativen Konsequenzen, Resignation, seinen Vorgesetzten nicht blossstellen zu wollen, blindes Vertrauen in ihn – das sind die häufigsten Gründe, weshalb Ärzte oder Pflegekräfte Bedenken nicht vorbringen. Für Patienten kann das fatal sein.

## 158 Passagiere starben, weil der Co-Pilot zu wenig sagte

Letzten Juni beispielsweise wurde eine Chefärztin am Spital Wil verurteilt, weil aufgrund ihrer falschen Diagnose eine siebenfache Mutter gestorben war. Andere Ärzte hatten die richtige Diagnose vermutet. Doch sie waren damit nicht durchgedrungen.

«Oft bemerken Umstehende etwas, aber selbst wenn sie es ansprechen, reagieren diejenigen, die entscheiden, nicht – so fixiert sind sie in ihrem Tun», sagt Gesine Hofinger. Die Psychologin ist auf Sicherheit und «human factors» spezialisiert und berät unter anderem Spitäler.

Vergleichbares hat auch in der Fliegerei zu Katastrophen ge-



Ärztbesprechung im Spital: Macht der Oberarzt einen Fehler, sollten die anderen unbedingt intervenieren

FOTO: KEYSTONE

## Fragen ist Gold – Tipps, wie man widerspricht

- Bewusst verfolgen, was gemacht wird, mitdenken. Nicht davon ausgehen, dass der andere schon weiss, was er tut; aber nicht zu misstrauisch sein.
- Nur Widersprechen, wenn man die Sicherheit erhöhen möchte. Sich nicht von persönlichen Animositäten leiten lassen: Es kommt nicht darauf an, wer im Recht ist, sondern was richtig ist.
- Wenn etwas nicht dem entspricht, was man erwartet, oder wenn man ein unbehagliches Bauchgefühl hat: die Bedenken äussern. In Betracht ziehen, dass man selbst falsch liegen könnte.
- Nicht herumdrücken, nicht um den Brei herumreden oder mit Gesten wie Augenbrauen runzeln seine Missbilligung ausdrücken.
- Antwort vom Gegenüber einfordern: «Was denken Sie darüber?»

- Stufenweise vorgehen:
  - 1. Stufe:** Ich-Botschaften formulieren, Bedenken klar und präzise vorbringen, nicht angriffig. «Ich habe gelernt, dass... – jetzt aber sehe ich, dass... Weshalb?» oder «Ich habe gelesen, dass...» Frage nicht in den Raum stellen, sondern gezielt an eine Person.
  - 2. Stufe:** Kommt keine befriedigende Antwort, nachhaken, bis die Bedenken ausgeräumt wurden: «Es lässt mir keine Ruhe...» «Ich bin beunruhigt, weil...»
  - 3. Stufe:** Ultimatum stellen und Alternativen aufzeigen: «Sie haben jetzt noch einen Versuch, dann...» oder «Ich sehe jetzt zwei Möglichkeiten: Entweder Sie erklären mir... oder ich...»
  - 4. Stufe:** Den anderen vor die Tür schicken, sich bei einer anderen Person Hilfe holen.

## Kurse und Training

Swiss Aviation Training bietet Kurse für Spitäler an. Am Genfer Unispital haben bisher 30 eintägige Lehrgänge im Bereich Chirurgie und Anästhesie stattgefunden. «Die Zufriedenheit der Teilnehmer ist hoch», sagt der Chirurg Domizio Suva. Das Erlernen nütze in der Praxis: «Man wird aufmerksamer, arbeitet bewusster.» Es sei nun weniger ein Tabu, über Fehler zu sprechen. Suva würde die Kurse «jedem Spital empfehlen». Ein Novum im Medizinstudium ist das Wahlpflichtmodul «Patientensicherheit», das im Herbstsemester erstmals an der Uni Zürich stattfand. «Kommunikation in Hierarchien» war dort eines der Themen. Ob sich das Modul bewährt, soll die Befragung der Studierenden im Februar zeigen.

führt. Im Mai 2010 beispielsweise starben im indischen Mangalore 158 Flugpassagiere, weil der Pilot mehrere Fehler beging – und der Co-Pilot seine Bedenken nicht energisch vorbrachte. Bei einer Analyse von Zwischenfällen zeigte sich, dass bei der Hälfte im Vorfeld wichtige Aussagen gar nicht oder nur teils gemacht wurden oder aber sie wurden überhört.

Schon seit Ende der 1970er-Jahre legen viele Fluggesellschaften deshalb Wert darauf, dass alle Angestellten kritisch mitdenken. Dazu gehört, dass sie ihren Vorgesetzten widersprechen, ihnen notfalls sogar das Steuer aus der Hand nehmen. Das hat die Sicherheit verbessert. Bis Ähnliches auch in Spitälern verankert sei, werde es noch lange dauern, sind sich Fachleute einig.

Piloten üben das Intervenieren schon während ihrer Ausbildung. Bei Swiss Aviation Training in Kloten etwa erörtern die Schüler

und ihr Lehrer nach jeder Übung im Flugsimulator, wo es haperte. «Ich neige dazu, alles selber zu machen. Dabei sollte ich meinen Co-Piloten mehr einsetzen», analysiert ein Flugschüler. Ein anderer bekennt, ihm sei aufgefallen, dass der Kollege einen Fehler mache. «Aber ich getraue mich oft nicht, ihm das zu sagen.» Nichts sagen, das komme nicht gut, warnt der Fluginstruktor.

## Bei Unklarheiten: «Fragen, fragen, fragen Sie!»

In der Pflicht sind alle, wie ein historisches Beispiel zeigt. Im Januar 1989 beispielsweise schaltete der Flugkapitän eines Flugs über England irrtümlicherweise das rechte Triebwerk ab, dabei war das linke beschädigt. Viele Passagiere und mehrere Flight-Attendants waren irritiert – niemand aber machte ihn auf den Fehler aufmerksam. 47 Menschen kamen ums Leben.

«Genau wie die Passagiere sind auch Patienten im Spital oder beim Arzt nicht verantwortlich für ihre Sicherheit. Aber sie können ihren Teil dazu beitragen», sagt Hofinger und rät: «Fragen, fragen, fragen Sie!» Zum Beispiel, wenn die Tabletten gestern weiss waren, und heute sind sie grün.

Wer umgekehrt vor einer Operation zum dritten Mal nach seinem Namen gefragt werde, sollte dies schätzen. «Das bedeutet, dass in diesem Spital die Patientensicherheit ernst genommen wird.»

Doch wie bringt man Bedenken gut vor? Es braucht Mut. Am besten ist es, Zweifel mit zunehmender Dringlichkeit anzumelden.

Gefordert sind die Chefs. Die Sorge, dass Kritik ihre Autorität untergraben könnte, sei ein Mythos. «Im Gegenteil: Der Chef bekommt so mehr Achtung im Team, weil sich die Mitarbeiter wahrgenommen fühlen», sagt Margot Tanner von Swiss Aviation Training. Die Firma bietet auch Kurse für Ärzte und Pflegende an.

Die erste und wichtigste Antwort in einer solchen Situation heisse: «Danke!», rät Tanner. «Bevor ich prüfe, ob der Mitarbeiter recht hat, sollte man es wertschätzen, dass er den Mut aufbringt, seine Bedenken vorzutragen.» Schreie der Chef hingegen herum, kanzle den Untergebenen ab oder stelle ihn bloss, sei die Ausbildung fast vergebens gewesen. «Hierarchieübergreifendes, sicheres Handeln in Spitälern kann man nur verbessern, wenn die Spitalkultur das zulässt.»

## ► NOROVIREN VORBEUGEN

In unserer Familie sind alle schon wiederholt am Norovirus erkrankt. Was kann man tun, um das Risiko für einen erneuten Norovirus-Befall zu senken?

FRAU P. W., 37 JAHRE

Da das Norovirus sehr ansteckend ist, kann man Ausbrüche und Ansteckungen nicht sicher verhindern. Eine Impfung oder Medikamente zur Vorbeugung gibt es nicht. Am wichtigsten ist, den Kontakt zu erkrankten Personen so weit wie möglich einzuschränken – was natürlich in der Familie nicht geht. Erkrankte sollten bei den ersten Anzeichen der Erkrankung zu Hause bleiben, nach Möglichkeit zwei bis drei Tage über das Abklingen der Beschwerden hinaus. Dies gilt insbesondere für Kindergärtler, Schüler und für Personen, die in gefährdeten Einrichtungen (Altersheime, Spitäler, Gastronomie) tätig sind. Generell ist eine gute Händehygiene wichtig, insbesondere nach der Toilette. Seifen, Handtücher und Waschlappen sollten nicht mit Erkrankten geteilt werden. Ausserdem sollten Gegenstände und Oberflächen (Toilettenbrillen, Klospülung, Wasserhähne), die mit Stuhl oder Erbrochenem in Kontakt gekommen sind, gereinigt und danach

DR. MED. ONLINE

Ärzte geben Antworten

Jacqueline Buser, USZ-Ärztin



desinfiziert werden, zum Beispiel mit 0,1-prozentigem Javelwasser oder einem Mittel aus der Drogerie/Apotheke. Die in der Schweiz handelsübliche Javellösung für den Haushalt hat eine Konzentration von 2,5 Prozent. Sie sollte auf circa 0,1 Prozent verdünnt werden, indem man 2,5 Deziliter dieser Originallösung mit 5 Liter Wasser mischt. Erkrankte Personen sollten zudem keine Lebensmittel zubereiten und auch nach Abklingen der Symptome noch einige Wochen eine verstärkte Händehygiene beim Zubereiten von Mahlzeiten pflegen. Leib- und Bettwäsche von Erkrankten werden nach Möglichkeit bei 60 Grad gewaschen.

## ► MILCHZUCKER IN TABLETTEN

Ich vertrage keinen Milchzucker (Laktose) und ernähre mich deshalb laktosefrei. Leider enthalten meine Blutdruckpillen Laktose als Hilfsstoff. Davon habe ich massive Durchfälle bekommen. Was soll ich tun?

HERR P. A., 74 JAHRE

Die meisten Menschen mit Laktoseintoleranz vertragen kleine Mengen Milchzucker (5 bis 10 Gramm). Tabletten enthalten in der Regel nur sehr wenig davon, meist nicht mehr als 200 bis 400 Milligramm. Ich halte in Ihrem Fall deshalb eine andere Ursache für wahrscheinlich. Wenn Sie trotzdem einen Zusammenhang vermuten, müsste man das entsprechende Medikament – falls möglich – probeweise weglassen oder durch eines ersetzen, das keine Laktose enthält. Dann müssten sich die Beschwerden rasch bessern. Besprechen Sie jede Änderung Ihrer Medikation aber erst mit Ihrem behandelnden Arzt.

Die Fragen und Antworten stammen im Original von der «Online-Beratung plus» des Universitätsspitals Zürich ([www.onlineberatung.usz.ch](http://www.onlineberatung.usz.ch)) und wurden redaktionell bearbeitet.