Just Culture

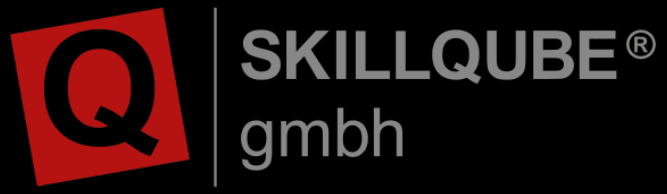
Eine Vertrauenskultur als Grundlage zur Systemverbesserung.

Thomas Werner, M.Sc.
Hamburg, 28.01.2020

Malteser
…weil Nähe zählt.

Conflict of Interest - Disclosure

Skillqube -
Trainertätigkeit



Outcome Engenuity „The Just Culture Company“ -
Trainertätigkeit

„The Risks of Organizational Accidents“ – James Reason 1997

Just culture…

"eine Atmosphäre des Vertrauens, in der Menschen ermutigt, ja sogar belohnt werden, wesentliche sicherheitsrelevante Informationen zu liefern,

Verantwortung

in der aber auch klar sein sollte, wo die Grenze zwischen akzeptablem und inakzeptablem Verhalten gezogen werden muss".

Just Culture ist nicht neu...

EU Verordnung (2014):
...über die Meldung, Analyse und Weiterverfolgung von Ereignissen in der Zivilluftfahrt

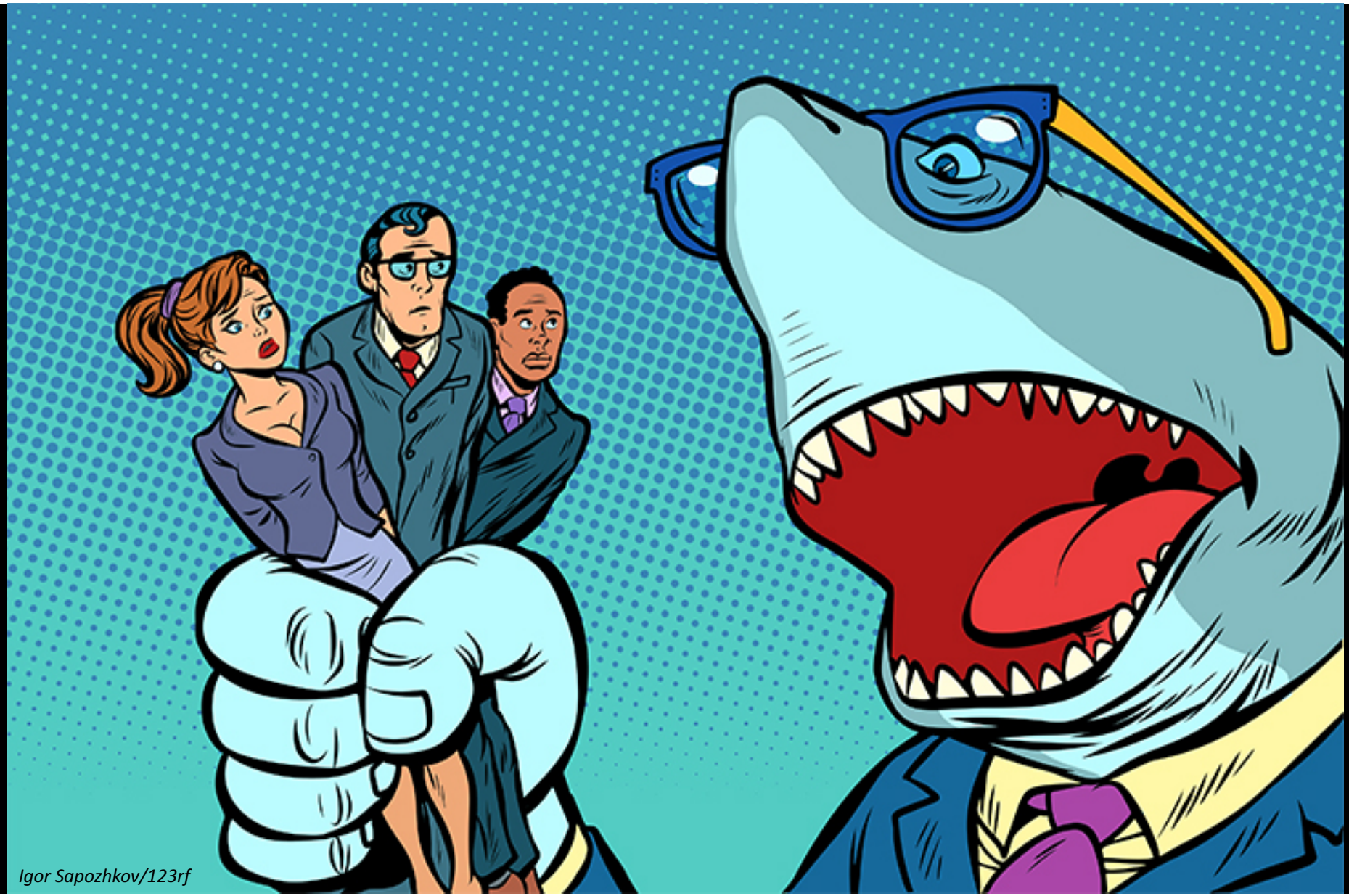
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?qid=1571254778418&uri=CELEX:32014R0376

European Rail Agency (ERA) (2016):
Erklärung zur Sicherheitskultur im europäischen Eisenbahnsektor

https://www.era.europa.eu/sites/default/files/activities/docs/safety_culture_declaration_ec_era_de.pdf

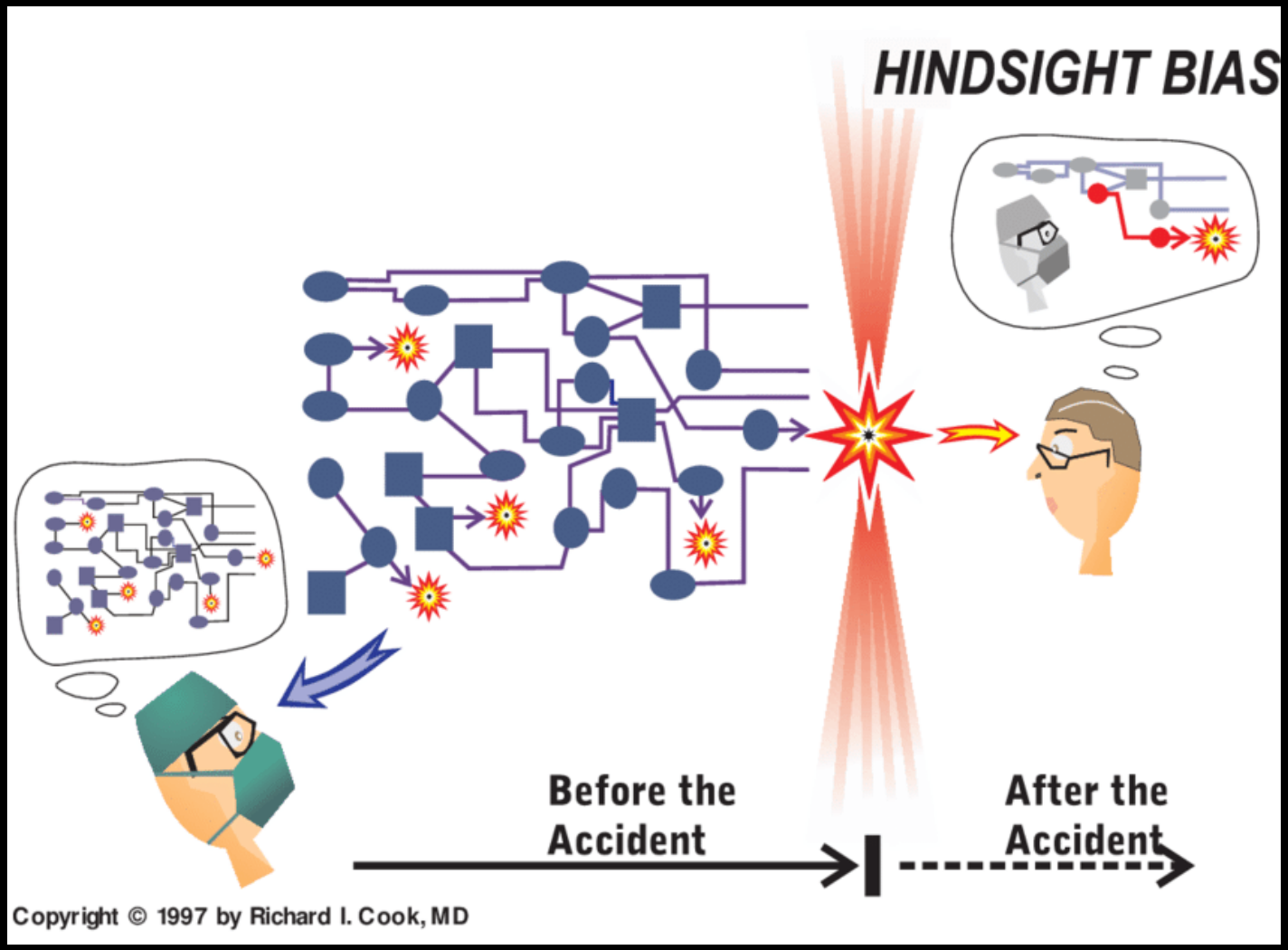
Unsere Ziele

Menschliche
Fehlleistung
Ausrutscher
Versehen
Fehler
Verunsicherung
Schuld
Angst
Scham



Igor Sapozhkov/123rf

Rückschaufehler



www.researchgate.net

Just Culture - Fairnesskultur

Führungskräfte erkennen menschliche Fehler an

Verbesserungen über:

1. Änderung der Verhaltensentscheidungen der Mitarbeiter

Beispiel für weitere menschliche Fehlleistung: E-Mail Anhang vergessen

Rückruf
Lammsbräu hat versehentlich Bier mit Alkohol als „alkoholfrei“ etikettiert und verkauft.
BR puls
Bild: dpa
https://www.facebook.com/PULS/

imgur.com

lachschon.de

Menschliche Fehlleistungen: Trösten

Rücksichtslos

Rücksichtslos

Rücksichtsloses Verhalten: Sanktionieren

Risikoverhalten

Würde sich ein Mitarbeiter jemals dafür entscheiden etwas zu tun, dass ein unverantwortlich hohes Risiko trägt oder Schaden verursachen kann?

Ja, es gibt Mitarbeiter die unangemessen riskante Entscheidungen treffen, bei denen sie mitunter auch Schaden

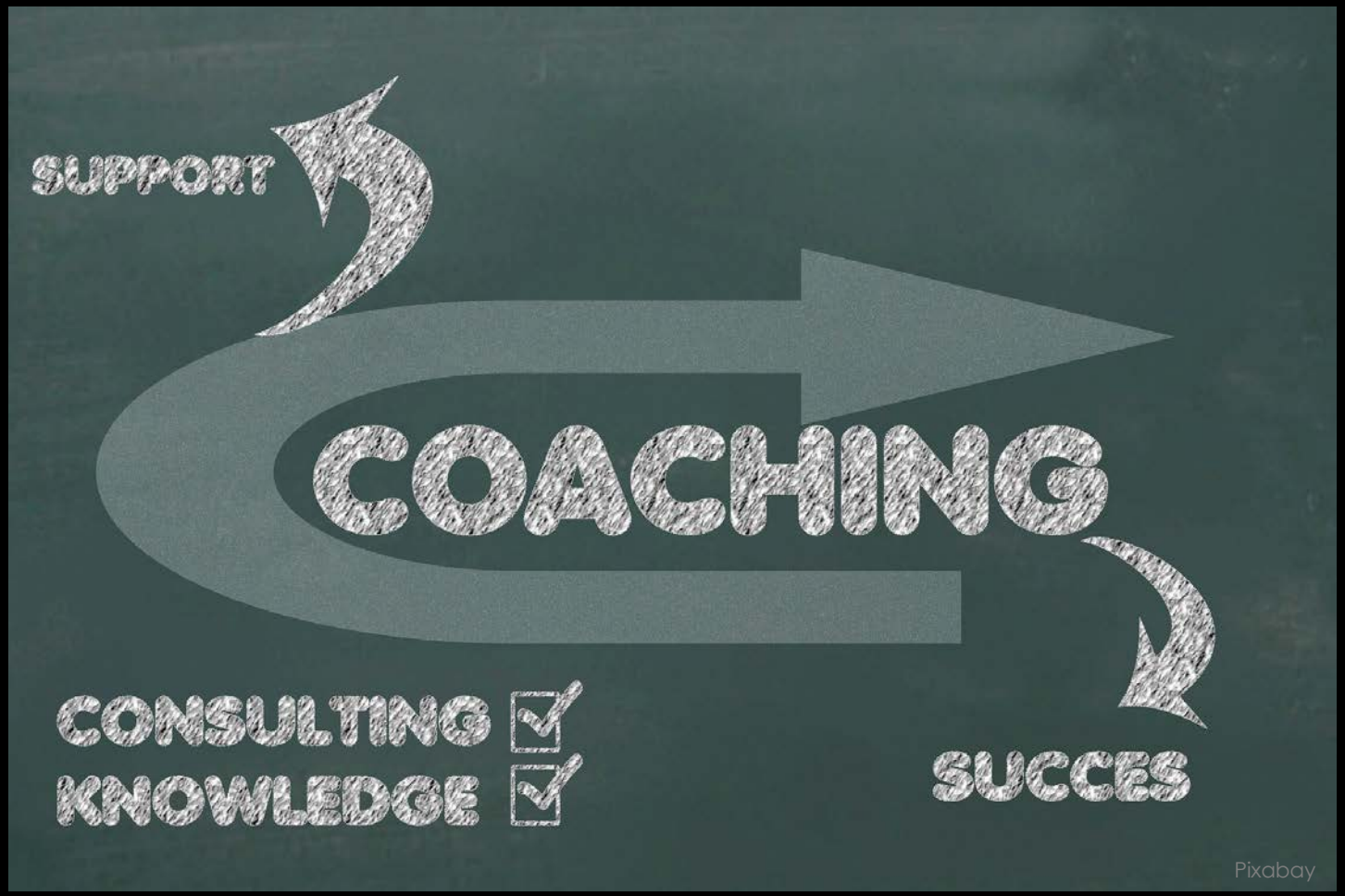
Nein, kein Mitarbeiter würde jemals absichtlich etwas tun, das riskant ist und wo Schaden verursacht werden kann. Es muss

Was ist, wenn ein Mitarbeiter ein Risiko eingeht, um im Sinne des Unternehmens zu handeln? Wertekonflikt?

(Ja) ist die richtige Antwort. Es wird Mitarbeiter geben, die zu hohe Risiken eingehen, die wissentlich signifikante Gefahren ignorieren oder sogar absichtlich Schaden anrichten. Egal wie ausgereift Ihr Systemdesign ist, es wird immer notwendig sein, den Menschen für die Qualität seiner Verhaltensentscheidungen verantwortlich zu machen.

Menschen neigen dazu, Regeln zu umgehen

Risikoverhalten: Coachen



Menschliche Fehlleistung: Trösten

Risikoverhalten: Coachen

Rücksichtsloses Verhalten: Sanktionieren

Outcomebasierte Entscheidungen

Beispiel 1: Beinahe Kollision auf Blaulichtfahrt, weil bei roter Ampel nicht angehalten

Beispiel 2: Kollision auf Blaulichtfahrt, weil bei roter Ampel nicht angehalten

Just Culture - Fairnesskultur

Führungskräfte erkennen menschliche Fehler an

Verbesserungen über:

1. Änderung der Verhaltensentscheidungen der Mitarbeiter (Werte vorgeben + coachen)

2. systemische Lösungen

Systemischer Ansatz

Personenbezogen/ Mensch als Ursache

Individuum

“We have good people in bad systems, and good people in bad systems will fail.”

Donald Berwick

Systemischer Ansatz

1. Systemdesign
2. Ursachenanalyse
3. Risiko-management

Gesamtsystem

System-Design

1. Das System sollte **Schäden** bei menschlicher Fehlleistung **verhindern**, nicht umgekehrt

2. Wir brauchen **Redundanzen**, **Barrieren** und **Wiederherstellungsmechanismen**

Ursachenanalyse

1. Etablieren eine **Meldesystems** das Rückfragen zulässt
2. Menschliches Fehlverhalten ist nicht das Ergebnis, sondern der **Startpunkt der Untersuchung** (new view to understanding human error, Sidney Dekker)
3. **WARUM^5**

Risikomanagement
1 Flugzeugabsturz in 100 Jahren / 20mio
Pixabay

Perfekte Systeme existieren nicht

Fahrzeugladekabel

Papierlose Dokumentation
- Internet-/Softwareausfall

CO-Melder

Rückfahrkamera

Crosscheck vor Medikamentenapplikation

Was bewirkt Just Culture?

JC schafft mehr **(Patienten-) Sicherheit,**

es hilft dabei **Ergebnisse zu verbessern,**

es schafft **Bindung der Mitarbeiter.**

Voraussetzungen?

Anerkennen das Menschen **fehlbar** sind

Werte definieren und vorgeben

Vertrauen gewinnen und **Verantwortung** fordern

Nicht Outcome-basiert handeln (Outcome bias)

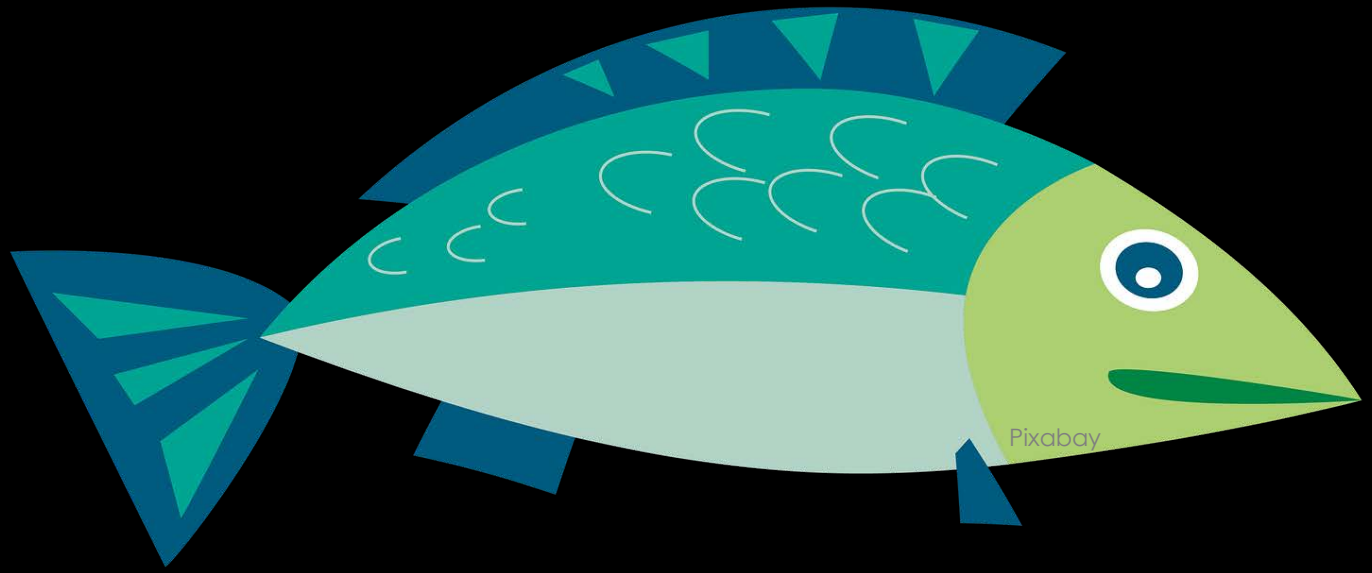
Wie kann es umgesetzt werden?

durch bessere **Verhaltensentscheidungen** der Mitarbeiter (coaching)

und **systemische Lösungsansätze**.

Wo beginnt Just Culture?

Der Fisch beginnt am Kopf zu **SCHWIMMEN**
(Änderung des Mindset)



Literaturhinweise und Website‘s

Da die Literatur (besonders die deutsche) zu Just Culture begrenzt ist, hier ein paar Empfehlungen:

<u>Deutsche Literatur:</u>
- Just Culture in Organisationen, Stephanie Rascher
- Die Kunst zu Lernen, Amy C. Edmondson
- https://www.facebook.com/JustCultureDACH

<u>Englische Literatur:</u>
- Creating a Just Culture: The Ottawa Hospital‘s experience, Forster et al.
- Dave‘s Subs, David Marx (als Story geschrieben + Facilitator Guide zur Selbstreflexion)
- Friendly Fire, Scott A. Snook
- Videos von Outcome Engenuity: https://vimeo.com/user11429456
- A Just Culture Guide (NHS): https://improvement.nhs.uk/resources/just-culture-guide/
- The Field Guide to understanding „Human Error“ (3rd. Edition), Sidney Dekker
- Building a Culture of Accountability – David Marx (https://youtu.be/_uhxrdFDVLQ)

Gerne weitere Infos per Mail: thomas.werner@malteser.org

Malteser
…weil Nähe zählt.