

Behavioral Risk Management

Verhaltenswissenschaftlicher Impuls für Spitäler

Die revolutionären Ideen der Verhaltenswissenschaft können auch für das klinische Risikomanagement nutzbar gemacht werden – mit Behavioral Risk Management (bRiMa). Dies zeigen neue Forschungsergebnisse auf. – Von Carl David Mildenberger

Im Interesse der Patientensicherheit Risiken zu vermindern, ist das Ziel von Behavioral Risk Management (bRiMa). Auf Basis von bekannten, systematischen Fehlern im menschlichen Denken und Handeln («Biases» – siehe Grafik) werden Strukturen und Prozesse geändert. Eine neue Habilitationsarbeit an der Universität St. Gallen, gepaart mit Pilotprojekten an zwei grossen Schweizer Spitälern, legt nahe, wie dies gelingen kann.

Behavioral Revolution

In allen Wissenschaften, die sich mit dem menschlichen Verhalten beschäftigen, fand

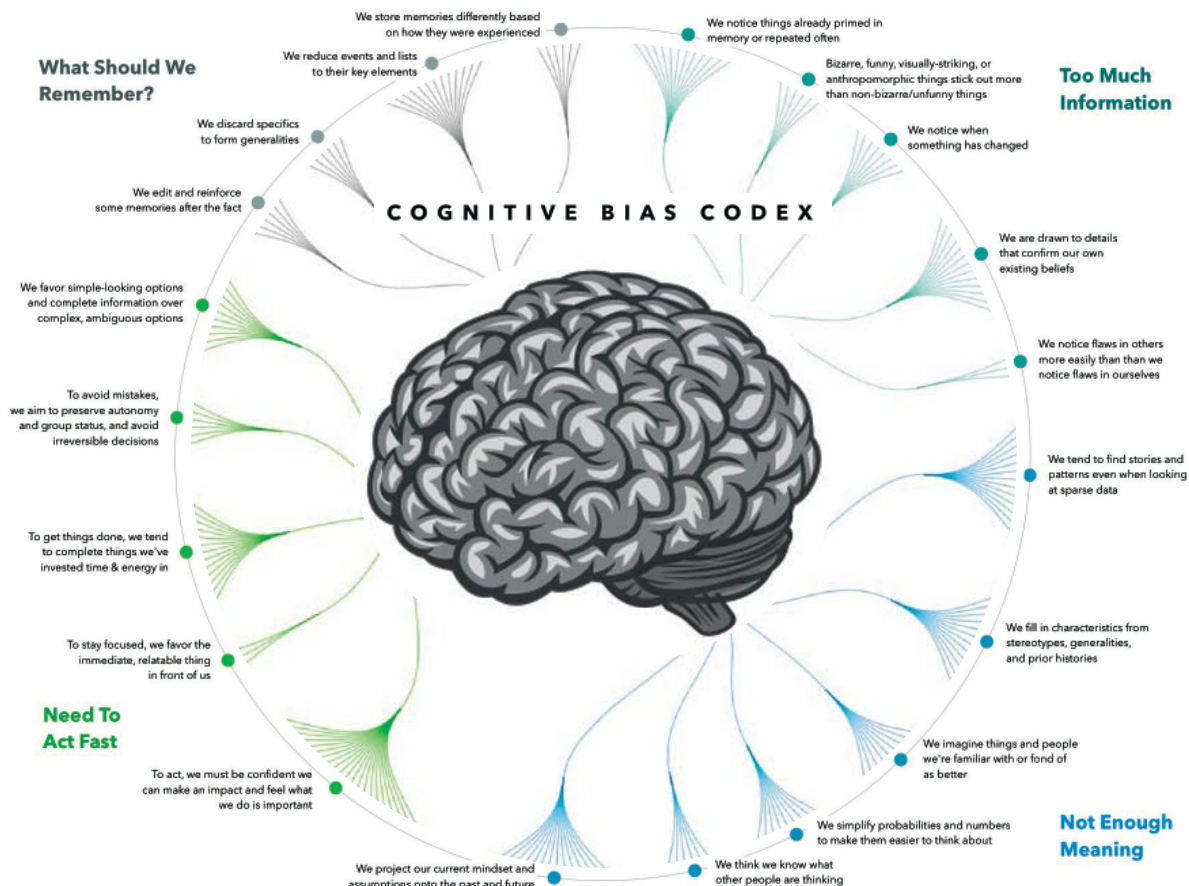
in den letzten Jahren eine «Behavioral Revolution» statt. Wissenschaftler verschiedenster Disziplinen stellten fest, dass menschliches Wahrnehmen, Denken, Urteilen und Handeln in vielen Fällen am besten als eine Abfolge von Fehlwahrnehmungen, Fehlschlüssen und Fehlverhalten zu verstehen ist. Es hagelte Nobelpreise wie zuletzt für den US-Amerikaner Richard Thaler, der 2017 für seine Arbeit auf dem Gebiet der Verhaltensökonomie ausgezeichnet wurde.

Framing-Effekt

Eine zentrale Erkenntnis der Verhaltenswis-

senschaften («Behavioral Sciences») lautet: Menschen handeln viel seltener rational, regelgeleitet und ihrem Charakter entsprechend, als sie annehmen und lassen sich im Umkehrschluss sehr viel mehr von unbewussten, situativen Faktoren steuern.

Folgendes Beispiel veranschaulicht diesen Befund: Angenommen, Ihr Arzt klärt Sie darüber auf, dass Sie sich einer komplexen Operation unterziehen könnten, die nachhaltige Linderung für ihr schweres Leiden verspricht und eine Überlebensrate von 90 Prozent hat. Wie entscheiden Sie sich? Die Wissenschaft sagt: Die Entscheidung hängt



wesentlich davon ab, ob ihr Arzt von einer Überlebensrate von 90 Prozent spricht oder von einer Todesrate von 10 Prozent. Sprechende Ärzte von Überlebensraten anstatt von Todesraten, entscheiden sich signifikant mehr Patienten für die Operation. Rein mathematisch betrachtet ändert sich nichts an der Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Operation, egal ob von Überlebens- oder Sterberaten gesprochen wird. Aber die Art, wie die Wahrscheinlichkeiten dargestellt werden, beeinflusst menschliches Verhalten. Dieses Phänomen wird Framing-Effekt genannt (Kahnemann und Tversky, 2000).

Stups in die richtige Richtung

Das wichtigste Werkzeug im Umgang mit solch unerwartet irrationalem Verhalten sind sogenannte Nudges (von engl. «Nudge» = Stups). Oft braucht es nur einen kleinen Stups, um typisch menschlichen Fehlwahrnehmungen, Fehlschlüssen und Fehlverhalten entgegenzuwirken oder diese sogar nutzbar zu machen. Auf diese Weise kann es Menschen leichter gemacht werden, die richtigen Schlüsse zu ziehen und das Richtige zu tun. Dies kann z.B. mit dem Framing von Wahrscheinlichkeiten geschehen.

Behavioral Risk Management

Behavioral Risk Management (bRiMa) überträgt solche verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse auf das operative, insbesondere auf das klinische Risikomanagement. Gemäss Habilitation können konkrete Massnahmen im engen Dialog direkt im Spital erarbeitet werden. Hierzu werden in Workshops systematisch die Bedeutung und das Vorkommen bekannter Biases im Spitalalltag analysiert. Dies erfolgt mittels eines angeleiteten Brainstormings «durch die verhaltenswissenschaftliche Brille». Auf dieser Basis werden Nudges entwickelt, die bestehenden Biases entgegenwirken und sie so neutralisieren. Für gute Resultate ist es zentral, den Teilnehmerkreis so zu gestalten, dass vor allem diejenigen vertreten sind, die die Aufgaben im Spitalalltag verrichten. Auch eingespilte, möglichst praxisnahe CIRS-Teams versprechen gute Resultate.

Typische Nudges im Spitalalltag

Forschungsergebnisse zeigen, dass die Häufigkeit eines Verhaltens noch weiter erhöht werden kann, wenn man Menschen über die Quote informiert, mit welcher andere Menschen dieses Verhalten ausführen. Dieser Effekt wird im Spitalalltag z.B. im Bereich der

Handhygiene erzielt, wenn darauf hingewiesen wird, dass «9 von 10 Menschen in der Umgebung die Handhygiene korrekt umsetzen». Ein solcher Nudge ist v.a. in Bereichen sinnvoll, wo bereits eine gute Compliance besteht. Nudges entfalten ihre Stärken aber auch bei komplexeren Verhaltensweisen und Entscheidungen. Lässt man Menschen Formulare, z.B. für die Meldung eines Vorfalles, zu Beginn unterschreiben, erhöht dies die Qualität und Exaktheit der Angaben.

Ziel: Erhöhung der Patientensicherheit

Es ist zu beachten, dass das gezielte Setzen von Nudges aus moralischer Sicht oft kritisch betrachtet wird (z.B. Bovens, 2008). Denn es besteht grundsätzlich die Gefahr, durch Nudges Verhalten auf illegitime Art zu steuern oder zu manipulieren. Gerade aber im Spitalkontext – und mit dem übergeordneten Ziel der Erhöhung der Patientensicherheit – laufen solche anti-paternalistischen Bedenken typischerweise ins Leere.

Potenzial von bRiMa

bRiMa ist die konsequente Weiterentwicklung von klassischem Risikomanagement, weil es den Systemgedanken mit einem situativen Gedanken ergänzt. Wo grosse Konzepte den Blick aufs Detail und die konkrete Situation verstellen, erlaubt bRiMa kontextspezifisches Arbeiten.

Weil es auf individuelles Verhalten fokussiert und auf konkrete Abläufe im Spital spezialisiert ist, bildet bRiMa den Gegenpol zum Enterprise Risk Management (ERM). Im Zentrum stehen nicht abstrakte Zahlen und Modelle für das gesamte Unternehmen. Ebenfalls keine Rolle spielt hier das Verhaltensmanagement durch Regeln über die Grenzen von Organisationen und Branchen hinweg. bRiMa nutzt stattdessen neueste verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse für das gezielte, passgenaue und kostengünstige Management von Risiken.

bRiMa ist keine Allzweckwunderwaffe. Es ersetzt gutes, traditionelles Risikomanagement nicht, sondern bezieht allzu menschliches Fehlverhalten als zusätzliche Sicherheitsebene ein. Das Potenzial von bRiMa liegt vor allem darin, mit wenigen, aber gezielten Massnahmen, jedes bestehende Risikomanagement Modell zu verfeinern und zu komplettieren. bRiMa setzt Nadelstiche, anstatt eine gesamte Organisation umzukrempeln. Aber wenn die Nadeln gut sitzen, dann bewirken sie spürbare Veränderungen. Und da sich bRiMa-Massnah-



Dr. Dr. Carl David Mildenberger,

Gesellschafter und Geschäftsführer, mildenberger + cie. versicherungsmakler, Zürich; carldavid.mildenberger@mildenberger.ch

Coup de pouce dans la bonne direction

Le but du Behavioral Risk Management (bRiMa) est de diminuer les risques pour la sécurité des patients. Les structures et les processus sont modifiés en tenant compte des erreurs systématiques et connues dans les pensées et les actions humaines, dénommés biais («biases» en anglais). Un nouveau travail d'habilitation de l'Université de St-Gall, couplé avec des projets pilotes dans deux grands hôpitaux suisses, donne des pistes pour y parvenir.

Le principal outil, face aux comportements irrationnels inattendus, est baptisé «nudge» en anglais, autrement dit coup de pouce. Souvent il ne faut qu'un petit coup de pouce pour contrer des perceptions, des conclusions ou des comportements erronés, ou les rendre utiles. Le bRiMa applique des notions des sciences comportementales à la gestion des risques opérationnels, en particulier à la gestion des risques cliniques. Des mesures concrètes peuvent être élaborées directement en dialogue avec l'hôpital. Pour ce faire, des ateliers permettent d'analyser systématiquement l'apparition de biais connus dans le travail quotidien de l'hôpital et leur signification. Le bRiMa n'exige ni cours, ni formation continue, ni adaptation des manuels. Si de bons «nudges» sont identifiés et implémentés, le bRiMa fonctionne quasi automatiquement. ■

men auf typische menschliche Biases beziehen und diesen durch Nudges entgegenwirkt wird, bedarf bRiMa keiner Schulung, Weiterbildung oder Anpassung von Handbüchern und Verfahrensanweisungen. Sind gute Nudges identifiziert und implementiert, so funktioniert bRiMa quasi automatisch. ■