



Fehlerkultur: Was ist ein produktiver Umgang mit Fehlern?

Januar 2017

White Paper

Michael Herzig
Dozent, ZHAW Soziale Arbeit
Institut für Sozialmanagement

Fehlerkultur: Was ist ein produktiver Umgang mit Fehlern?

Grundsatz

Mit Fehlern produktiv umgehen, bedeutet

- zu akzeptieren, dass Fehler passieren.
- sich nicht darauf zu versteifen, unbedingt stets alle Fehler zu verhindern, sondern sich auf die Vermeidung der gravierendsten Fehler zu beschränken (Qualitäts- und Risikomanagement sowie interne Kontrollsysteme).
- aus Fehlern möglichst systematisch zu lernen, statt nur zufällig.

Haltung

Eine Organisation mit einer produktiven Fehlerkultur zeichnet sich durch eine Haltung gegenüber Fehlern aus, die es Mitarbeitenden erlaubt, offen und frei von Angst vor Sanktionen oder Diskreditierung darüber zu sprechen.

Diese Haltung

- ist schriftlich festgehalten (Leitbild, Führungs- und Arbeitsgrundsätze).
- ist konkret formuliert mit einem direkten Bezug zur Arbeit der Mitarbeitenden.
- wird von den Vorgesetzten vorgelebt und im Rahmen der Personalführung thematisiert (persönliches Feedback, Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche).

Damit die formulierte Haltung nicht Theorie bleibt, sondern gelebt werden kann, bedarf es verschiedener Voraussetzungen. Es muss

- Zeit zur Verfügung stehen, um über mögliche oder tatsächlich gemachte Fehler zu diskutieren und daraus zu lernen.
- ein Führungsverhalten vorgelebt werden, das es erlaubt, ohne Schuldzuweisungen über Fehler zu diskutieren.
- ein Instrumentarium eingeführt werden, das es ermöglicht, Gelerntes festzuhalten und sich darüber auszutauschen.
- darauf hingearbeitet werden, dass die Vorgesetzten und Mitarbeitenden über Kompetenzen im Umgang mit Fehlern verfügen.

Kompetenzen

Eine Organisation, in der Fehler nicht tabuisiert oder vertuscht werden, sondern genutzt werden, um die Qualität zu verbessern oder um auf neue Ideen zu kommen, fördert die Kompetenzen im Umgang mit Fehlern, indem

- die Mitarbeitenden sich gegenseitig Feedback geben.
- Reflexionsverfahren vorgesehen sind, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, über

Fehlerkultur: Was ist ein produktiver Umgang mit Fehlern?

Fehler zu sprechen, Ursachen und Rahmenbedingungen von Fehlern zu hinterfragen und aus Fehlern zu lernen (Nachbesprechungen, Debriefings, Lessons Learned, Supervision oder Intervision).

- Verfahren und Gefässe vorhanden sind, die es erlauben, zu lernen um Arbeitsprozesse, Instrumente und auch Strukturen zu verbessern (Qualitätszirkel).
- Mitarbeitende mit den Konsequenzen von Fehlern nicht allein gelassen werden, sondern bei deren Bewältigung unterstützt werden.

Instrumente

Damit Mitarbeitende produktiv mit Fehlern umgehen können, braucht es ein Instrumentarium, das es ermöglicht,

- Fehler zu vermeiden (QM-Systeme, Prozessbeschreibungen, Konzepte, Checklisten).
- Fehler (anonym) zu melden (Critical Incident Reporting System (CIRS), Vorschlagswesen).
- Fehler für die Qualitätsentwicklung zu nutzen (Thema an Teamsitzungen und in Workshops zur Qualitätsentwicklung).

Kommunikation

Eine Organisation, die konstruktiv mit Fehlern umgeht, verfügt über eine positive Grundausrichtung und eine «Ermutigungskultur», die sich auch darin äussert, wie über Fehler gesprochen wird.

Statt so: «Was ist heute schief gelaufen?»

Lieber so: **«Was ist heute gerade nochmals gut gegangen?»**

Mit dieser Frage kann aus potenziellen Fehlern gelernt werden.

Statt so: «Warum hast du das gemacht?»

Lieber so: **«Warum erschien dir das sinnvoll?»**

Mit dieser Frage wird nicht böser Wille oder Inkompetenz unterstellt, sondern thematisiert, dass ein Fehler oft erst im Nachhinein als solcher erkannt wird.



Autor:

Michael Herzig, Dozent, ZHAW Soziale Arbeit
Institut für Sozialmanagement

E-Mail:

Michael.Herzig@zhaw.ch