

Standardisieren Sie noch oder lernen Sie schon?

Fehler als Chance zum Dialog in der Qualitätsentwicklung

Text: Michael Herzig | Bilder Schwerpunkt: Luc-François Georgi

Wie in einer Organisation mit Fehlern umgegangen wird, sagt einiges aus über die Organisationskultur. Andererseits können Fehler genutzt werden, um das Lernen in einer Organisation zu gestalten.

«Ein Fehler ist kein Gegenstand der Beurteilung, sondern das Resultat der Beurteilung eines Gegenstands» (Gartmeier et. al. 2015, 33). Dem Wetter ist es egal, wenn die Prognose falsch war, der Meteorologin schon weniger, doch wird sie nach dem trotz Prognose eingetretenen Hagelschlag gegenüber dem Winzer und seiner Versicherung argumentieren, dass von einer fehlerhaften Prognose nur dann gesprochen werden könne, falls eine Genauigkeit von 100 Prozent versprochen würde, bei einer kurzfristigen Voraussage könnten aber höchstens 90–95 Prozent erwartet werden, und auch das nur bei stabiler Wetterlage. Der Schüler und die Schülerin, die an der Aufnahmeprüfung des Gymnasiums scheitern, haben im Unterschied zur Meteorologin keine Definitionsmacht über die Beurteilungskriterien. Selbst wenn sie in einen partizipativen Prozess einbezogen würden, um die Prüfungskriterien intersubjektiv auszuhandeln, blieben ökonomische, soziale und

Mit der Unterscheidung verschiedener Organisationskulturen stellt sich die Frage, wie Fehler definiert werden

kulturelle Machtunterschiede bestehen (Gartmeier et. al., 40). Der deutsche Pädagoge Helmut Heid weist mit Nachdruck darauf hin, dass Definition und Anwendung von Fehlerkriterien sich auch «als Mittel bzw. Massnahmen der Machtausübung, der Disziplinierung oder gar der Unterdrückung verwenden» liessen (Gartmeier et. al., 40). Das ist ein guter Grund, auf Standardisierung beruhende Qualitätsmanagementsysteme zu hinterfragen. Ein weiterer ist, dass man nur das standardisieren kann, was man bereits kennt.

Fehler als Thema in der Qualitätsentwicklung

Zu einem Qualitätsmanagementthema wurden Fehler in den 1960er- und 1970er-Jahren in Industriezweigen mit hohen Sicherheitsrisiken (Flugverkehr, Atomindustrie), wobei die Kontrolle und die Vermeidung von Fehlern im Vordergrund standen (Schreyögg 2015, 224). Ab den 1980er-Jahren wurden Fehler zunehmend Gegenstand sozial-, geistes- und wirtschaftswissenschaftlicher Studien (Gartmeier 2015, 8–9). Dabei wurde versucht, das Entstehen von Fehlern mit psychologischen oder organisationssoziologischen Ansätzen zu erklären. Der Umgang mit Fehlern

wurde als möglicher Ausdruck von Organisationskultur gesehen (Schreyögg 2015, 225 f.; Grillitsch 2013, 22). Mit der Unterscheidung verschiedener Organisationskulturen stellt sich die Frage, wie Fehler definiert werden. Der britische Psychologe James Reason unterscheidet zwischen Ausführungsfehlern, die er als Patzer oder Missgeschicke bezeichnet, und Fehlern in der Planung. Während Ausführungsfehler auf den Fertigkeiten der Ausführenden beruhen, können Planungsfehler strukturelle Ursachen haben. Reason trennt auf Wissen basierende von auf Regeln zurückzuführenden Fehlern (Reason 1994, 82 ff.).

Besonderheiten sozialer Organisationen

Regeln können nicht nur als explizite Verhaltensanweisungen verstanden werden, sondern auch als implizite Normen und Werte. Häufig überlagern sich gegensätzliche Normen, was die Mitarbeitenden zwingt, Entscheidungen zu treffen. In der Sozialen Arbeit entstehen solche Zielkonflikte typischerweise aus dem Gegensatz zwischen Nutzerorientierung und Institutionsorientierung. So kann es im Rahmen des Empowerments methodisch zweckmässig sein, einem Alkoholiker oder einer Drogenabhängigen in einer Tagesstruktureinrichtung Vertrauen zu schenken und Verantwortung zu übertragen, beispielsweise für die Einkäufe, und dieser Person dazu Bargeld auszuhändigen. Dem Controller und der Revisorin wird dies bestenfalls suspekt vorkommen, eine Politikerin oder ein Journalist könnten zu einer weniger wohlwollenden Einschätzung gelangen, wodurch operatives Handeln zum strategischen Thema wird. Das Management dieser Organisation sollte den Mitarbeitenden mit einer Haltung zu solchen Zielkonflikten Orientierung geben.

Im Institut für Sozialmanagement der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) wurden im Rahmen einer unveröffentlichten Vorstudie (Meyer, Pascale/Herzig, Michael: Fehlerkultur in Sozialen Organisationen, 2015) drei Organisationen im Hinblick auf den Umgang mit Fehlern untersucht: ein kommunaler Sozialdienst, ein Gefängnis und eine Poliklinik für heroingestützte Behandlungen. Aufgrund dieser Fallbeispiele wurden drei mögliche Typen von Fehlerkulturen skizziert:



Michael Herzig

ist Dozent für Sozialmanagement (ZHAW Soziale Arbeit) und freiberuflicher Autor.



- *Fehler als Damoklesschwert über den Köpfen der Mitarbeitenden*: Diese Organisation ist geprägt durch rigide Regeln und eine hohe Normendichte, die Mitarbeitenden sind starkem Kontrolldruck ausgesetzt, Fehler sind explizit kein Thema, implizit omnipräsent.
- *Fehler als Risiko und Chance zugleich*: In dieser Organisation besteht ein Regelwerk zur Überwachung und Vermeidung von Fehlern, gleichzeitig werden Anstrengungen unternommen, trotz Kontrolldruck angstfrei über Fehler zu sprechen und daraus zu lernen.
- *Fehler als Lernfeld*: In dieser Organisation wird ein konstruktiver Umgang mit Fehlern im Leitbild postuliert. Für die Umsetzung sind Verfahren, Gefässe und Instrumente definiert, deren effektive Nutzung stark von der verantwortlichen Führungsperson abhängt.

Lernen aus Fehlern

Organisationen lernen nur, wenn Individuen lernen, was wiederum von den organisationalen Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Wird Fehlerkultur zu einem Gegenstand zielgerichteter Organisationsgestaltung, erfordert dies Lernprozesse auf individueller, teambezogener und organisationaler Ebene (Grillitsch 2013, 22). In Anlehnung an Elke Schüttelkopf, die die Bedeutung der Führungskräfte für die Fehlerkultur betont (Schüttelkopf 2013,

29 ff.), lassen sich drei Interventionsebenen identifizieren, um die Fehlerkultur einer Organisation zu gestalten: Haltung, Kompetenzen und Instrumente.

Mit einer klaren Haltung fördert das Management einer Organisation den offenen Umgang mit Fehlern, wenn diese Haltung verbrieft ist und vorgelebt wird. Zu den Kompetenzen gehört insbesondere die Fähigkeit zum Dialog, den der amerikanische Organisationstheoretiker Peter Senge als Schlüssel für den Erkenntnisgewinn in Teams definiert und begrifflich von der Diskussion abgrenzt, deren primäres Ziel nicht das Lernen sei, sondern die Entscheidungsfindung.

Das Instrumentarium für das Lernen aus Fehlern sollte nicht nur auf das Vermeiden von Fehlern ausgerichtet sein, sondern muss Gelegenheit schaffen, Fehler (anonym) zu melden und für die Angebots- und Qualitätsentwicklung zu nutzen. Wie ein Prozess der dialogischen Qualitätsentwicklung konkret ausgestaltet werden kann, haben Reinhart Wolff et. al. für den Kinderschutz exemplarisch aufgezeigt (Wolff et. al. 2013). Letztlich geht es darum, Massnahmen auf struktureller und auf kultureller Ebene im Sinne der Organisationsstrategie auszubalancieren. █

Literatur

- Gartmeier, Martin; Gruber, Hans; Hascher, Tina; Heid, Helmut (Hg.) (2015): Fehler. Ihre Funktionen im Kontext individueller und gesellschaftlicher Entwicklung = Errors; their functions in context of individual and societal development. Münster, New York 2015: Waxmann 5, S. 7–13.
- Grillitsch, Waltraud (2013): Fehlerlose Soziale Arbeit? – Fehlerkultur zwischen Selbsterneuerung und Verweigerung. In: Sozialarbeit in Österreich. Zeitschrift für Soziale Arbeit, Bildung und Politik (3), S. 20–25.
- Herzig, Michael (2017): Fehlerkultur: Was ist ein produktiver Umgang mit Fehlern? White Paper, Zürich: ZHAW Soziale Arbeit: https://www.zhaw.ch/storage/shared/sozialearbeit/News/070126_WP_Fehlerkultur.pdf (am 12.7.2017).
- Reason, James T. (1994): Menschliches Versagen: Psychologische Risikofaktoren und moderne Technologien (Spektrum Psychologie). Heidelberg: Spektrum.
- Schreyögg, Astrid (2015): Fehlerkultur im Kinderschutz – Sind wir schon gut aufgestellt? In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 22 (2), S. 223–233.
- Schüttelkopf, Elke M. (2013): Lernen aus Fehlern: Wie man aus Schaden klug wird. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & KG.
- Wolff, Reinhart; Nationales Zentrum Frühe Hilfen (2013): Aus Fehlern lernen – Qualitätsmanagement im Kinderschutz [Konzepte, Bedingungen, Ergebnisse]. Opladen [u.a.]: Budrich.