

### In Aus-, Fort- und Weiterbildung von MitarbeiterInnen investiert – und doch alles nur für die „Katz“?

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Alle wissen es: Aus-, Fort- und Weiterbildung sind unternehmerische Investitionen in die Zukunft. Nur sie „funktionieren“ nicht wie eine Geldanlage oder wie eine Immobilieninvestition.

Investitionen in MitarbeiterInnen sind dagegen grundlegend anderer Natur: *Erstens* ist diese Investition äußerst mobil. Angesichts des Fachkräftemangels kann das Sprichwort „Wie gewonnen – so zerronnen.“ schon so manchen Personalverantwortlichen ins Schwitzen bringen. *Zweitens* unterliegen Wissen und Transfer einer derartigen hohen Halbwertszeit, dass man mit Kompetenzerneuerung nicht schnell genug nachkommt.



Es gibt noch einen *dritten* Aspekt, der ebenso seine Wirkung hinterlässt: Es berührt die Lernkompetenz, damit verbundene Ansprüche und Erwartungen an die MitarbeiterInnen an das lebenslange Lernen am Arbeitsplatz.

Veränderung und auf diese zu reagieren sind allgegenwärtig. Der Anspruch auf Entwicklung im Unternehmen macht das Lernen zur Führungsaufgabe. Doch wo vollzieht es sich als Weg zur Kompetenzentwicklung am effektivsten? Heute wissen wir, dass im Raum stattfindende Schulungen an Nachhaltigkeit zu Wünschen übriglassen. Deshalb geht der Trend immer mehr in die Richtung, das Lernen am Arbeitsplatz zu gestalten. Führungskräfte müssen in die Rolle eines Coach hineinwachsen, um dem gerecht zu werden.

Wenn Entwicklung und Lernen so eng zusammengehören, wenn es darum geht, in der Einrichtung, in den Teams, bei jedem einzelnen Mitarbeiter eine Kultur des Lernens hineinzutragen, kommen wir nicht umhin, eine *ebenso* wichtige Seite des Lernens mitzudenken.

Mein Überlegung, die ich in den Diskurs hineinbringen möchte, ist: Wer eine Kultur des Lernens und der Entwicklung im Unternehmen, im Team möch-

te, der muss auch bereit sein, eine „Fehlerkultur“ zu erlauben – ja, sie bewusst zu etablieren.

M.E. geht es nicht darum, das eine zu wollen und das andere auszuschließen. Es sind nach meinem Verständnis zwei Seiten einer Medaille. Diese Medaille heißt „Entwicklung“ – und Entwicklung „fließt“ letztlich nur über das Lernen. Wer also Entwicklung will, braucht das Instrument des Lernens – wer Veränderung will, braucht – auch führungs-mäßig! – ein offenes Verständnis über Fehlerzulässigkeit und einen Zugang zur Fehlerkultur.

Nun werden Fehler in unserem Alltagsverständnis eher als etwas Negatives, zu Vermeidendes angesehen – auf keinen Fall als etwas, was kultiviert werden sollte. Ich höre schon die Aufschreie in den Pflege- und Betreuungseinrichtungen – und das sicherlich zu Recht. Ein Fehler z.B. in der Medikamentengabe kann irreversible Folgen haben, der in keiner Weise zu rechtfertigen ist. Schon die Verletzung der Aufsichtspflicht gegenüber Schutzbefohlenen ist risikobehaftet und „sträflich“.

Und dennoch plädiere ich für eine derartige Kultur der Fehlerfreundlichkeit, eingebettet in eine Unternehmenskultur, in der Entwicklung, Qualität und das Lernen einen festen Bestandteil innehaben.

Aus dieser Überlegung heraus stellt sich zwangsläufig die eine oder andere Frage: Sind Fehler nicht eher entwicklungshemmend statt -fördernd? Welche Gründe sprechen dafür, Fehlerzulässigkeit in Sozialeinrichtungen zu kultivieren? Wenn es eine Fehlerkultur im Sozialen geben soll, auf welcher Grundlage ist diese möglich und umsetzbar?

Antworten hierzu mögen vielschichtig und von der jeweiligen Position des Betrachters ausfallen. Meine Antwort auf diese Frage soll diese sein:

Ein Blick in die Entwicklung der Natur, wie Arten entstehen, macht deutlich, dass hierfür Faktoren existieren: so genannte Evolutionsfaktoren. Eine von diesen ist die Mutation. Mutationen sind genetische „Defekte“, die während der Fortpflanzung entstehen. Diese genetischen Defekte sind es, die innerartige Veränderungen hervorrufen. Haben sich die Umweltbedingungen verändert, können derartige Defekte von Vorteil sein, weil sie die Möglichkeit der Anpassung an die neue Lebenssituation ermöglichen und die Chance auf Überleben und Weiterentwicklung bieten.

Unsere ganze Geschichte des Lebens „funktioniert“ so. Würde die Natur keine „Fehler“, sprich: keine Mutationen“ produzieren, würde es keine Entwicklung geben. Selbst den Menschen auf diesem Planeten gäbe es nicht. „Fehler“ sind insofern ein wertvolles Geschenk der Natur, die Raum für Veränderung und Entwicklung geben, wenn wir sie richtig nutzen und mit ihnen „gut“ umgehen können. *Fehler sind also kreative Quellen für Neues.*

Verweigern wir uns dieser von der Natur „vorbildlichen“ Gegebenheit, kann jeder sich an den Finger abzählen, was das bedeutet: Stillstand, Ende, Tod. Nun können wir mit Akrebie Fehlervermeidung betreiben und wissen selbst aus Erfahrung, dass alle derartigen Bemühungen ein Kampf gegen Windmühlen ist. Die Komplexität unserer Wirklichkeit am Arbeitsplatz, der Anspruch an die zu erbringenden Leistungen sind derart hoch, dass wir uns gar nicht viel Mühe geben müssen, um Fehler zu begehen. Sie passieren einfach, ob wir es wollen oder nicht. Menschliches Denken und Handeln ist per se auf Fehler angelegt, weil menschliches Denken und Handeln nicht unfehlbar ist. Also stellen wir uns nicht gegen Fehler, sondern akzeptieren sie und machen sie uns diese zu Nutze.

Nun mag der eine oder andere Kritiker meinen: Wie verhält es sich mit einer fehlgehandelten Medikamentengabe mit irreversiblen Folgen. Ein Wink der „Natur“ oder eine Chance auf Entwicklung? – Wohl kaum!

Die Gestaltung einer Kultur der Fehlerzulässigkeit heißt m. E. nicht, jeden Fehler zu erlauben und ihn mit „Entwicklungschance“ abzutun. Das Leben einer Fehlerkultur beinhaltet m. E. drei Aspekte:

1. Raum für Vertrauen und Dialog, Platz für Freiheit und Verantwortung ermöglichen, den MitarbeiterInnen Bedingungen geben für die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, offen zu sein für Unbekanntes, für neu zu Lernendes. MitarbeiterInnen sollen spüren und erfahren, dass Experimentieren, Neues einzuführen gewollt ist und im Zuge dessen Fehler im Denken und Handeln entstehen können, die an sich nicht bestraft werden. Fehler erhalten hier die Funktion des Lernens.

2. Sicherlich sind Fehler, vor allem dann, wenn sie sich wiederholen, anzusprechen und sollten einer konstruktiven Kritik unterliegen. Das Motto heißt auch hier: „Du darfst einen Fehler machen! Lerne aus ihm!“ Leitende MitarbeiterInnen sind dahingehend einzustimmen, Kollegen untereinander zu einer konstruktiven Fehler- und Kritikkultur zu befähigen und dafür Sorge zu tragen, dass der

Spruch „Wer im Glaskasten sitzt, sollte nicht mit Steinen werfen.“ aus jenen Köpfe verbannt wird.

3. Fehler sind nicht gleich Fehler. Meine Erfahrungen zeigen hier und dort, dass MitarbeiterInnen Angst haben, Fehler zu machen, weil Bestrafungen drohen. Diese Verunsicherung führt nicht selten dazu, es besonders gut oder doppelt abgesichert zu tun, um sich nicht der Kritik auszusetzen. (Hierin sehe ich u. a. auch eine Quelle für eine psychische Belastungssituation am Arbeitsplatz.)

M. E. liegt hier ein Führungs- und zugleich Managementfehler vor. Mögliche Fehler werden nicht ausdifferenziert in reversible ohne Folgen, in reversible mit bedingten Folgen und in irreversible Fehler. Diese Transparenz der Fehlerstruktur und die damit einhergehenden Arten von Konsequenzen sind wichtig und zugleich vertrauensbildend. Jeder Mitarbeiter weiß, was der jeweilige Fehler für Folgen und Konsequenzen hat. Das Gefühl einer Willkür an Bestrafung durch Leitende wird eingeschränkt.

Insofern ist das ureigenste Management – und Führungsinteresse gegeben, Entwicklungs- und Lernkultur mit einer Kultur der Fehlerzulässigkeit zu verknüpfen, die sehr wohl dezidiert zu beschreiben und gegenüber MitarbeiterInnen zu erläutern ist, um Missbrauch zu vermeiden bzw. jenen MitarbeiterInnen zu begegnen, die meinen, Fehler seien ungestraft zu jeder Zeit erlaubt.

### **Zum Nachlesen – Links, Tipps, Hinweise**

Googeln Sie unter dem Stichwort „Fehlerkultur am Arbeitsplatz“. Sie finden zum Thema viele wertvolle ergänzende Beiträge sowie eine Literaturliste.

### **Aktuelles aus dem IGS**

Das IGS führte am 29. Februar 2012 einen Workshop zum „Betrieblichen Gesundheitsmanagement“ durch. Unter [www.infoema.de](http://www.infoema.de) können Sie Bericht und Vorträge als pdf-Datei downloaden.

### **Der Nach- und Querdenker**

Gewinner der letzten „Denker-Aufgabe“ ist Herr B. Lippert aus Güstrow · Herzlichen Glückwunsch!

\*\*\*

Setzen Sie das fehlende Wort ein!

ÄTHYL (HÄLT) ALTER

UNTEN (.....) ABEND

Teilen Sie uns bitte Ihre Lösung per e-mail unter [igs@wta-rostock.de](mailto:igs@wta-rostock.de) mit. Unter Ausschluss des Rechtsweges verlosen wir einen Gutschein in Höhe von 10 € und schicken Ihnen diesen per Post zu. Viel Glück!

\*\*\*

Newsletter 4-2012 des IGS am 14. Juni 2012