

„Hier bin ich Mensch, hier darf ich sein!“ Dürfen wir Fehler machen, ohne gleich bestraft zu werden?

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Wer kennt nicht diesen geflügelten Ausspruch, den Goethe dem Faust im Osterspaziergang in den Mund legt, als er beobachtet, wie wohl sich die Menschen aller Stände in dem feierlichen Trubel fühlen. Heute wird dieses Faust-Zitat gern gebraucht, um zum Ausdruck zu bringen, dass man sich akzeptiert und in der gegenwärtigen Situation wohlfühlt.

Es ist eine schöne Metapher, die, von MitarbeiterInnen ausgesprochen, als Lob für Zufriedenheit am Arbeitsplatz gewertet werden kann.

Doch es gibt nicht wenige MitarbeiterInnen, die sich nicht wohlfühlen, wenn Leitende ihre Kontrollverantwortung dahingehend nutzen, sie eher dabei zu ertappen, wenn MitarbeiterInnen einen Fehler machen, weil dies als normal oder selbstverständlich angesehen wird, statt sie dabei zu erwischen, wenn sie etwas gut machen.

Ich habe keineswegs die Absicht, dies grundsätzlich einer Führungskraft zu unterstellen; und dennoch lohnt es sich, Gedanken darüber zu machen, ob und wenn ja welchen Platz eine Fehlerkultur im Betrieb einnimmt.

Ich bin mir sehr wohl bewusst, dass dort, wo Menschen für Menschen tätig sind, eine hohe Verantwortung an Fürsorge und Gesundheit an den Tag gelegt werden muss. Ich kann es auch gut nachvollziehen, dass MitarbeiterInnen angehalten werden, keine Fehler zu machen, schon gar nicht am Menschen.- Dennoch lohne es sich, darüber nachzudenken und ggf. darüber zu diskutieren:

- ✚ Dürfen MitarbeiterInnen Fehler machen?
- ✚ Was passiert, wenn sie einen machen?
- ✚ Lassen sich Fehler am Arbeitsplatz vermeiden?
- ✚ Wie steht diese Problematik im Kontext von Mitarbeiterführung?
- ✚ Macht eine Fehlerkultur im Betrieb Sinn?



Die Teams der WTA & des IGS wünschen Ihnen und Ihren MitarbeiterInnen ein gesundes und erfolgreiches Jahr.

Darüber nachzudenken macht m. E. sehr wohl Sinn, weil diese Fragen von praktischer Alltagsrelevanz sind, sowohl die Pflege- und Betreuungstätigkeit, die Qualität des Umgangs mit hilfebedürftigen Menschen als auch das unternehmerische Selbstverständnis berühren. Hierzu folgende Überlegungen:

Ersten Aspekt. Fehler machen im Arbeitsalltag.

Nicht wenige Pflegekräfte beklagen sich über andere, dass sie übermäßig nachfragen, was und wie sie ihre Arbeit erledigen sollen, obwohl sie es wissen müssten. Warum fragen diese MitarbeiterInnen? Sind diese fachlich inkompetent? Haben diese Angst, einen Fehler zu machen? Verunsichert sind diese auf jeden Fall. Die Folgen des oft als nervig wahrgenommenen Nachfragens dieser „verunsicherten“ Kollegen liegen auf der Hand. Der Arbeitsfluss wird gestört, Zeit geht verloren nach dem Motto: „Lieber einmal mehr fragen als zu wenig.“ Oder es wird nach dem Prinzip gearbeitet: „Doppelt hält besser!“, weil Unsicherheit darüber herrscht, was richtig ist. Sicherheitshalber wird mehr gemacht als vielleicht erforderlich. Die Folge ist, ein sich aufbauender Zeit- und Leistungsdruck. Dass dann erst recht Fehler entstehen, ist nachvollziehbar. Der Teufelskreis schließt sich.

Wie kann diesen „verunsicherten“ MitarbeiterInnen geholfen werden? Die möglichen Ansätze für mehr Sicherheit und weniger Fehler am Arbeitsplatz sind sicherlich personenbezogen zu finden, da die Ursachen für Verunsicherung und Fehlerverhalten unterschiedlich sein können. Ein Mitarbeitergespräch, um hier Aufklärung und eine Lösung zu finden, ist garantiert sinnvoll. Dass dieses Gespräch bei einem derart sensiblen Thema empathisch und vertrauensvoll und vielleicht nicht nur ein Mal zu führen ist, ist selbstredend. Ich bin mir sicher, eine gute Führungskraft wird auch die richtigen und aufbauenden Worte finden.

Zweiten Aspekt. Fehler ist nicht gleich Fehler.

Nun ist nicht jeder Fehler gleich, vor allem erkennbar an den Folgen. Eine Differenzierung ist deshalb sinnvoll und transparent zu machen. Doch nicht wenige Arbeitnehmer vollziehen nicht diese Differenzierung, weil auch führungsmäßig diese Differenzierung nicht transparent ist. Wenn im Kopf der Gedanke verinnerlicht ist, Fehler – und das gilt für jeden – dürfen nicht gemacht werden, solange sind sie angstbesetzt und der Schrecken aller im Betrieb. Dieses Phantom wird bleiben, wenn mit diesem Bild nicht „aufgeräumt“ wird. Was wir brauchen, ist eine objektive, kriterienbesetzte, differenzierte und eine für alle nachvollziehbare Struktur der Fehlerzulässigkeit und -unzulässigkeit.

Dritter Aspekt. Etablierung und das Leben einer Fehlerkultur im Betrieb.

Über Fehlerkultur im Betrieb nachzudenken hat einen zutiefst unternehmerischen wie führungsbezogenen Hintergrund. Das Selbstverständnis eines Unternehmens hat sich in den letzten zehn Jahren grundlegend verändert. Die Unternehmens- und Arbeitswelt ist

qualitativ anders. Die gewachsene komplexe Wirklichkeit – auch die unseres Betriebes macht deren Beherrschung und

Berechenbarkeit fast unmöglich. Egal was wir tun, unser Denken und Handeln ist mehr denn je fehlerhaft, unvollkommen. Unsere Begrenztheit und Verletzlichkeit fällt uns förmlich auf die Füße.

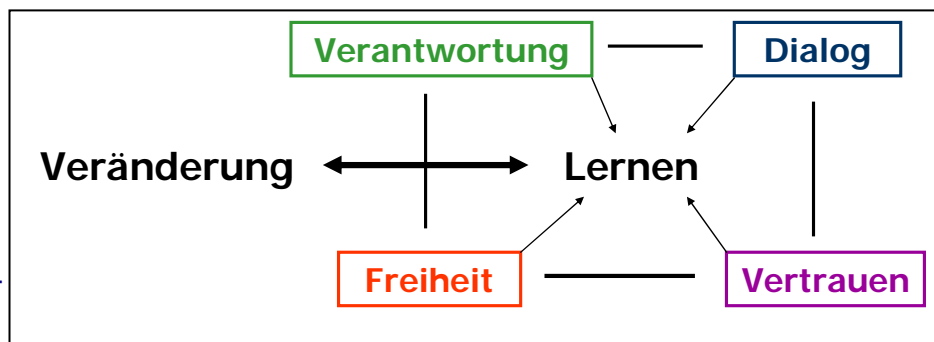
Wenn wir das grundsätzlich akzeptieren und in unserem Verständnis verinnerlichen können, wie der Betrieb *heute* aufgrund dessen funktioniert, wie MitarbeiterInnen *heute* zu führen sind, dann können wir uns von althergebrachten Denk- und Führungsgewohnheiten verabschieden.

Was wäre der neue Denk- und Handlungsansatz, den wir heute benötigen, um die komplexe Wirklichkeit besser in den Griff zu bekommen? Natürlich gibt es einerseits die Möglichkeit, komplexe Gegebenheiten in einfachere aufzulösen, um sie wieder später „zusammenzufügen“. Analyse und Synthese sind die „Zauberworte“, eine methodische Kunst, die nicht einfach zu bewerkstelligen ist. Worauf ich mich hier konzentrieren möchte, ist der Ansatz, den Betrieb als eine *lernende Organisati-*

on zu verstehen. Hier könnte der „Schlüssel“ für die Etablierung einer Fehlerkultur im Betrieb liegen. Entwicklung und Lernen sind mehr denn je untrennbar. Wer Unternehmensentwicklung will, braucht Lernwilligkeit. Da in unserer Lebenswirklichkeit Entwicklung denk- und handlungsgebunden ist, bleiben Fehler nicht aus. Also: Entwicklung, Fehler und Lernen stehen als „Dreigespann“. Oder anders formuliert: Eine heutige moderne Unternehmens- und Führungskultur präsentiert sich eine Entwicklungs-, Lern- und Fehlerkultur.

Doch wie lässt sich diese ansatzweise umsetzen? Das grafische Bild möge das Verständnis erleichtern und den Ansatz verdeutlichen. Werteorientiert bedeutet das, auf *Verantwortung und Freiheit, Dialog und Vertrauen* zu bauen, diese Werte im Zusammenhang zu sehen und über diese die MitarbeiterInnen zu führen: Lernen erzeugt Veränderung, ermöglicht Entwicklung. Jede Entwicklung (Veränderung in der Wirklichkeit), der wir ausgesetzt sind, macht ein Lernen erforderlich. Beides ist untrennbar verbunden. In diesem Wechselspiel

bewegen sich die vier genannten Werte. Wer Freiheit im Denken und Handeln will, muss auch bereit sein, Verantwortung zu übernehmen. Wer Verantwortung erhält, soll



auch Raum für freiheitliches Handeln (einschließlich für eigene Entscheidungen) beanspruchen können. Vertrauen baut sich nur über den Dialog (Kommunikation) auf und umgekehrt. Ohne Dialog kein Vertrauen – ohne Vertrauen kein Dialog. Zugleich steht jeder Mitarbeiter in der Verantwortung und darf sich auch die Freiheit herausnehmen, den Dialog zu suchen, seine Meinung zu äußern. Geschaffenes Vertrauen befördert ebenso in Verantwortung stehendes eigenständiges Denken und Handeln.

Alle vier Wertekomponenten in ihrem führungsmäßig zu gestaltenden Wechselspiel ermöglichen nachhaltiges Lernen, schaffen gewollte Veränderung am Arbeitsplatz.

Nur so wird unsere Arbeitswelt wieder zu unserer realen und erlebbaren Lebenswelt, die Freude und Anstrengung zusammenbringt.

Newsletter Nr. 2-2013 des IGS am 10. März 2013