



Risikomanagement

Eine positive Fehlerkultur etablieren

In vielen Organisationen wird noch immer kein konstruktiver Umgang mit Fehlern gelebt. Dabei bietet eine positive Fehlerkultur das Potenzial, Prozesse zu verbessern und das Miteinander im Team zu stärken. Gefragt sind dabei vor allem Führungskräfte.

Junge Ärztinnen und Ärzte sind in schwierigen Situationen oft ganz auf sich allein gestellt – vermutlich kann man sagen: zu früh. Nicht selten unterlaufen in solchen Phasen Anfangsfehler. Diese stoßen im Allgemeinen das persönliche Lernen an und erhöhen die eigene Wachsamkeit. Sie können helfen.

Das können sie aber nur dann, wenn sie in der Organisation erkannt und aufgefangen werden, sodass das System als Ganzes sich verbessert. Geschieht dies nicht, können genau diese Fehler auch anderen Personen unterlaufen und dann doch schlimmere Konsequenzen haben. Insbesondere für diese Art der Gefahren-Fehler-Prävention braucht es eine lernende Organisation und dafür wiederum eine Vertrauenskultur.

Viele, insbesondere junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben jedoch Hemmungen, sich ihren Vor-

gesetzten anzuvertrauen. Einer der Gründe könnte sein, dass sie ihre Vorgesetzten nur als versierte Profis sehen, die nie einen Fehler zu machen scheinen. Dadurch kann es besonders schwerfallen, die eigene Fehlbarkeit offenzulegen. Zudem erleben sie oft auch vernichtende Urteile gegenüber anderen jungen Kolleginnen und Kollegen, wenn bei diesen ein Fehler ans Licht kommt. Wenn womöglich sogar ein Famulant vor versammelter Mannschaft abgestraft wird, weil er eine falsche Antwort gibt, sinkt nicht nur der Mut, sondern auch die Motivation. In einem solchen Klima äußern sich Menschen nicht zu kritischen Themen. Sie haben einfach kein Vertrauen. Eine Verbesserung des jeweiligen Prozesses dagegen würde auch dazu führen, dass sich das Risiko minimiert. Wenn sich junge selbstbewusste Leistungsträ-

ger jedoch nicht gehört fühlen und somit keine Möglichkeit sehen, ähnlichen Gefahrensituationen vorzubeugen, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sie kündigen, um zu einem anderen Arbeitgeber zu wechseln. Die Folge ist: An den prekären Situationen ändert sich auf diese Weise nichts und obendrein gehen Mitarbeitende mit Potenzial verloren.

Ohne Vertrauen geht nichts

Wirklich weiterbringen würde hingegen der vertrauensvolle und ehrliche Austausch. Fähige Vorgesetzte, die auch einmal davon berichten, welche Fehler ihnen selbst anfänglich passiert sind und welche Situationen ihnen schon einmal den Angstschweiß auf die Stirn getrieben haben, beeindruckten positiv. Von ihnen lernt man gern. Vor allem erlauben sie es anderen, ebenfalls von

Foto: rrrrrrrrrrr

ihren Schwierigkeiten zu erzählen, um dann gemeinsam nach einer Lösung zu suchen, von der im besten Falle alle profitieren können.

Einladende Sätze wie „Wissen Sie, ein Fehler ist wie ein Wegweiser – bevor man ihm begegnet, kann man mitunter gar nicht wissen, wo es langgeht ...“ oder „Na, was hat heute nicht geklappt, erzählen Sie’s mir, damit wir alle etwas daraus lernen und es zukünftig anders machen können!“ oder „Hier sollten Sie immer genau aufpassen, das ist so eine Falle, in die ich selbst in der Anfangszeit getappt bin“ sind Ausdruck dieser Haltung.

Fehler neu bewerten

Ein Beispiel für das Umdenken in und Verändern einer Organisationsstruktur ist das eines Geschäftsführers, dessen Unternehmen bei seiner Übernahme sehr gefährdet war. Um den „Turn around“ zu bewerkstelligen, ergriff er gleich zu Beginn eine Maßnahme, die dazu dienen sollte, so schnell wie möglich von allen nur erdenklichen Verbesserungsmöglichkeiten zu erfahren: Er belohnte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür, wenn sie sich trauten, einen Fehler zuzugeben. Es dauerte eine Weile, bis die Belegschaft wirklich daran glaubte, dass sie gelobt und nicht, wie sie es gewohnt war, für begangene Fehler gerügt oder gar bestraft werden sollte. Nach einiger Zeit aber nahm das Programm Fahrt auf und führte zu zahlreichen kleinen und großen Verbesserungen. Nach und nach wurde den Beteiligten klar, dass (Ausnahme-)Fehler einen unschätzbaren Wert darstellen, wenn man sie vorurteilsfrei analysiert. Unabhängig von gemachten Fehlern wurden immer mehr präventive Verbesserungsvorschläge gemacht. Auch dadurch gelang es dem Geschäftsführer, das Unternehmen wieder nach vorn zu bringen.

Er hatte nach und nach ein angstfreies Klima etabliert, indem er einerseits glaubwürdig vermittelte, dass Fehlermachen dazu gehört, und andererseits, indem er (Ausnahme-)Fehler so umdeutete, dass sie eine fruchtbare Informationsquelle beziehungsweise eine Anleitung für

die Verbesserung bisheriger Vorgehensweisen sind.

Diese Sichtweise macht Mitarbeitenden klar, dass Fehler unvermeidlich sind und dass es einen offenen Umgang damit geben muss, der es sowohl den Einzelnen als auch der gesamten Organisation ermöglicht, aus Fehlern zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Voraussetzung dafür ist ein vertrauensvolles Miteinander im Team. Dies beginnt zweifelsohne immer bei der Führung, denn sie muss den Boden dafür bereiten.

Eine Führungskraft, die Vertrauen aufbauen will, muss zunächst selbst einen Vertrauensvorschuss geben. Das ist nicht zu verwechseln mit Vertraulichkeit oder Kumpanei, denn es handelt sich vielmehr um sachbezogene, berufliche Ehrlichkeit hinsichtlich der eigenen Kompetenz und wie diese, abgesehen von Ausbildung, Studien und Weiterbildung, gewachsen ist. Anders ausgedrückt: Es bedeutet nur, sich (und anderen) einzugestehen, dass man selbst auch ein Mensch ist, dessen Lernweg Fehler beinhaltete und dass sich dieser Lernweg überdies auf einem anderen Niveau fortsetzt – ja, dass es mitunter gerade die Fehler sind, aus denen man besonders viel lernt. Selbstverständlich darf ein einmal ausgewerteter Fehler nicht genauso wieder passieren.

Transparenz schaffen

Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird diese Haltung nicht etwa als schwach erlebt, sondern als authentisch und glaubwürdig, während Führungskräfte, die von sich selbst behaupten oder auch indirekt zum Ausdruck bringen, keine Fehler zu machen, nicht ehrlich und somit auch nicht Vertrauen erweckend wirken.

Außerdem gewährt eine Führungskraft, die Vertrauen aufbauen will, je nach Entwicklungsstand und Kompetenz der Mitarbeitenden entsprechende Freiräume, in deren Rahmen diese selbst entscheiden können. Wichtig ist auch, gegebenenfalls zu erklären, weshalb diese noch nicht gewährt werden können. Denn ein wesentlicher Baustein von Vertrauen ist Transparenz. *Dr. med. Cristina Barth Frazzetta*

Erfolgsfaktor für die Organisation

Eine gelebte positive Fehlerkultur ist in mehrfacher Hinsicht ein echter Erfolgsfaktor für Organisationen:

- Sie stärkt beim Personal das Vertrauen in die Führung.
- Risiken werden frühzeitig aufgedeckt und können folglich minimiert werden.
- Optimierungs- und Innovationsideen werden frei geäußert und können so genutzt werden.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen und die Motivation zur Übernahme von Verantwortung steigt.
- Die Bewertungen des Unternehmens als Arbeitgeber fallen gut aus und es entsteht ein Sog für kompetenten Nachwuchs.

Eine positive Fehlerkultur erfordert von der Führung

- eine Übereinstimmung zwischen den Leitwerten der Organisation und dem tatsächlichen Führungsverhalten,
- maximale Transparenz und Informationsweitergabe
- eine Klärung der Erwartungen,
- Ehrlichkeit der Führungskraft im Hinblick auf die eigene Person,
- einen Vertrauensvorschuss entsprechend der jeweiligen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Diese Faktoren sind seit jeher von größter Wichtigkeit für die Vertrauensbildung in der Organisation. Im Zeitalter viel beachteter Bewertungsportale gewinnen sie darüber hinaus an Bedeutung hinsichtlich eines grundsätzlichen Vertrauens in die Organisation. Sie sind außerdem Grundvoraussetzung für die Agilität, die es Organisationen ermöglicht, sich schneller an Veränderungen anzupassen.