

Artikel erschienen in der Zeitschrift „Klinik und Heim“ 2004

Ruedi Baumann, Geschäftsführer der Stiftung für Ganzheitliche Betreuung, Rüti ZH

Fehlerreduktion durch Etablierung einer Fehlerkultur

Aus Irrtümern lernen

Irren ist nicht nur menschlich, sondern auch eine Chance. Allerdings nur dann, wenn Irrtümer oder Fehler als Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten genutzt werden. Das setzt voraus, dass die betreffende Institution über eine gute Fehlerkultur verfügt.

Den Ausspruch «Fehler als Chance» haben Sie sicher schon gehört. «Aus Fehlern lernen», «Wo gearbeitet wird, passieren Fehler», «Nur wer nicht arbeitet, macht keine Fehler» sicher auch. Das sind alles Aussagen, welche für sich selbst sprechen und uns ermutigen könnten, zu Fehlern zu stehen, aus diesen zu lernen. Sollte man meinen. In der Praxis sieht es dann aber oft ganz anders und eher ernüchternd aus.

Passiert nämlich unserer Partnerin, unserem Partner, unserer Arbeitskollegin, unserem Arbeitskollegen oder – noch schlimmer – uns selbst ein Fehler, ertappen wir uns doch oft dabei, dass wir damit im besseren Falle ungnädig («Das sollte jetzt aber wirklich nicht mehr passieren») und im schlechteren Falle gar nicht umgehen können («Also jetzt reicht es, das darf einfach nicht passieren»).

Die Frage

Warum nur ist es in unseren Köpfen wie eingetränkt, dass Fehler etwas Schlechtes darstellen und deshalb eigentlich nicht passieren dürfen? Und wenn sie doch geschehen, dass man nicht darüber sprechen oder sie korrigieren soll, bevor Dritte sie entdecken? Offenbar fällt es uns erheblich leichter, die eingangs erwähnten Sprüche zu klopfen, um dadurch als offene, nicht kleinliche Menschen wahrgenommen zu werden, als diese im täglichen Leben einzubeziehen und umzusetzen.

Die Erkenntnis

Schon in Schule und Ausbildung lernten wir, dass sich Fehler unmittelbar in schlechteren Noten ausdrücken, welche uns ihrerseits am Weiterkommen – zumindest auf geradem Wege – hindern. Das hat sicher dazu beigetragen, dass wir uns im Umgang mit Fehlern verkrampft zeigen.

Wenn ich aber darüber nachdenke, was denn für mich persönlich die wichtigsten Lernfelder waren, wird mir klar, dass ich als Kind, Jugendlicher, Erwachsener, Partner, Vorgesetzter aus gemachten Fehlern und vor allem aus den Gesprächen und Analysen, welche Fehlern in der Regel ja auf dem Fusse folgen, sowie aus den daraus gezogenen Schlüssen immer am meisten lernte. Fehler und vor allem die daraus resultierenden, manchmal auch schmerzlichen Erfahrungen entpuppen sich für mich demnach als die besten Entwicklungsfelder. Es stimmt also doch: Fehler stellen Chancen dar.

Das Vorgehen

Der Stiftungsrat und die Bereichsleitungen der Stiftung für Ganzheitliche Betreuung haben die Etablierung einer Fehlerkultur als eines der wichtigsten Ziele für das Jahr 2004 festgelegt. Im Rahmen eines Kickoffs setzten sich die Geschäftsführung und die Bereichsleitungen im August 2003 erstmals konkret mit diesem Thema auseinander. Die Sensibilisierung der Mitarbeitenden sowie der Bewohnerinnen und Bewohner der Stiftung erfolgte durch die Stiftungszeitschrift «Austausch», welche sich in ihrer Ausgabe vom September 2003 dem Schwerpunktthema «Fehler» widmete. Darin war unter anderem ein Gespräch wiedergegeben, in dem sich Personen aus verschiedenen Bereichen der Stiftung über ihren Umgang mit Fehlern austauschten. (aus diesem Gespräch stammen die den vorliegenden Beitrag erläuternde Statements).

Im Weiteren sind von der Geschäftsführung keine besonderen Massnahmen zur Etablierung der Fehlerkultur vorgesehen. Die Grundidee besteht vielmehr darin, dass die Bereichsleitungen die Fehlerkultur durch entsprechendes Vorleben im Arbeitsalltag in den betreffenden Bereichen der Stiftung verankern.

Die Gründe

Warum wir in unserer Institution eine Fehlerkultur etablieren wollen:

- Aus Irrtümern zu lernen ist gleichermassen Weg und Möglichkeit, die Lebenssituation der uns Anvertrauten zu verbessern, uns allen mehr Sicherheit und dadurch mehr Zufriedenheit zu geben.
- Jeder Fehler, der «unter dem Deckel» gehalten oder totgeschwiegen wird, ist eine verpasste Chance. Da in diesem Falle nichts daraus gelernt werden konnte, wird sich dieser Fehler wiederholen.
- Aus Fehlern nicht zu lernen, ist demnach in hohem Masse unklug.
- Wir wollen also in erster Linie die wertvollen Lernfelder, welche sich daraus ergeben, für uns nutzen.

Die Vision

Wie vielem in unserer Stiftung liegt auch dem Gesagten eine Vision zugrunde. Diese lässt sich am ehesten folgendermassen beschreiben: Achtung verdient, wer über Irrtümer (eigene, auf die Institution bezogene, gesellschaftliche) spricht, weil er uns dadurch Lernfelder eröffnet. Wir anerkennen, dass Fehler in jedem Falle zum menschlichen Handeln gehören und ein offener Umgang mit ihnen für alle einen Gewinn darstellt.

Das Ziel

Ziel ist es, dem Begriff «Fehler» eine andere, positive Bedeutung zu verleihen oder besser: ihn durch den Begriff «Irrtum» zu ersetzen, da der «Fehler» oft so verstanden oder interpretiert werden kann, dass er zum Zeitpunkt der Handlung bewusst gemacht oder zumindest in Kauf genommen wurde. Mit dem Begriff «Irrtum» dagegen gestehen wir jeder Person zu, dass sie so gehandelt hat, wie es ihr zum damaligen Zeitpunkt richtig erschien. Dass diese Handlung ein Fehler war, stellt sich ja oft erst im Nachhinein heraus, wie dies mit dem oft gehörten Ausspruch «Im Nachhinein ist man immer gescheiter» ja auch sehr treffend formuliert wird.

Wie wir über alles andere sprechen, können wir an Besprechungen auch darüber berichten, welchen Irrtümern wir erlegen sind, wie wir damit umgegangen sind und was wir daraus lernen konnten.

Die Voraussetzungen

Die Fehlerkultur muss von der strategischen und operativen Führung anerkannt, gefordert und gefördert werden. Darum wurde die Etablierung einer Fehlerkultur ins Strategiepapier 2004 unserer Institution aufgenommen.

Voraussetzung ist, dass Irrtümer und vor allem das darüber Sprechen keine Sanktionen nach sich ziehen sollen. Es geht dabei aber nicht um eine Kultivierung oder gar Verharmlosung von Fehlern. Im Gegenteil: Durch eine bewusste Weiterentwicklung der Institutionskultur erhalten Fehler einen neuen Stellenwert, den einer Lernchance. Da somit aus gemachten Fehlern oder Irrtümern gelernt werden kann, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich nicht wiederholen werden.

Die Erwartungen

Es wird sicher nicht so sein, dass wir Ende 2004 absolut zwanglos, unbefangen oder gar lustvoll über Fehler sprechen und fasziniert sein werden von all den Entwicklungsmöglichkeiten, welche sich daraus ergeben. Dazu ist die Fehlerkultur ein zu komplexes Thema, mit welchem sich jedes Einzelne ganz individuell auseinandersetzen muss. Sicher werden wir aber bis dahin mit Engagement an diesem ebenso schwierigen wie interessanten Thema arbeiten, erste erfreuliche Erfahrungen machen und dabei vielleicht eher spüren als erkennen, dass sich die Etablierung der Fehlerkultur exzellent ins Leitbild unserer Stiftung, in unsere Stiftungskultur eingliedern lässt und sich einfach gut anfühlt.

Ich wage es, die These aufzustellen, dass wir durch die Etablierung einer guten Fehlerkultur letztendlich weniger Fehler, vor allem weniger schwerwiegende, machen werden.

Die Stiftung für Ganzheitliche Betreuung ...

... wurde 1989 gegründet und hat es sich zum Ziel gesetzt, erwachsene Menschen mit den verschiedensten Beeinträchtigungen in kleineren Häusern umfassend zu betreuen und bestmöglich zu rehabilitieren. Besonderes Gewicht wird dabei auf die Förderung der individuellen Fähigkeiten gelegt.

Ganzheitliche Betreuung bedeutet, nicht nur die vordergründige körperliche, psychische oder geistige Beeinträchtigung anzugehen, sondern den Menschen in seiner Ganzheit – Körper, Seele und Geist umfassend – wahrzunehmen und zu betreuen. Die Betreuenden fördern so das Wohlbefinden und die Selbstständigkeit der Bewohner und Bewohnerinnen. Diese werden im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe in die Betreuung mit einbezogen, um aktiv am eigenen Prozess mitzuarbeiten.

Die Stiftung betreibt im Zürcher Oberland mehrere Wohnheime, Wohngruppen und Betriebe mit rund 80 Wohn- und 60 geschützten Arbeitsplätzen. Sie ist als gemeinnützige, konfessionell neutrale Institution von Bund und Kanton unterstützt, von den Krankenkassen anerkannt, nach den Normen ISO 9001 und BSV/IV zertifiziert sowie mit dem Gütesiegel der ZEWÖ ausgezeichnet.

Weitere Informationen

Stiftung für Ganzheitliche Betreuung, Geschäftsführung und Sekretariat, Joweidzentrum 1, Postfach 717, 8630 Rüti, Fon 055 251 20 90, Fax 055 251 20 91, Mail: info@sfgb.net