

S.O zial al

Adobe Stock 12 CHF



Im Brennpunkt: Fehlerkompetenz im Arbeitsalltag

Ooops – ein Fehler!

Von Kindsbeinen an lernen wir: Fehler gilt es zu vermeiden. Sie werden rot angestrichen und sorgen für schlechte Noten im Zeugnis. Zeit für ein Umdenken.

Seite 8

Nachgeforscht:

WiF – Wissenslandschaft Fremdplatzierung

Angemessen handeln im Fremdplatzierungsprozess

Seite 2

Nachgefragt:

Hintergründe und Ursachen der Punitivität

Die Lust am Strafen

Seite 4

Aus der Praxis:

Gerontologische Beratungsstelle SiL

So räumt man doch keinen Geschirrspüler ein!

Seite 6

Alumni in spe:

Rafael Freuler, Mitgründer von Projektlabor und Tatenträger

«Ich will nie mehr etwas anderes machen»

Seite 10



Im Brennpunkt: Fehlerkompetenz im Arbeitsalltag

Ist da was schiefgegangen? Wir versuchen sie zu vermeiden und doch passieren sie: Fehler gehören zum Leben und zum Arbeitsalltag – und sie sind teilweise gar notwendig für Weiterentwicklungen.

von Pascale Meyer und Stephan Scharfenberger

Zwei Menschen setzen sich nach einem Fest in angetrunkenem Zustand in ihr jeweiliges Auto und fahren los. Einer der beiden überfährt einen Menschen, der andere nicht. Haben nun beide einen gravierenden Fehler gemacht oder nur der eine? Hat der unfallfreie Fahrer mehr Fehlerkompetenz bewiesen oder einfach Glück gehabt? Und tragen letztlich nicht doch beide genau die gleiche Schuld? Das Extrembeispiel aus dem Buch «Hier bin ich» von Jonathan Safran Foer zeigt eindrücklich die Komplexität des Themas auf und welche vielfältigen Fragen sich stellen.

Die «Schuldfrage»

Zu häufig werden Fehler am Verhalten einer Person festgemacht oder sogar an ihrer Per-

sönlichkeit. Doch meist leisten ebenso sehr die Gruppe, das Team oder die Abteilung und erst recht Strukturen und Prozesse eines Unternehmens den wesentlichen Beitrag zum Aufkommen von Fehlern. In diesem Sinne ist Fehlerkompetenz oder Fehlerinkompetenz auf allen institutionellen Ebenen zu verorten. Viele Unternehmen sind in einem veralteten Stadium, dem Dreischritt von Fehlerkompetenz stehengeblieben. Nämlich: Fehler erkennen, Fehler analysieren, Fehler vermeiden. Dieser technische und vereinfachte Kreislauf ist jedoch zu defizitorientiert und fördert organisationales und persönliches Lernen wenig. Wünschenswert wäre stattdessen eine bejahende, wachstums- und qualitätsorientierte Fehlerkultur mit spezifischen Kompe-

tenzen, die unter anderem Menschenbild, Führungsstile, Werte des Unternehmens und den Umgang mit Konflikten miteinschliessen.

Und was ist überhaupt ein Fehler?

Im Gegensatz zum eingangs geschilderten Beispiel geht es im Arbeitsalltag selten um Leben und Tod. Was also soll als schwerwiegender Fehler bewertet werden und was nicht? Das ist in den meisten Unternehmen unklar. Diese Unklarheit deutet darauf hin, dass keine vergemeinschaftete Bewertungsklärung stattgefunden hat. Doch wie kann diese überhaupt entstehen? Auf den quantitativ messbaren Ebenen wie beispielsweise im Fall von Mengenangaben ist dies einfach. Bei Interventionen, bei denen dies nicht mög-

lich ist, wie etwa im sozialen Bereich, wird es komplexer. Wo ist da der Spielraum, in dem der Sozialpädagoge, die Therapeutin oder der Psychologe selbst entscheiden darf und soll? Und ab wann gilt die Intervention oder die unterlassene Intervention als schwerwiegender Fehler oder als Über- oder Unterschreiten des persönlichen professionellen Entscheidungs- und Handlungsspielraums? Und letztlich: Wo begründet die Organisation Fehleranfälligkeit?

Fehlerkompetenz aufbauen

Weil die Antworten auf diese Fragen vielschichtig sind, ist es unabdingbar, in der Organisation ein gemeinsames Fehlerbewusstsein zu entwickeln und zu stärken. Dies geschieht – wenn es von Erfolg getragen werden soll –, nicht via «Order von oben», sondern indem durch den Austausch gemeinsam getragene und tatsächlich gelebte Werte entstehen. Dieses vergemeinschaftete Fehlerbewusstsein bildet ein wichtiges Mosaikstück der Fehlerkompetenz. Ein weiteres Element der Fehlerkompetenz ist die Möglichkeit, Fehler zu antizipieren. Dazu gehören unter anderem ein vorausschauender Blick sowie eine zirkuläre, metareflectierte statt lineare Sichtweise. Diese Betrachtungsweise kann durch fortwährendes Praktizieren geübt werden. Fehler liegen in mehrfacher Verantwortung. Es geht darum, Dialog und Reflexion anzuregen, statt in moralische Dimensionen abzutauchen.

Dazu kommt die Fähigkeit, Fehlerrisiken abzuwägen. Denn Fehlerfreiheit als Ziel zu setzen, wäre der Tod aller Innovation. Insofern sind Risiken und Fehler eine unabdingbare Notwendigkeit für Entwicklungen in eine ungewisse Zukunft. Die Lust an Fehlern, die Erlaubnis, in Entwicklungen Fehler machen zu können, ist Nährboden, um neue Wege einzuschlagen.

Von Fehlertoleranz zu Fehlerkompetenz

Was ist denn nun notwendig, damit eine Organisation und Menschen bereit sind, Fehler bewusst in Kauf zu nehmen? Fehlertoleranz! Ein Fehler soll nach Friedrich Glasl nicht zu einem heissen Konflikt mit lauten Beschuldigungen oder zu einem kalten Konflikt, in dem Fehler totgeschwiegen werden, führen. Um Fehlertoleranz auf- und auszubauen, müssen die Beteiligten in einen dialogischen Bewältigungsmodus kommen. Das bedeutet, die Beteiligten werden in Lösungen miteinbezogen und lernen, sich konfliktfest durch heikle Situationen zu bewegen.

Die häufig auftretende Scham und Schuld, die ein schwerwiegender Fehler beim Individuum auslöst, können durch Unterstützung in der Organisation abgebaut werden. Dabei darf nicht vergessen werden: Das Eingestehen von Fehlern ist ein löbliches Verhalten, das als Chance und nicht als sanktionswürdig erachtet werden soll. Der dialogische Bewältigungsmodus sowie die Konfliktfestigkeit tragen den

Samen in sich, damit aus Fehlern gelernt werden kann, und die Chance, die hierfür nötigen Kompetenzen von Mensch und Organisation weiterzuentwickeln. Die Fähigkeit, schnell aus Fehlern zu lernen, stellt einen weiteren Aspekt der Fehlerkompetenz dar.

Stimmen aus der Praxis

Die Praxispartnerinnen und Praxispartner, die Anfang Jahr im Rahmen einer Veranstaltung der ZHAW Soziale Arbeit zum Thema Fehlerkompetenz referierten und diskutierten, brachten wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen aus ihren unterschiedlichen Arbeitsbereichen ein. Sie zeigten auf, dass Fehlerkompetenz in jedem Feld wichtig ist. So meinte Dominique Kuster, der Leiter der Arbeitsgruppe Sicherheitskultur der Kernkraftwerk Gösgen-Däniken AG, dass sich Fehlerkompetenz insbesondere im Wahrnehmen und im Eruiieren der kleinen Fehler zeige. Diese seien zu beachten und zu hinterfragen statt zu bagatellisieren oder zu negieren. Fehlerinkompetente Organisationen seien seines Erachtens daran zu erkennen, dass sie vorgeben, «bei uns läuft alles bestens».

Fehler sollen in den öffentlichen Raum treten, gehören also offen diskutiert, denn sie liegen in der gemeinsamen Verantwortung. Fehlerkompetenz bestehe darin, Fehler von verschiedenen Seiten zu beleuchten und zwar nicht nur auf der sachlichen Ebene. Es gehe auch darum, auf Menschen, die Fehler machten, emotional zuzugehen und sie zu stützen. Häufig seien nämlich Unsicherheit, Überforderung, Unterlassungen der Organisation oder zu hohe Regelungsdichte – also zu viel Komplexität – Ursache. «Dabei ist das Verhalten der Vorgesetzten in ihrer Rolle als Vorbild sehr wichtig», weiss Patrick Sidler, der Leiter des Notfallzentrums am Stadtspital Waid. Bei Treffen zum Austausch über Fehler erzähle er daher zu Beginn jeweils von Fehlern, die ihm unterlaufen seien: Für eine Führungskraft sei das nicht ganz einfach, gerade wenn sie neu sei in ihrer Position. Doch die positiven Reaktionen geben ihm Recht und tragen erheblich zu einer offenen, angstfreien Atmosphäre bei.

Entscheidend sei auch die Wertschätzung – sowohl in der Haltung als auch im Verhalten –, wenn Fehler gemeldet werden. Systematische, standardisierte Fehlererfassungssysteme wie anonyme Meldesysteme genügen nicht. «Es braucht offene Diskussionen und Auseinandersetzungen», gibt Regina Steiner von der Mütter- und Väterberatung an. Sie weist darauf hin, wie wichtig es sei, dass man mit Vertrauenspersonen oder Vorgesetzten über Vorgefallenes reden könne und mit Fehlern nicht alleine gelassen werde: unabhängig davon, ob der Fehler nun schwerwiegende oder keine Folgen nach sich gezogen habe.

Zudem muss der Blick weg von der Person auf Prozesse und das organisationale Zusammenspiel gerichtet werden. Es ist immer ein Zusammenspiel, welches zu schwerwiegenden Fehlern führt. Daher ist es wichtig dem Einzelnen klar zu machen, dass «sein» Fehler nicht nur schlecht war und er als Teil statt als Verursacher der Situation betrachtet werde. Spannend ist laut Dominique Kuster die Frage «Wie kam die Person dazu so handeln zu müssen?»

Passieren Fehler, sind verschiedene Faktoren dafür verantwortlich. Aber was, wenn ein Mitarbeiter immer wieder den gleichen Fehler macht? Trägt er dann nicht alleine die Verantwortung dafür? Darauf meinte Dominique Kuster: «Hier stellt sich die Frage: Was hat die Organisation verpasst? Wie kommt sie dazu, an einer Position jemanden einzusetzen, der nicht dafür geeignet ist oder nicht über die erforderlichen Kompetenzen verfügt?» Es sei also immer wichtig, den organisationalen Kontext im Auge zu behalten. Möglicherweise ist dies auch ein Denkansatz in Bezug auf die betrunkenen Autofahrer. Denn auch wenn ein Fehler scheinbar klar einer Person zugeordnet werden kann, so agiert sie immer in einem Kontext. Und wenn schwerwiegende Fehler passieren, sind häufig Unterlassungen im Umfeld im Spiel.

Dienstleistungen zum Thema am Institut für Sozialmanagement

Das Angebot zur Fehlerkompetenz umfasst:

- Workshops zur Förderung der Fehlerkompetenz von Mitarbeitenden
- Mehrperspektivitäts-Erhebungen zur Erkundung gravierender Fehler in der Organisation inklusive eines Prozess-Designs zu deren Lösung
- Implementierung einer nachhaltigen Fehlerkultur in Verbindung mit Qualitätsmanagement
- Organisationsentwicklung in Bezug auf Fehlerfeedbackschleifen, Fehlerkommunikation und Konfliktfestigkeit

www.zhaw.ch/sozialearbeit/ism

Pascale Meyer, pascale.meyer@zhaw.ch

Stephan Scharfenberger, stephan.scharfenberger@zhaw.ch