

# Von der Fehlerkultur zur Lernkultur

Experte begleitete ctm auf dem Weg zum konstruktiven Umgang mit Fehlern

Von Martin Volz-Neidlinger

**Magdeburg.** „Wer arbeitet, macht Fehler. Wer viel arbeitet, macht viele Fehler“, so ein alter Spruch. Der Umkehrschluss würde heißen: „Wer wenig Fehler machen will, muss (einfach) weniger arbeiten. Und wer keine Fehler machen will...“, bitte tragen Sie hier selbst Ihre Antwort ein. Wir merken an diesem kleinen Wort- und Satzspiel: So einfach geht der Umkehrschluss nicht. Denn Fehler gehören zu unserem Leben, zu unserer Arbeit.

Entscheidend ist, was danach passiert oder wie es so schön heißt: „Es kommt darauf an, was man daraus macht.“ Vertuschen? Abstreiten? Leugnen und Schuldige suchen? Oder: Die Folgen transparent machen, Verantwortung übernehmen und daraus lernen. Denn lernen heißt: sich weiterentwickeln – als Mensch, als Team, als Unternehmen.

Nur: Wo haben wir das gelernt? Ich hatte einen Schulkameraden, der war nicht gerade ein Fremdsprachengenie. Und er war etwas faul. Einmal bekam er eine Klassenarbeit zurück mit den Worten: „66 Fehler. Note 6.“ Das war ihm dann doch etwas zu viel. Er war in seiner Ehre angekratzt. Also setzte er sich an seinen Schreibtisch, büffelte Vokabeln und Rechtschreibung mit dem Ziel, einfach besser zu sein als beim letzten Mal. Das gelang ihm auch. Als er die nächste Klassenarbeit zurückbekam, lobte ihn der Lehrer: „Toll gemacht, Du bist viel besser geworden. Nur noch 32 Fehler. Note 6.“ Lust auf Fehler? Seit diesem Erlebnis sicher nicht mehr.

Wir haben nicht gelernt, dass ES nicht gut ist, wenn wir Fehler machen, sondern wir haben gelernt, dass WIR nicht gut sind, wenn wir Fehler machen. Weil wir „Fehler machen“ immer mit unserer Identität verbinden, fällt es uns so schwer, sie anders als negativ zu sehen. Wer Fehler macht, ist schlecht. Und das will nun wirklich keiner von uns sein. Daher schieben wir sie auf andere ab und leugnen unsere Verantwortung.

Es zeichnet die ctm aus, dass sie sich des Themas „Fehlerkultur“ angenommen hat. Initiiert und begleitet von der Geschäftsführung, getragen von allen Leitungsebenen und unter Beteiligung vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sie sich den Fragen gestellt: Was gehört zu einer positiven, zu einer ctm-typischen Fehlerkultur? Was bezeichnen wir als Fehler? Welche Fehler sind vermeidbar? Welche dürfen auf keinen Fall gemacht werden? Und: Welche sind sogar erwünscht? Aus welchen können wir lernen?

Den Beteiligten und Verantwortlichen ist sehr schnell klar geworden, dass es auf diese Fragen keine vorschnellen Antworten gibt. Dazu ist das Thema „Fehlerkultur“ viel zu komplex. Vor allem für eine soziale Organisation, die mit vielen Einrichtungen und Diensten mit Menschen für Menschen arbeitet. Gerade im Umgang mit Menschen, die auf Hilfe und Unterstützung angewiesen sind und die sich daher bis zu einem gewissen Grad in einem Abhängigkeitsverhältnis befinden, dürfen Fehler, die sich auf die physische und psychische Gesundheit auswirken, nicht passieren. Weil damit für alle Beteiligten großer Schaden entsteht – und weil Vertrauen zerstört wird.

In einem nahezu zweijährigen Prozess haben sich die Verantwortlichen der ctm mit diesen Fragen auseinandergesetzt. Im Mittelpunkt der Klärungen ging es immer um die Frage: „Wie geht die ctm, wie gehen wir bei der ctm, mit Fehlern um?“ Dabei stand von Anfang an fest: Indem wir uns mit diesen Fragen befassen, geht es nicht darum Schuldige (unter uns) zu



## Zur Person

Martin Volz-Neidlinger ist Personalexperte für Arbeitgeberattraktivität, Familienfreundlichkeit und Mitarbeitermotivation in Unternehmen, die mit Menschen für Menschen arbeiten. Mit der ctm verbindet ihn eine langjährige Begleitung der Führungsverantwortlichen bei Veränderungsprozessen auf der Basis einer wertschätzenden und christlich geprägten Unternehmenskultur. Nähere Informationen unter [www.vn-p.de](http://www.vn-p.de)

suchen, sondern den Führungsverantwortlichen Sicherheit zu geben, was die ctm – oder besser gesagt: wir bei der ctm! – unter Fehlern verstehen und deutlich zu machen, was bei uns als Träger geht und wo die Grenzen liegen. Das Signal, das von diesem Prozess ausgehen sollte, war, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermitteln: „Wir lassen Dich nicht allein“, um so zu einer Fehlerkultur zu kommen, in der Fehler gemacht werden dürfen, weil sie Lernchancen sind. Zur Realität der Arbeit in der ctm gehört, dass Fehler vermieden werden sollen, dass Fehler passieren, dass sie besprochen und transparent gemacht werden, weil Nichtstun und Verschweigen sie nur noch größer und damit unbeherrschbar machen.

Deshalb hat die ctm Leitlinien für eine Lernkultur in der ctm entwickelt. Diese stehen in einem engen Zusammenhang mit dem Leitbild und den Führungsleitlinien der ctm. Dadurch er-

halten die Leitungsverantwortlichen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Sicherheit für ihr berufliches Handeln und eine Richtschnur für den Umgang mit Fehlern in der ctm. Dies prägt ihre Lernkultur.

Doch was ist das eigentlich, eine (positive) Fehlerkultur? Die Kulturanthropologin Mary Douglas hat dies einmal sehr schön zusammengefasst: „Kultur ist im Kern das, was einer Gruppe wichtig ist. Sie ist auf der einen Seite immer und überall präsent, auf der anderen Seite aber so selbstverständlich, dass sie für ihre Mitglieder nicht mehr sichtbar ist und darum nur sehr schwer wahrgenommen werden kann. Die Organisationskultur gibt vor, welches Verhalten erwünscht und welches unerwünscht ist. Damit beeinflusst sie auch den Umgang mit Fehlern. Sie bestimmt, ob sich Fehlervermeidung, Fehlerfreundlichkeit oder eine differenzierte Umgangsweise mit Fehlerstrategien im konkreten Verhalten der Organisationsmitglieder ausdrücken: Scham, Angst - Offenheit, Lernbereitschaft, Schadenfreude – Unterstützung.“

Alein das Fragewort macht einen Unterschied. Anstelle von „Wer hat diesen Fehler gemacht?“ tritt die Frage „Weshalb ist dieser Fehler passiert?“ Mit der ersten Frage wird der Fehler an einer Person festgemacht, mit der Folge, dass Fehler verborgen und abgestritten werden, mit der zweiten Frage wird der Blick auf das System gerichtet und geklärt, welche Ursachen zu dem Fehler geführt haben und wie er zukünftig verhindert werden kann. Die Organisation und die Verantwortlichen beschreiten damit den Weg des Lernens, sie gestalten ihre positive Fehlerkultur.

Damit ist die Gefahr gebannt, auf die Reiner Petek hingewiesen hat: „Ich habe den Eindruck, dass die Diskussion über Fehlerkultur in den meisten Organisationen eine sehr oberflächliche ist. Zumeist handelt es sich dabei um eher theoretische Diskussionen, weil die meisten Unternehmen eine Fehlervermeidungskultur leben. Realität in vielen Organisationen ist, dass Fehler nicht passieren dürfen und Scheitern verpönt ist. Die Folgen davon sind fehlende Übernahme von Eigenverantwortung, eine Absicherungskommunikation in der cc-Zeile, Entscheidungsdelegation nach oben, und wenn dann doch etwas schief geht: Fehlervertuschungen, Schuldzuweisungen und Sündenbocksuche.“

Gerade vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass der Weg der ctm ein anderer ist. Sie spricht nicht mehr von „Fehlerkultur“, sie spricht von „Lernkultur“. Worte schaffen ein neues Denken, Worte schaffen ein neues Handeln, Worte schaffen eine neue Realität. „Fehlerkultur“ bei der ctm heißt „Lernkultur“. Aus diesem Grund wird das Lernen aus Fehlern bei der ctm nicht nur ein sachliches Korrigieren von gemachten Fehlern oder ein ängstliches Vermeiden von eventuell möglichen Fehlern. Fehler in einer „Lernkultur“ zu machen, heißt, miteinander in Beziehung stehen. Wie gehe ich als Führungsverantwortliche/r mit meinen Fehlern und Lernerfahrungen um? Wie gehen meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit meinen Fehlern als Führungsverantwortliche/r um? Wie gehe ich als Führungsverantwortliche/r mit den Fehlern meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um? Und wie gehen meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Fehlern in Richtung ihrer Vorgesetzten um? Der Weg von einer „Fehlerkultur“ zu einer „Lernkultur“ ist somit ein multidimensionales Beziehungsgeschehen. Er lebt von den Menschen, die diesen Weg gemeinsam in ihrem beruflichen Umfeld gehen. Ihr Umgang miteinander gestaltet Kultur – im positiven und im negativen Sinn. Damit das Papier der Leitlinien zur Lernkultur ins Leben kommt, braucht es nur noch ein Wort – und das besteht aus drei Buchstaben: TUN.

## Nachgedacht



*Ich habe als Qualitätsbeauftragte das Privileg, durch unsere Einrichtungen zu kommen. Dort beobachte ich, wie sich der Alltag unserer Mitarbeiter vehement engmaschiger gestaltet. Oft wird von den Bewohnern beklagt, Mitarbeiter hätten nicht wirklich für sie Zeit, sondern hetzten von Bewohner zu Bewohner. Was war es doch für ein*

*Segen, als mit dem Paragraf 87b SGB XI neue Betreuungsmitarbeiter eingestellt und damit mehr Zeit für Zuwendung erhofft wurde. Professionelle Angebote, vergleichbar mit Animationen eines 5-Sterne-Hotels, sorgen für Kurzweil bei den Bewohnern - aber Zeit? Nein, Zeit haben die Mitarbeiter immer noch nicht. Was aber verstehen Bewohner unter „Zeit haben“? Zwei mögliche Antworten habe ich wohl während einer Prüfung des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen in Staßfurt erhalten. Die Prüfung verlief sehr gut. Die Prüfer hatten gerade die Einrichtung verlassen. Ich schaute, tief durchatmend, auf das Aquarium im Eingangsbereich. Ein Herr im Rollstuhl saß ebenfalls dort, schaute tief versunken zu den Fischen. Ich stellte mich zu ihm und sagte versonnen: „Schön, nicht wahr?“ Darauf der Herr im Rollstuhl: „Früher hatte ich auch Fische, aber nicht solche wie hier. Ich weiß gar nicht, wie sie heißen.“ Zwei Damen kamen dazu, bewunderten mit uns die stille Schönheit, wussten aber auch nicht den Namen. Eine Dame, die auf einem Sofa ganz in der Nähe saß, wand ein: „Fragen Sie doch mal die Mitarbeiter!“ Just in diesem Moment flitzte eine Mitarbeiterin vorbei. Der rief ich schnell zu: „Schwester! Kennen Sie diese Fische? Wissen Sie, wie sie heißen?“ „Nein!“ rief sie schnellen Schrittes. „Aber wenn es einer weiß, dann unsere Frau Schöne!“ Weg war sie. So zogen wir alle zum Büro von Frau Schöne. Auf meine wiederholte Frage kam es wie aus der Pistole geschossen: „Skalare“. Zurück verkündeten wir freudestrahlend dem Herrn den Namen der Fische. Ein leichtes Lächeln huschte über sein Gesicht. Er antwortete: „Na sowas, das hätte ich nicht mehr gewusst. Danke, dass Sie mich erinnern haben.“*

*Mir wurde eng im Hals. Ich verschwand auf der Damentoilette. Beim Händewaschen ließ mich eine Dame mit Rollator trotz zweier Waschbecken vor und meinte: „Sie sind schneller, haben weniger Zeit. Früher war ich auch schneller. Ich war Sekretärin. Meine Finger waren so flink im Anschlag. Keiner war schneller.“ Darauf ich: „Meine Mutti war auch Sachbearbeiterin. Als Kind war ich oft krank. Da meine Mutti mit mir nicht daheim bleiben konnte, nahm sie mich mit auf ihre Dienststelle. Dort lag ich auf einer Feldpflanze und lauschte den schnellen Anschlägen ihrer doch sehr lauten Schreibmaschine und wünschte mir: wenn ich mal groß bin, möchte ich auch mal so schnell schreiben können. Nun bin ich groß und schreibe mittlerweile selbst auf der PC-Tastatur recht schnell. Aber wer weiß, in dreißig Jahren werden meine Hände vielleicht auch nicht mehr so schnell wollen.“ „Das kann schon sein“, antwortete die Dame. „Aber nun gehen Sie, Sie haben es eilig. Danke für das nette Gespräch.“*

von Kathrin Hoppe