

# NACHRICHTEN

Rubrik „New CARE“

## Haben Sie heute schon Fehler gemacht?

Die Fehlerkultur in der Sozialwirtschaft verfolgt eine Null-Toleranz-Strategie. Dabei können Fehler und der Umgang mit ihnen genutzt werden, um Innovationen zu heben und Mitarbeiter zufriedener zu machen.

Von Kip Sloane

Sprichwörtlich heißt es, dass Fehler menschlich sind und doch trauen sich die wenigsten Mitarbeiter im beruflichen Kontext, Fehler offen zuzugeben. Warum ist das eigentlich so und wieso gelingt es uns häufig nicht, systematisch aus gemachten Fehlern zu lernen und dadurch besser zu werden?

Start-ups und Technologieunternehmen beschäftigen sich intensiv damit, welche Fehlerkultur in Unternehmen herrscht und wie diese gezielt genutzt werden kann, um eine möglichst hohe Mitarbeiterzufriedenheit (Anerkennung von Fehlern schafft Vertrauen) und eine möglichst hohe Innovationsleistung zu erreichen. Demgegenüber dominiert in weiten Teilen der Sozialwirtschaft aber auch im klassischen Mittelstand aktuell eher eine Strategie der Null-Fehler-Toleranz. Qualitätsmanagement-Systeme und Prüfsysteme sollen darauf ausgerichtet sein, Fehler zu identifizieren und mit dem Blick in die Zukunft zu vermeiden.

Ganz aktuell sorgt so die Novellierung der Qualitätsprüfungsrichtlinie in der Altenhilfe für einen enormen Schulungs- und Umstellungsbedarf, um das extrem komplexe Qualitätsbewertungssystem in den Organisationen umzusetzen. Aber warum denken wir nicht auch diesen Ansatz klassischer Managementlehre aus einer neuen Perspektive und schauen, was Vorreiter in anderen Branchen auf diesem Gebiet so unternehmen?

Große Technologiekonzerne wie Facebook und Google zum Beispiel haben in den vergangenen Jahren eine Form der Innovation durch Fehlerkultur perfektioniert, die für die meisten Menschen nicht spürbar und trotzdem hocheffizient ist: A/B-Tests. Stark vereinfacht beschrieben bedeutet es, dass insbesondere im Software- oder Weboberflächenfeld unterschiedliche Prototypen im Realbetrieb auf Praktikabilität und Nutzereignung getestet werden. Das können Sie sich wie folgt vorstellen: Ein Unternehmen möchte seine Homepage verbessern. Um die Sinnhaftigkeit von Veränderungen zu testen, bevor man die gesamte Seite neu onlinestellt, werden zwei Versionen der Homepage erstellt. Die Besucher der Homepage werden in einem bestimmten Zeitraum in zwei Gruppen geteilt, die Kontrollgruppe sieht wei-

terhin die ursprüngliche Seite, die Testgruppe sieht eine neu gestaltete Seite. Durch die Messung bestimmter für die Homepage relevanter Kennzahlen (Klicks auf Unterseiten, Aufrufe von Stellenanzeigen, Käufe auf der Homepage) kann so ermittelt werden, welche Variante erfolgreicher ist. Annahmen müssen so nicht in endlosen Entscheidungsrunden aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert werden, sondern können mit wenig Aufwand direkt getestet werden. Google bietet dieses Tool übrigens auch kostenlos unter dem Namen Google Optimize an, falls Sie Ihre Homepage optimieren möchten.

### Kleine Teams arbeiten daran, die Fehlerquelle zu beheben

Ein weiteres Praxisbeispiel ist der Automobilhersteller Toyota. Trotz oder gerade wegen des hohen Qualitätsanspruchs wird hier eine offene Fehlerkultur gelebt (Toyota-Produktionssystem). So gibt es im Fertigungsbereich in die Produktionsstraße integrierte Fehleralarmmelder. Fällt einem Mitarbeiter ein Problem oder ein Fehler auf, löst er den Fehler-Alarm aus. Dieses Auslösen führt dann zu einer Problemlösungsbesprechung unter den direkt beteiligten Mitarbeitern. Kann hier innerhalb einer bestimmten Zeit keine adäquate Lösung gefunden werden, wird die Gesamtproduktion

unterbrochen, um die Fehlerquelle zu beheben, bevor sie sich systematisch fortsetzt. Dieser Einsatz führt zu einem dazu, dass kleine Teams direkt an der Fehlerbehebung beteiligt werden, sodass der Lerneffekt unmittelbar dort entsteht, wo zuvor der Fehler aufgefallen war. Zum anderen ist damit aber auch ein Eskalationsmechanismus verbunden, der dafür sorgt, dass sich Probleme nie zu einer größeren Bedrohung ausweiten.

### Lässt sich das auf die Pflege wirklich übertragen?

Können solche Ansätze wirklich in die Pflege übertragen werden? Offen gesagt, habe ich mich diesmal selbst lange gefragt, ob das wirklich eine gute Idee ist. Kann man in überlebenskritischen gesundheitsrelevanten Fragestellungen im direkten Kontakt mit Menschen wirklich eine offene Fehlerkultur etablieren?

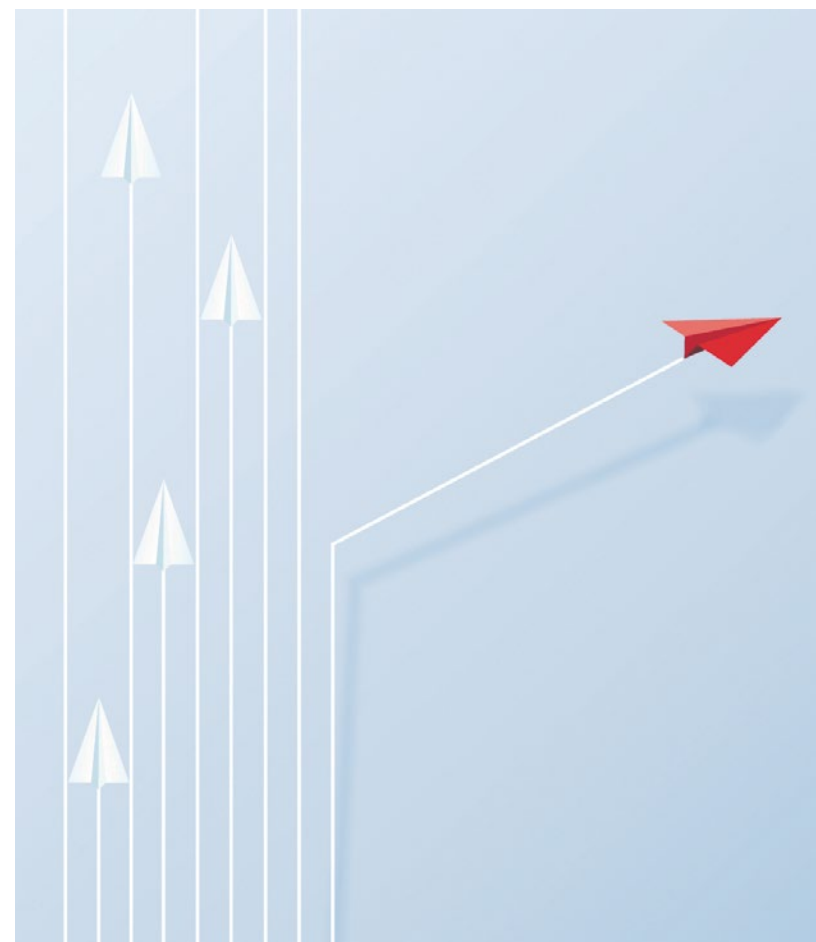
Nach einigem Nachdenken fällt meine Einschätzung jetzt umso deutlicher aus: Man muss es sogar! Gerade in besonders kritischen Bereichen ist es wichtig, dass über Fehler gesprochen wird, anstatt diese zu verheimlichen. Hinter dem anfänglichen Skeptizismus stecken zwei fundamentale Fehleinschätzungen bezüglich der Fehlerkultur: Erstens ermutigt eine offene Fehlerkultur nicht dazu, mehr Fehler zu machen. Und zweitens ist es schlichtweg unmöglich, Fehler vollständig zu vermeiden.

Für mich kann ich die Fehlerfrage ganz einfach beantworten: Ja, mir passieren Fehler, wahrscheinlich jeden Tag und es ärgert mich meistens sehr, wenn ich welche entdecke, aber ich werde besser dadurch, dass ich mich mit ihnen auseinandersetze. Ich lerne dabei sehr viel mehr in kürzerer Zeit, als wenn ich verzweifelt versuchen würde, Fehler vollständig zu vermeiden und dadurch zaghaft und übervorsichtig werden würde.

Nach dieser Einstiegsüberlegung würde ich Ihnen gerne noch zwei konkrete Einsatzbereiche vorstellen: ‚Mit Führungsfehlertransparenz Vertrauen schaffen‘ und ‚Beschleunigung von Verbesserungsprozessen‘.

### Einen Fehler-Freitag einführen

Als Führungskraft hat man eine Verantwortung, mit gutem Beispiel voranzugehen. Dies gilt auch für die Feh-



**Fehler haben einen schlechten Ruf. Dabei können sie und der Umgang mit ihnen genutzt werden, um Innovationen zu heben.**

Grafik: Man As Thep/AdobeStock

lerkultur – also legen Sie los! Warum gibt es nicht z. B. einmal im Monat einen Fehler-Freitag, an dem in offener Runde (Teamsitzung, Leitungsrunde, o. ä.) offen darüber gesprochen wird, was falsch gelaufen ist. Nicht um einzelne Mitarbeiter oder die Führungskraft selbst bloßzustellen, sondern um darüber nachzudenken, was getan werden kann, damit sich die Fehler nicht wiederholen.

Die Reduktion der Fehlerwiederholungsquote erhöht auf der einen Seite die Gesamtprozess- und Ergebnisqualität, auf der anderen Seite führt sie aber auch dazu, dass die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit Fehlentscheidungen und Fehlern von Vorgesetzten abnimmt, da diese offen angesprochen werden. Es entsteht eine vertrauensvollere Kultur im Team, die dann wiederum die Basis dafür sein kann, dass alle Beteiligten sich öffnen und zukünftig ehrlich über Fehler sprechen.

Die zweite Umsetzungsmöglichkeit ist mir als ungeduldiger Mensch eine Herzensangelegenheit. Veränderungen in unserer Branche sind – sicherlich etwas überspitzt formuliert – vor allem durch Arbeitsgruppen, Abstimmungstermine, Projektgruppentreffen, Protokolle und eine gewisse Langatmigkeit geprägt. Neuerungen sollen idealerweise umfassend und möglichst geräuschlos in bestehende Prozesse oder Qualitätsmanagementvorgaben eingebettet werden. Auch dies ist in gewisser Weise ein Managementrelikt aus der Zeit der Null-Fehler-Toleranz. Wir leben aktuell allerdings in einer Zeit, die

immer schnelllebiger ist, die immer komplexer und vielschichtiger wird (VUCA-Welt) und können uns eine solche Behändigkeit eigentlich nicht mehr länger erlauben.

Wenn Stellenanzeigen immer noch genauso aussehen, wie schon vor 19 Jahren, ist das nicht mehr zeitgemäß. Machen Sie Ihren eigenen A/B-Test und hängen Sie am Berufskolleg in der einen Woche die alte und in der nächsten Woche eine neue Variante auf. Beharren Sie innerhalb eines Projekts nicht darauf, dass es bis zum Ende der geplanten Laufzeit durchgeführt wird, sondern gestehen Sie sich auch ein Scheitern ein. Reagieren Sie schnell auf die Anzeichen eines Scheiterns und werden Sie dadurch schneller besser.

Fehler sind menschlich! Sie zu unterdrücken ist unmöglich. Sie zu verheimlichen extrem riskant. Nicht darüber zu sprechen sorgt für Unmut. Nichts an den Fehlerquellen zu ändern, sorgt für schlechte Qualität. Nichts kann Ihre Organisation weniger gebrauchen als schlechte Qualität und unzufriedene Mitarbeiter. Offen über Fehler zu sprechen sowie eigene Schwächen einzugestehen, ist sicherlich eine Herausforderung und etwas vollkommen Neues, aber genau darum geht es ja: NewCare eben.

Der Autor Kip Sloane (rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH) freut sich auf Rückmeldungen und Diskussionen, E-Mail: [sloane@rosenbaum-nagy.de](mailto:sloane@rosenbaum-nagy.de), auch via Facebook oder Xing.