


Erfahrungen mit Fehlerkultur

Alle Angaben basieren auf Eigendeklaration der genannten Unternehmen.

Umfrage: Christine Bachmann

	1 Wie gehen Sie mit Fehlern in Ihrem Unternehmen um?	2 Was ist eine gute Fehlerkultur?	3 Welche Instrumente wenden Sie an?	4 Warum haben Führungskräfte und Mitarbeitende Mühe, offen über Fehler zu sprechen?	5 Ihr Rat an Firmen, deren Fehlerkultur noch in den Kinderschuhen steckt?
 <p>Nadja Perroulaz Mitbegründerin Liip, Bern</p>	Wir pflegen bei Liip eine Vertrauenskultur mit viel Transparenz und leben im Unternehmen Agilität; Retrospektiven gehören somit zum Alltag aller Mitarbeitenden. Ausserdem bilden wir uns laufend weiter, indem wir standortübergreifende Formate wie «Best Practices» und «Lessons learned» teilen. Bei Kundenprojekten trägt die agile Projektmethodik Scrum dazu bei, Fehler oder falsche Entscheide frühzeitig zu erkennen und stetig zu verbessern.	In einer guten Fehlerkultur können Mitarbeitende zu Fehlern stehen, ohne dass sie dafür bestraft werden und ihnen deswegen das Vertrauen entzogen wird. Dafür braucht ein Unternehmen ein gesundes Vertrauen in alle Mitarbeitende sowie starke Unternehmenswerte. Unser Unternehmen ist selbstorganisiert und arbeitet nach Holacracy, einem Organisationsmodell, das die Innovationskraft und somit auch die Fehlerkultur fördert.	Wir sind ISO-zertifiziert und stellen die Qualität zusätzlich mit diversen Prozessen sicher. So dokumentieren wir unsere Team- und Standorttreffen. In der Software-Entwicklung investieren wir viel in das Testing sowie die Dokumentation. Unsere internen Meetings führen wir strukturiert nach Checklisten durch. Wir stellen Mitarbeitenden zudem alle relevanten Firmeninformationen wie Guidelines, Best Practices, Saläre und Kennzahlen transparent zur Verfügung.	Veränderung braucht Zeit und Mut. Viele Unternehmen und Mitarbeitende leben leider immer noch in einer Kultur, in der Macht und somit auch Angst dominieren. Das Loslassen und die Verteilung von Macht braucht Zeit. Ich rate dazu, in Transparenz und die Befähigung von Mitarbeitenden zu investieren. Fehler sind nur so lange tabu, wie man versucht, an Machtstrukturen festzuhalten und möglichst fehlerfrei zu wirken, um Karriere- und lohntechnisch vorwärtszukommen.	Ich empfehle Unternehmen, sich von festgefahrenen Prozessen zu verabschieden, die nur an der Oberfläche kratzen. Moderne Arbeitsbedingungen und Transparenz helfen hier sehr.
 <p>Rolf Curschellas Direktor Human Resources Management, Universitätsspital Zürich, Zürich</p>	Fehler können in einem Spital die Patientensicherheit gefährden. Deshalb setzen wir uns schon lange aktiv mit unseren Fehlern auseinander. Die Standardisierung von Prozessen, Tools und Trainings hilft uns dabei, Fehler zu vermeiden. Ein Fehler sollte nie zweimal auftreten. In den Kliniken und Instituten messen wir ausserdem die Qualität unserer Dienstleistungen konsequent und analysieren Abweichungen systematisch.	Fehler passieren. Eine gute Fehlerkultur geht aktiv damit um und erlaubt es, systematisch aus ihnen zu lernen. Das heisst: zu Fehlern stehen, offen darüber reden und den Fokus auf das Lernen legen, damit dieselben Fehler in Zukunft vermieden werden. Damit das gelingt, muss eine offene und angstfreie Kultur herrschen. Ansonsten werden Fehler verschwiegen oder vertuscht.	Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • spitalweite Sicherheitskampagnen • Standard Operating Procedures (SOP) • interprofessionelle und interdisziplinäre Simulationstrainings • Checklisten • Critical Incident Reporting System (CIRS) • Morbiditäts- und Mortalitätskonferenzen • Debriefings • Sicherheitskulturdialoge • regelmässige, offene Lunchvorträge und Workshops zu Patientensicherheitsthemen 	Fehler werden als Versagen wahrgenommen. Es ist menschlich, dass wir Angst vor Kränkung, Gesichtsverlust oder personalrechtlichen Konsequenzen haben. Gerade deshalb ist eine offene, angstfreie Fehlerkultur so wichtig.	Gehen Sie das Thema aktiv an – es lohnt sich.
 <p>Hans Bracher Chief Human Resources Officer, skyguide, Genf</p>	Wir leben und pflegen eine förderliche Fehlerkultur und vertrauen unseren Mitarbeitenden, dass diese nach bestem Wissen und Gewissen entsprechend ihrer Ausbildung und Erfahrung arbeiten. Es herrscht volles Verständnis dafür, dass im Berufsalltag Fehler passieren. Daher werden «ehrliche Fehler» innerhalb der Firma nicht bestraft. Stattdessen wird eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens gefördert. Das Ziel ist, als Gesamtsystem aus Fehlern zu lernen und dadurch Verbesserung zu ermöglichen.	Eine positive oder förderliche Fehlerkultur hat zum Ziel, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen, in der sich Mitarbeitende frei fühlen, Vorfälle oder Fehler ohne Angst vor Bestrafung zu melden. Das ermöglicht, Vorfälle von einer unabhängigen Stelle inner- oder ausserhalb der Unternehmung systematisch zu untersuchen und Verbesserungsmaßnahmen zu implementieren.	Wir haben drei Meldekanäle: zwei reaktive für operationelle und technische Vorfälle und einen proaktiven Kanal für sicherheitsrelevante Verbesserungsvorschläge aller Mitarbeitenden. Sämtliche Meldungen werden von einer unabhängigen Stelle im Unternehmen (Sicherheitsabteilung) analysiert und dienen ausschliesslich zu Lern- und Verbesserungszwecken.	In einer echten Fehlerkultur werden Fehler als Lernmöglichkeit und nicht als Zeichen einer Schwäche verstanden. Als Flugsicherung sind wir damit konfrontiert, dass die strafrechtlichen Normen der Schweiz nicht mit einer reifen Fehlerkultur vereinbar sind. Wenn Mitarbeitende Angst haben müssen, dass ihre Fehlermeldungen zu einer strafrechtlichen Verfolgung führen, ist es nachvollziehbar, dass sie Vorfälle aus Angst vor einer Bestrafung nicht melden. Das behindert eine Verbesserung der Sicherheit.	Es ist normal, dass Menschen Fehler machen. Wichtig für uns ist, dass wir das Lernpotenzial aus Fehlern nützen und so die Flugsicherungssysteme stetig verbessern und weiterentwickeln. Daher: Seien Sie offen und interessiert an anderen förderlichen Kulturformen wie die «Just Culture». Lassen Sie sich inspirieren. Probieren Sie aus. Lassen Sie sich von Rückschlägen nicht unterkriegen. Glauben Sie an das Potenzial, das in dieser Form der Kultur steckt.
 <p>Florian Schrodt Fachspezialist Personalmarketing, Verkehrsbetriebe Zürich (VBZ), Zürich</p>	Statt von Fehlerwürde würde ich lieber von Lernkultur sprechen. Diese braucht einen Rahmen, der Verbesserungen und ein gemeinsames Lernen ermöglicht. Hierfür haben wir beispielsweise ein Programm namens «Zäme im Flow». Es basiert auf «Kaizen», einer japanischen Philosophie, die sich mit «Veränderung zum Besseren» übersetzen lässt. Diese Veränderung erfolgt jedoch nicht auf Befehl von oben: Wir, als Profi unseres Fachs, sind dazu eingeladen, unsere Verbesserungsvorschläge einzubringen und diese «zäme» umzusetzen.	Die Voraussetzung für eine gute Fehlerkultur findet sich bereits im Wort Kultur. Dies ist etwas, das man gemeinsam schafft. Das erfordert Empathie, Reflexionsvermögen, Offenheit, Miteinander und Vertrauen zueinander. Damit alle in die gleiche Richtung laufen, braucht es eine Vision, die das Ziel vorgibt. Die Wege dorthin sind jedoch vielfältig. Denn in einer komplexen Welt gibt es keine Musterlösungen, aber den Willen, Lösungen zu finden.	Ein Beispiel ist das erwähnte «Zäme im Flow». Wertvoll finde ich auch das «Peer Coaching», um offene Fragestellungen in der Gruppe zu thematisieren, sowie das «offene Kaderprogramm», in dem Kaderpersonen ihr Wissen und ihre Erfahrungen teilen. So entstehen auf vielfältige Art und Weise gemeinsame Perspektiven. Zur Zeit beschäftigen wir uns zudem mit «Workdate», gewissermassen ein Blind Date über Abteilungsgrenzen hinweg, das spielerisch den Austausch und die Vernetzung fördern soll.	Eine Fehler- und Lernkultur ist Arbeit. Und Kultur lässt sich nicht managen, sie muss gepflegt und gelebt werden.	Wer immer alles richtig macht, macht vielleicht nie das Richtige. Daher würde ich es mit Erich Kästner halten: «Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es.»
 <p>Heinz Giesen Vice President Human Resources, Swissport, Zürich</p>	Wir analysieren Fehler ohne jegliche Vorverurteilung offen in alle Richtungen. Das Kontinuum der Fehleranalyse reicht vom Fehlen der erforderlichen Fähigkeiten bis hin zu unbeabsichtigten Fehlinterpretationen, aber auch Leichtsinn und grober Fahrlässigkeit. Jeder Kategorie sind passende Massnahmen zugeordnet wie beispielsweise Coaching, Counseling oder Training. Diese Unvoreingenommenheit in der Fehleranalyse unterstützt die Schaffung einer Atmosphäre des Vertrauens, die unseren Mitarbeitenden ermöglicht, dem Unternehmen angstfrei sicherheitsrelevante Informationen zu liefern.	Ein zentraler Pfeiler der Unternehmenskultur ist die Eigenverantwortung. Jeder Mitarbeitende ist aufgerufen, seinen Beitrag zur Arbeitssicherheit, Vermeidung von Fehlern und zur Fehlermeldung aus eigenem Antrieb zu leisten. Die Schaffung vertrauensstiftender Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Implementierung und Pflege eines transparenten und fairen Fehlermanagements, ist Führungsaufgabe. Dazu braucht es ein objektives Instrumentarium zur konstruktiven prozessualen Fehlerbehandlung, das allen Beteiligten offen zugänglich ist.	In der Luftfahrt bewegen wir uns aus Flugsicherheitsgründen auf sehr dünnem Eis. Unser Umgang mit Fehlern beruht deshalb auf der in der Luftfahrt weit verbreiteten «Just Culture»: Im Kern geht es darum, Vorfälle und Unfälle sicherheitsanalytisch genau zu untersuchen. Auch kleine, unscheinbare Vorfälle verdienen Beachtung, sodass eine mögliche katalysatorische Wirkung für schwere Unfälle im Vorfeld bereits vermieden werden kann. Deshalb kommen bei uns alle Prozesse und Leitlinien stetig auf den Prüfstand und werden kontinuierlich verbessert.	Scheitern wird in unserer Leistungskultur vielfach stigmatisiert, offenes Zugeben von Fehlern entsprechend tabuisiert. Ethische Kampfbegriffe wie Schuld, Scham und Pranger kommen schnell auf und von Strafe ist die Rede, als handle es sich um Verbrechen. Mitarbeitende bekunden in der Regel Mühe, offen über Fehler zu sprechen, wenn der Fehlerprozess unklar ist und sie Konsequenzen befürchten. Deshalb braucht es vordefinierte Vorgehensweisen. Vorgesezte hingegen glauben, dass «keine Bestrafung» als mangelnde Führung missverstanden werden kann.	Der Begriff Fehlerkultur wird geradezu frenetisch gefeiert. Meiner Meinung nach fehlt es am rationalen und analytischen Umgang mit der Materie. Weder moralisierende Kategorien noch Fehlerfeierstunden sind angemessen. Der Debatte täte eine Entemotionalisierung gut. Fehler sind nicht hip, sie schädigen beziehungsweise gefährden die Gesundheit der Mitarbeitenden oder die finanzielle Situation des Unternehmens. Deshalb: Wir brauchen keine Fehlerkultur, sondern eine Unternehmenskultur, die das Lernen fördert.