

Ein Fehltritt bleibt selten allein

Missgeschicke haben manchmal katastrophale Folgen. Deshalb will sie niemand zugeben. Doch wo der Mensch ist, da ist auch der Irrtum. Ein positiver Umgang mit Pannen wäre für alle Beteiligten von Vorteil. Die Chefs müssen beim Fehlermanagement allerdings vorangehen – auch an Hochschulen.

von Boris Hänßler

Das Foto kennt wohl jeder. Eine Röntgenaufnahme, die eine vergessene OP-Klemme im Bauch eines Patienten zeigt. Ein Chirurg hatte sie schlichtweg nach der Operation vergessen. Aua, das tut schon in der Vorstellung weh! Und es ist nur ein Fall von vielen. Die Bundesärztekammer erkannte 2009 mehr als 2000 Behandlungsfehler an. Mehr als 7000 Fälle waren bei den Schlichtungsstellen der Ärzteschaft eingereicht worden. Die Dunkelziffer dürfte noch weit darüber liegen, schätzt das Aktionsbündnis Patientensicherheit.

In der Medizin können Fehler gravierende Folgen haben, deshalb erlangen sie besondere Aufmerksamkeit. Unerwünscht sind sie aber in allen Lebensbereichen – in der Politik, in Unternehmen und an Hochschulen. Die Serie der Pleiten und Pannen in der Wissenschaft ist lang. Schon der griechische Naturphilosoph Thales von Milet soll beim Sternegucken in einen Brunnen gepurzelt sein. Gescheiterte Flugversuche, Zahlendreher in Studien, sinnentstellte Übersetzungen begleiten Lehrende und Forscher seit eh und je. Hinzu kommen die Tücken des Alltags: eine falsche Bewertung von Arbeitsleistungen, die Fehleinschätzung einer Doktorarbeit oder ein vergessener Termin für die Abgabe einer Bewerbung um Fördermittel.

Was dem Chef die Laune verdirbt, ist auch für die Mitarbeiter ärgerlich. Missgeschicke verursachen Kosten, sie können das Vertrauen unter den Kollegen sowie zur Öffentlichkeit zerstören. Doch den Irrtum zu ignorieren nützt wenig, er gehört zum menschlichen Alltag. Vielmehr ist ein sinnvoller Umgang damit gefragt. „Menschen lernen aus Fehlern“, sagt der Arbeits- und Organisationspsychologe Prof. Dr. Dieter Zapf von der Uni Frankfurt. „Deshalb ist es wichtig, eine positive Einstellung zu ihnen zu gewinnen.“

1999 verglühte die 320 Millionen Dollar teure Marssonde „Climate Orbiter“, weil die Software teilweise mit dem metrischen, teils mit dem angloamerikanischen Maß-

system rechnete. Warum passieren uns eigentlich solche Schnitzer? „Wir haben einfach Probleme mit komplexen Systemen“, sagt Dr. Ulrich Frey, Philosoph an der Technischen Universität Braunschweig. Er glaubt, dass Fehler evolutionär bedingt sind. Das menschliche Gehirn musste schon vor Jahrtausenden bei Gefahr extrem schnell Entscheidungen fällen – eine Eigenschaft, die es sich bewahrt hat. „Auch heute prasseln auf uns in jeder Sekunde unzählige Informationen ein, die unser Gehirn filtern muss“, sagt Frey. Die Evolution habe daher den Fokus auf Schnelligkeit statt auf Gründlichkeit gesetzt.

Wettbewerbsfähig bleiben

Zudem sind die meisten Fehlerquellen in Hochschulen schwer zu ermitteln. Prof. Dr. Dieter Leonhard, Rektor der Hochschule Mannheim sieht hier ein spezielles Problem. In einer Warenproduktion lasse sich ein Versehen relativ leicht finden, in einer Hochschule sei das anders. „Wir haben kein klar definiertes Produkt, wo ein Fehler eine Abweichung von einem vorgegebenen Prozess ist“, sagt er.

Nichtsdestotrotz müssen Hochschulen mit Fehlern umgehen können. Die Unternehmensberaterin Elke Schüttelkopf unterstützt ihre Kunden – Unternehmen wie Hochschulen – deshalb beim Verankern einer positiven Fehlerkultur. „Es geht darum, Fehler frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten, wirkungsvolle Korrekturmaßnahmen zu entwickeln und Präventionsmaßnahmen zu setzen“, sagt sie. Mit einer konstruktiven Fehlerkultur bleibe eine Organisation wettbewerbsfähig. „Fehler passieren immer und überall. Ein guter Umgang mit ihnen ist für alle eine große Entlastung, sichert Entwicklung und Zufriedenheit.“ Das gelte auch für Hochschulen, die sich zu lange nicht um Kosten, Qualität und Innovation kümmern mussten. Einige

hätten endlich erkannt, dass sie sich auch im Umgang mit Störfällen verändern müssen, um erfolgreich zu bleiben.

Um das zu erreichen, bedürfe es zunächst eines entsprechenden Umfelds. Man brauche ein klares Bekenntnis der Führung, einen Verantwortlichen, der über Ressourcen verfügt. Hinzu komme die Zusammenarbeit von internen und externen Experten sowie eine Mischung aus Reflexionsfähigkeit, Handlungsstärke und Sensibilität. „Eine konstruktive Fehlerkultur basiert auf Vertrauen und Kooperation“, sagt Elke Schüttelkopf. „Wo dieses nicht gegeben ist, wäre es naiv, sich hinzustellen und die eigenen Irrtümer offenzulegen.“

Wer ein Fehlermanagement einführen will, sollte deshalb nach Meinung der Beraterin im eigenen Bereich Schritt für Schritt Vertrauen und Kooperation aufbauen. „Führungskräfte unterliegen einer großen Selbsttäuschung, wenn sie glauben, dass ihre Mitarbeiter ihre Fehler nicht bemerken“, sagt Beraterin Schüttelkopf. „Folglich gewinnen sie an Führungsstärke, wenn sie mit eigenen und fremden Fehlern konstruktiv umgehen.“

Zwei Arten von Fehlern

Doch wie geht man mit dem Irrtum nun konkret am besten um? Der Mannheimer Rektor Leonhard unterscheidet in einer Verwaltung prinzipiell zwei Arten von Fehlern, die systembedingten und die persönlichen. Systembedingte Fehler hätten ihre Ursache in der Unmenge von Richtlinien, an die sich eine Hochschulverwaltung oder Fakultätsleitung halten müsse. Beispiel Berufungsprozess: An welcher Stelle müssen Gleichstellungsbeauftragte einbezogen werden, wann Behindertenbeauftragte? Je komplizierter und umfassender die Vorgaben, desto mehr Patzer seien programmiert, meint er. Systemische Fehler versucht Leonhard in der Hochschule zu sammeln, dann den dahinter liegenden Prozess auszumachen und gegebenenfalls zu ändern. Für die Be-

„Eine konstruktive Fehlerkultur basiert auf Vertrauen und Kooperation.“

„Wir haben einfach Probleme mit komplexen Systemen.“

rufung hat die Hochschule beispielsweise einen umfassenden Leitfaden erstellt – wer sich an ihm entlang hangelt, vermeidet gängige Missgriffe. Alle zwei Wochen trifft sich Leonhard zudem mit den Dekanen seiner Fakultäten zum Erfahrungsaustausch, etwa zum Deputatsmanagement. Auch dort gibt es viele Stolperfallen. Der Austausch hilft, sie zu umgehen.

Persönliche Fehler sind schwieriger zu managen. Sie passieren überall: ein falscher Posten im Haushalt, eine fehlgebuchte Dienstreise, überzogene Budgets, Fehler im Beschaffungsvorgang. Wie Hochschulmanager damit umgehen, ist oft eine Charakterfrage. „Bei persönlichen Fehlern spreche ich mit den Mitarbeitern und versuche herauszufinden, woran es liegt, ob es einmal oder wiederholt vorkommt“, sagt Leonhard. „Ich renne aber nicht laut durch das Haus, um die Ursachen für Fehler bei anderen abzuladen, sondern übernehme auch die Verantwortung.“

Null-Fehler-Kultur

Das ist nicht selbstverständlich. Der Kulturhistoriker und Jurist Dr. Manfred Osten, langjähriger Generalsekretär der Alexander von Humboldt-Stiftung, diagnostiziert Deutschland sogar eine „Null-Fehler-Kultur“. Sie sei in unserem Denken tief verwurzelt. „Wir glauben seit der Aufklärung, dass wir die Welt kognitiv wahrnehmen, obwohl das hauptsächlich sinnlich geschieht“, sagt Osten. Dieser Glaube spornte die westliche Gesellschaft zwar zu Höchstleistungen in Wissenschaften und Technik an, allerdings sind in diesem Weltbild keine Irrtümer vorgesehen. Unsere Intelligenz und Ratio müsste sie ja verhindern. Im Zweifelsfall werde deshalb gern

auch jemand anderem die Schuld zugeschoben.

In Asien gehe man mit Fehlern pragmatischer um, sagt Osten. Das Kollektiv sei dort dem Individuum übergeordnet. „Weil praktisch die gesamte Gesellschaft seit Jahrtausenden vom Reisanbau abhängig ist, sind die Menschen gezwungen, jede Form von Verschwendung und Ineffektivität zu vermeiden.“ Das führe zu einer offenen Fehlerkultur, weil Mängel sofort beseitigt werden müssten. Das gelte auch in der modernen Industrie: Es dürfe keine Überproduktion, Lagerbestände oder unnötigen Prozesse geben. Allerdings entstand in Asien eine Schamkultur – die Menschen schämen sich, weil ihre Schwächen ein Nachteil für das Kollektiv sind.

Ein modernes Beschwerdesystem wurde an der Technischen Universität München (TUM) bereits 2003 eingeführt. Als Teil ihrer Qualitätsoffensive bietet sie Mitarbeitern und Studierenden an, Beschwerden oder Verbesserungsvorschläge zentral zu melden. Rudolf Bauer, Beauftragter für Qualitätsmanagement an der TUM, sieht das als Kundenservice – die Studierenden zahlen Gebühren, dafür dürfen sie erwarten, dass man ihre Beschwerden ernst nimmt.

Deshalb soll sich auch das Universitätspersonal bemühen. Mehrere hundert Mails gehen jährlich ein. Die Vorschläge und Beschwerden werden geprüft und an entsprechende Stellen weitergeleitet. Die Beschwerdestelle überprüft auch, ob Maßnahmen folgen, begleitet diese mitunter oder bietet sich in Konfliktfällen als Mediator an. „Es gibt aber auch weiche Fehler, bei de-

nen man nicht weiß, wo sie eintreten oder ob man überhaupt von einem Fehler sprechen kann“, sagt Dieter Leonhard. „In einer Hochschule gibt es wenig standardisierte Vorgänge“, sagt er. Gerade dort bräuchten Mitarbeiter Freiheiten bei ihren Entscheidungen. „Daher ist es wichtig, mit Schulungen in allen Bereichen mehr Sicherheit beim Personal zu schaffen.“

Allzu oft herrscht an Hochschulen in Deutschland aber noch eine Vertuschungsanstatt einer Lernkultur im Umgang mit Missgeschicken. Die Angst vor Fehlern und den daraus resultierenden Sanktionen sind beim Menschen ebenfalls schon entwicklungsgeschichtlich angelegt, sagt der

Frankfurter Psychologe Zapf. „Wer früher nicht aufpasste, wurde schnell vom Säbelzahniger gefressen.“ Wenn Din-

„Wer früher nicht aufpasste, wurde schnell vom Säbelzahniger gefressen.“

ge ungewöhnlich laufen, erhalte man eine besondere negative Aufmerksamkeit. Deshalb sei der Mensch bemüht, Fehler zu vermeiden.

Gerade für Vorgesetzte sei es aber wichtig, anzuerkennen, dass Menschen Fehler machen. Der offene Umgang damit ermögliche es erst, sie zu korrigieren. Das erfordere jedoch eine starke Persönlichkeit. „Für Menschen, die ein schwaches Selbstwertgefühl haben, ist ein Fehler wesentlich bedrohlicher“, sagt Zapf. „Wer hingegen von sich überzeugt ist, lässt sich von einem eigenen Fehler nicht so schnell beeindrucken und versucht eher, ihn zu finden und zu korrigieren.“ ■

Boris Hänbler
ist Journalist in Bonn.

Lässt sich der Irrtum kontrollieren?

Ulrich Frey ist Philosoph und Buchautor. Fehler würden meist unbewusst geschehen, sagt er – und hat Tipps, um sie zu reduzieren:

- Erwarte eine hohe Fehlerrate.
- Berücksichtige, dass viele Fehler nur schwer zu vermeiden sind.
- Benutze standardmäßig sämtliche sinnvollen Kontrollen, die zur Verfügung stehen.
- Lerne von guten Problemlösern.
- Denke an Alternativen.
- Arbeite in Gruppen.
- Rekonstruiere vergangene Fehler.
- Entwickle ein Fehlerberichtssystem.

Literaturtipps:

- Ulrich Frey, Johannes Frey. Fallstricke: Die häufigsten Denkfehler in Alltag und Wissenschaft. C.H. Beck Verlag, München 2010. 240 S., 12,95 Euro.
- Hans Magnus Enzensberger. Meine Lieblings-Flops, gefolgt von einem Ideen-Magazin. Suhrkamp Verlag, Berlin 2010. 242 S., 19,90 Euro
- Manfred Osten. Die Kunst, Fehler zu machen: Plädoyer für eine fehlerfreundliche Irrtumsgesellschaft. Suhrkamp Verlag, Berlin 2006. 106 S., 15 Euro. bh

Bertrand Russel

Man sollte im Leben
niemals die gleiche **Dummheit**
zweimal machen, denn die
Auswahl ist so groß.