Editorial

„Was soll denn das – Fehlerkultur“, wird sich mancher fragen, „soll jetzt etwa das Fehlermachen kultiviert werden?“ Eigentlich kann man darauf nur mit „ja“ antworten. Seit einiger Zeit zeichnet sich ein neuer Trend ab, dass man nämlich aus den eigenen Fehlern besonders gut lernen kann. „Um Gottes Willen, gilt das auch für Atomkraftwerke, für die Flugindustrie und den OP-Saal?“ Natürlich nicht, Menschen, die in diesen Systemen tätig sind, müssen aber aus ihren Beinahe-Fehlern und ihren Fehlerbereitschaften lernen, d.h. sie genau beobachten, damit sie im Ernstfall auch wirklich keine Fehler machen. Der aufmerksame Leser merkt schon, hier handelt es sich um ein Paradoxon: Um fehlerfrei zu arbeiten, muss man sich so ehrlich wie möglich mit all den Fehlern befassen, die einem unterlaufen können oder womöglich schon unterlaufen sind.

Aus dem Bisherigen wird außerdem deutlich, dass die Fehlerdebatte in unterschiedlichen Arbeitsfeldern auch unterschiedliche Akzente hat. In der Pädagogik etwa propagieren zwei Schweizer Psychologen (*Oser, Spychinger* 2005), dass Kinder und Jugendliche in der Mathematik besonders gut vorankommen, wenn sie Fehler machen, diese analysieren und schließlich ganz gezielt aus ihren Fehlern lernen. In der Wirtschaft, etwa in Produktionsbetrieben der Automobilindustrie, wäre das eine kaum vertretbare Haltung. Dementsprechend ist hier die Fehlerdebatte mit Methoden der Qualitätssicherung verknüpft. Dabei werden Fehler umfassend antizipiert und Fehlerfreiheit entsprechend kontrolliert. Eine besondere Bedeutung erhält aber die Debatte um „Fehlerkultur“ in Hochsicherheitssystemen, wo Menschen durch Fehler gravierend geschädigt werden können. Dann geht es um Sicherheit für Fluggäste (*Helmreich* 1984) und Patientensicherheit in Kliniken (*Glazinski, Wiedensohler* 2004).

Der Begriff „Fehlerkultur“, der Nähe zu dem der Organisationskultur aufweist, bezeichnet letztlich die Art und Weise, wie in einem System Fehler betrachtet werden: Sieht man sie als Desaster, das einfach nicht passieren darf, das mit Verachtung usw. geahndet werden muss, dann besteht bei den Mitarbeitern mit größter Wahrscheinlichkeit die Neigung, Fehler zu verleugnen oder zu vertuschen. Das aber führt dazu, dass aus Fehlern nie gelernt werden kann, und dann treten sie umso häufiger auf. Wo Menschen tätig sind, besteht aber immer die Möglichkeit, Fehler zu machen. Und mit diesen sollte möglichst realistisch und sorgfältig umgegangen werden. Das also ist die zentrale Botschaft aller Beiträge zur Fehlerkultur. Und zur Entwicklung einer „guten“, „qualifizierten“ oder angemessenen Fehlerkultur können in vielen Fällen Supervision und Coa-

ching einen Beitrag leisten. Im vorliegenden Heft von OSC befassen sich vier Beiträge mit diesem Thema. Entsprechend einer guten Tradition unserer Zeitschrift sind aber die übrigen Aufsätze anderen Themen gewidmet, dem Selbstmanagement im Coaching, Trennungsgesprächen in Unternehmen und der Professionalisierungsdebatte.

Im ersten Hauptbeitrag, „Fehlerkultur, Fehlermanagement und ihre Bedeutung für Maßnahmen der Personalentwicklung in Kliniken“, versuche ich, *Astrid Schreyögg*, zunächst die Fehlerdebatte von ihren Ursprüngen her aufzurollen, um sie sodann in ihrer Bedeutung für Risikomilieus zu thematisieren. Eine Vorreiterfunktion hat hier der Flugverkehr, an dem sich heute die Atomindustrie – und natürlich auch das Gesundheitswesen orientieren. Dieses hinkt aber noch stark hinterher, weshalb gerade für dieses Feld eine ganze Palette von Maßnahmen der Personalentwicklung hilfreich wäre.

Im zweiten Aufsatz, „Scham und Fehlerkultur“, erkundet *Wolfram Kölling* die Relation zwischen der scheinbaren Schamlosigkeit in unserer Gesellschaft, die sich in einem umfassenden Exhibitionismus in den Medien äußert, und der Etablierung von Fehlerkultur. Der Autor akzentuiert dabei Schamphänomene in unterschiedlichen Stadien von Organisationsentwicklungsprozessen und zeigt, welche besondere Bedeutung Scham für die Fehlerkultur hat.

Günther Mohr widmet sich daran anschließend der Fehlerdebatte auf dem Hintergrund systemischer Konzepte. Dieser Autor betont, dass Problemlöse-, Kommunikations- und Erfolgsdynamiken grundlegende Herausforderungen in Organisationen darstellen. Sie zu ignorieren oder nur ungenügend zu berücksichtigen, führt immer zu vermehrten Fehlern.

Ein nachfolgender Hauptbeitrag befasst sich mit einem anderen Thema. Hier fragen *Claire Buhl, Wolfgang L. Roth und Beate Düx*, „Selbstmanagement – Entwicklung durch Coaching?“ Die Autor/innen unternahmen eine Expertenbefragung bei 20 Business-Coaches, um deren Verständnis von „Selbstmanagement“ zu erkunden. Dabei zeigte sich, dass es bei ihnen zwar ein bevorzugtes Konzept ist, dass es aber meistens etwas vage bleibt.

Im ersten Praxisbericht geht es noch einmal um Fehlerkultur. Hier präsentiert *Ingo Steinke* einen Workshop zum Thema Fehlerkultur. *Marita Bublitz* befasst sich mit einer besonders bitteren Seite von Coaching: Sie beschreibt, wie sie einen Mittel-Manager auf das Führen von Trennungsgesprächen vorbereitet.

In seinem Diskurs rollt *Ferdinand Buer* die Professionalisierungsdebatte in der Beziehungsarbeit anhand der begrifflichen Unterscheidung von „Format“ und „Verfahren“ auf, die er vor genau zehn Jahren in dieser Zeitschrift eingeführt hat. Er untersucht im Detail, wo und wie diese Unterscheidung in der Fachliteratur aufgegriffen worden ist.

Astrid Schreyögg, Berlin

Literatur

- Glazinski, R., Wiedensohler, R. (2004): Patientensicherheit und Fehlerkultur im Gesundheitswesen. Fehlermanagement als interdisziplinäre Aufgabe in der Patientenversorgung. Eschborn: Verlag Dr.Dr. Rolf Glazinski.
- Helmreich, R.L. (1984): Cockpit Management Attitudes. *Human Factors*, 26; 583-589.
- Oser, F., Spychinger, M. (2005): Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur. Weinheim, Basel: Beltz Pädagogik.