

~~dein~~ **FEHLERKULTUR**

# ~~Mein Fehler.~~ Blöd gelaufen!

Wir lernen durch Scheitern. Doch wenn uns selbst ein Patzer passiert, suchen wir oft lieber nach Ausreden statt Einsicht. Warum wir Fehler vermeiden wollen, wie wir sie verhindern können und welche Voraussetzungen helfen, damit das auch gelingt.

Text **Stefan Geissmann**

**Wessen Fehler wars?  
Der des Baums  
bestimmt nicht.**

**S**orry, mein Fehler» – drei Worte, die Ärger verfliegen lassen und zwischenmenschliche Risse wieder kitten können. Trotzdem kommen sie uns oft nur schwer über die Lippen, denn Fehler zuzugeben kostet viel Überwindung. Gleichzeitig kennen wir alle den Grundsatz, dass man aus ihnen durchaus lernen kann.

Dieses Lernen aus Fehlern kann man bei Kleinkindern gut beobachten: Während sie laufen lernen, plumpsen sie immer und immer wieder auf den Hintern. Das Signal, das ihr Gehirn in diesem Prozess jedes Mal erhält: «So nicht!» Damit häufen sie aus einer endlosen Kette an Misstritten und Po-Plumpsen negatives Wissen an, also die Information darüber, wie etwas eben gerade nicht funktioniert.

Auf genau diese Weise funktioniert unser Gehirn beim eigenständigen Lernen, erklärt Jan Rauch (50), Sport- und Teampsychologe

an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften: «Wenn ein Ergebnis nicht der Erwartung entspricht, erzeugt das ein starkes Lernsignal im Gehirn. Dadurch passen wir unser Verhalten beim nächsten Versuch an.»

Unsere Gehirne führen also eine Art Ausschlussverfahren durch, bei dem sie speichern, was funktioniert und was nicht. Und so wissen wir als Erwachsene zwar noch immer nicht bewusst, wie man läuft. Aber immerhin können wir in den allermeisten Fällen den kleinen Zeh schmerzfrei um das Tischbein herum navigieren. Gelingt uns das nicht, hüpfen wir zwar fluchend in der Wohnung auf und ab, doch wenigstens wurde damit unser negatives Wissen erfolgreich aufgefrischt.

#### **Der Fehler und die anderen**

Während unser Gehirn also prinzipiell gut darin ist, mit jedem Missgeschick → Seite 22

«Wenn ein Ergebnis nicht dem ~~r~~ Erwartung entspricht, erzeugt das ein starkes Lernsignal im Gehirn.»

Jan Rauch



**Jan Rauch**  
Sport- und  
Teampsychologe  
an der ZHAW



**Erika Ziltener**  
Patientenvertreterin  
und Expertin  
für Just Culture.

## «Das Vermeiden von Fehlern steht an erster Stelle. Wer ihn entdeckt oder wer dafür verantwortlich war, ist sekundär.»

Erika Ziltener

→ schlauer zu werden, lernen Kinder im weiteren Verlauf ihrer Entwicklung auch, dass Fehler gar nicht so cool sind. Denn: «Sobald ein Kind damit beginnt, sich mit anderen zu vergleichen, setzt es auch das Fehler-Machen in einen sozialen Kontext», weiss Rauch. «Wir vermeiden Fehler häufig nicht primär wegen des Fehlers selbst, sondern wegen der möglichen Reaktion darauf. Gelingendes Verhalten wird sozial meist positiver bewertet.» Wir Menschen lernen also grundsätzlich von Misserfolgen und verstehen irgendwann, dass man ohne Fehler sozial besser ankommt. Aber warum gehen Menschen so unterschiedlich mit Fehlern und ihren Ursachen um?

### Wer ist schuld?

Passiert uns ein Missgeschick oder geht etwas schief, haben wir das Bedürfnis nach Einordnung. Wie wir unsere Misserfolge bewerten und vor allem welche Ursache wir ihnen zuschreiben, hängt von unserem «Attributionsstil» ab. Ein Beispiel: Wer eine Prüfung nicht besteht, kann das auf äussere Faktoren wie die zu schwierige Prüfung oder die viel zu stickige Luft im Prüfungsraum zurückführen oder auf innere Faktoren, dass man zu wenig gelernt oder zu wenig geschlafen hat.

Wo jemand die Ursachen für einen Misserfolg sucht, hängt stark von persönlichen Tendenzen und der Situation ab, weiss Jan Rauch: «Menschen unterscheiden sich darin, wo sie die Ursache eines Fehlers sehen: Die einen erklären ihn eher mit den Umständen,

die anderen eher mit sich selbst – oft unabhängig davon, wie viel Einfluss sie tatsächlich hatten.»

Unser Attributionsstil bildet also die Grundlage dafür, inwiefern wir Fehler mit uns selbst in Zusammenhang bringen. Aber den produktiven Umgang mit ihnen könne man auch üben und er hänge stark von der sozialen Umgebung ab, sagt Rauch: «Wenn ich bereits in der Erziehung, der Schule und von der Lehrmeisterin oder dem Lehrmeister gelernt habe, dass Misserfolge dazugehören, um im Leben weiterzukommen, bin ich im Vorteil. Denn diese Sichtweise macht es mir leichter, über meine Fehler zu sprechen und von ihnen zu lernen, als wenn ich davon ausgehe, dass sie ein Zeichen von Inkompetenz sind.»

### Hierarchie begünstigt Fehler

Nicht zu vernachlässigen ist auch die Rolle des Umfelds bei der Frage, inwiefern wir bereit sind, über Patzer und gröbere Schnitzer zu sprechen und zu reflektieren. Erika Ziltener (70) hat sich ihr ganzes Arbeitsleben als Pflegerin, Historikerin und Patientenvertreterin mit Fehlern und deren Vermeidung beschäftigt – seit ihrer Pension schreibt sie zudem Fachbücher dazu. Was sie seit jeher umtreibt, ist die Frage: «Warum kommen Patient:innen noch immer zu Schaden wegen Fehlern, die eigentlich vermieden werden könnten?»

Als sie ihre Laufbahn als Pflegerin begann, steckte die Fehlerprävention an Spitalern noch in den Kinderschuhen. → Seite 25

Ist gut  
gepfuscht schon  
halb geflickt?





**Zwar leicht zu beheben aber dennoch ein arges Augen-Foul.**

→ «Stark ausgeprägte Hierarchien erschweren das Sprechen über Fehler. Denn sie galten lange als Zeugnis von Unfähigkeit.» Da stellt sich die Frage, inwiefern das heute anders ist und was es bräuchte, um möglichst schlau mit ihnen umzugehen.

### Lernen von Aviatik und Medizin

Die Arbeit des medizinischen Personals ist oft hochkomplex, nicht selten muss es schnell gehen – da kann es leicht zu Unachtsamkeiten kommen. Darum werden heute flachere Hierarchien angestrebt, damit sich beispielsweise bei einer Operation jede beteiligte Person traut, einen Fehler anzusprechen. «Fachlich bleiben die Hierarchien unangetastet, aber in der Zusammenarbeit müssen alle ernst genommen werden», sagt Ziltener. «Das Vermeiden von Fehlern steht an erster Stelle. Wer ihn entdeckt oder wer dafür verantwortlich war, ist sekundär.» Manche Spitäler setzen zusätzlich auf ein Meldesystem, in dem alle Fehler und Beinahe-Fehler erfasst werden, um Muster zu erkennen und Massnahmen gegen sie ergreifen zu können.

In diesem System gibt es auch die Möglichkeit, anonym auf Fehler hinzuweisen. Das erscheine auf den ersten Blick vielleicht als gute Idee, meint Ziltener, doch die Anonymität sei eher kontraproduktiv und schaffe oft ein Klima von Misstrauen: «Wenn man hingegen weiss, wo und in welcher Situation ein Problem vorliegt, kann man präzisere Gegenmassnahmen einleiten.» Das klingt einleuchtend. Oft erleben wir bei Fehlern am Arbeitsplatz oder im Privaten aber einen anderen Umgang. Eher werden Schuldige gesucht als nach Ursachen und ihrer Vermeidung in der Zukunft.

### Psychologische Sicherheit

Ziltener weiss, was es dafür bräuchte: «Damit sich in einer Organisation alle trauen, über eigene oder die Fehler von anderen zu sprechen, hilft das Gefühl von psychologischer Sicherheit. Ein Klima, in dem sich Menschen

sicher fühlen und Ängste, Gefühle, Sorgen und Meinungen frei äussern zu können.»

Während Schweizer Spitäler noch immer sehr unterschiedliche Fehlerkulturen pflegen, gilt in der Fliegerei bereits überall das Prinzip der sogenannten «Just Culture»: eine Kultur, die konsequent auf das Vermeiden von Fehlern ausgerichtet ist und den Fehler eines Menschen als Schwäche des Systems begreift. Kommt es dennoch zu einem Fehler, muss das System so angepasst werden, dass dieser in Zukunft nicht mehr passieren kann. Den Grund, wieso Pilot:innen geschlossen hinter diesem Konzept stehen, weiss Ziltener: «Wer selbst im Flugzeug sitzt, hat eine grosse Motivation, Fehler um jeden Preis zu vermeiden. Denn kommt es zu einem schwerwiegenden Zwischenfall, ist man ja selbst in Gefahr.»

Laut Ziltener gibt es für Spitäler nur gute Gründe für eine offene Fehlerkultur, auch gegenüber den Patient:innen. «Dabei geht es auch nicht darum, gravierendes Fehlverhalten zu schützen – dafür gibt es immer noch das Recht.» Als Patientenvertreterin weiss sie aber auch, dass Geschädigte und Angehörige eher verstehen wollen, was schiefgelaufen ist. Zudem wollen sie sich einsetzen, dass derselbe Fehler in Zukunft anderen Patient:innen erspart werden kann. Meist sei auch die Bestrafung der Verantwortlichen zweitrangig: «Wenn ein Arzt hinsieht, sich entschuldigt; wenn er sein Bedauern ausdrückt und einräumt, dass nicht alles gut gelaufen ist, kann das bereits viele Rechtsverfahren verhindern.» Das liegt wohl vor allem am Zauber, der einer Entschuldigung innewohnt. ■

f

STEPHAN GEISSMANN

REDAKTOR



Hat ein Talent dafür, Namen zu verwechseln oder falsch zu schreiben.