

# Keine Fehlerkultur im Dentallabor

**LABORALLTAG** Welches Dentallabor möchte nicht innovativ sein? Innovativ ist man aber nur, wenn man neuartige Dinge ausprobiert. Allerdings ist alles, was neu ist, natürlich auch fehleranfällig. Genau deshalb ist der Umgang mit Fehlern für Zahntechniker entscheidend für eine erfolgreiche und innovative Zukunft des Dentallabors. Dumm nur, dass es dort meist keine Fehlerkultur gibt.

Wir haben es als Kinder alle gelernt: Fehler sind schlecht! Oft ziehen sie un-mittelbar eine „Strafe“, vor allem aber negative Gefühle – zumindest aber Konsequenzen – nach sich. In der Schule in Form von schlechten Noten und zu Hause als Standpauke der Eltern. Diese Erfahrungen zum Thema Fehler nehmen wir in unser Leben in der Zahntechnik mit – mit folgenschweren Auswirkungen: Wir glauben, wir müssten alles können und alles kennen. Sollten wir etwas nicht wissen oder noch schlimmer, einen Fehler begehen, ist dies „peinlich“.

## Scheitern kann nur, wer sich etwas (zu)traut

Tatsächlich gibt es viele Menschen, die gerne mit dem Finger auf andere zeigen, die einmal beruflich oder generell im Leben gescheitert sind. Oft sind das genau die Menschen, die sich selbst noch nie etwas getraut haben. Denn sich zu Hause auf dem sicheren Sofa sitzend über andere Menschen lustig zu machen (im Fernsehen gibt es genügend Formate, die genau darauf anspielen), ist einfach und ungefährlich. Und jetzt sollte man plötzlich Fehler als Chance des Lernens erkennen? Diese tiefen Denkmuster zu verändern, ist alles andere als einfach, wie auch nachfolgendes Beispiel zeigt.

## Einmal Fehlerkultur bitte!

„Wir brauchen eine Fehlerkultur“, sagt der Inhaber des Dentallabors beim turnusmäßigen Führungsmeeting. „Wir können nicht auf der einen Seite fordern, dass unsere Mitarbeiter kreativer und innovativer werden, aber auf der anderen Seite bei jedem Fehler schreiend durchs Labor ziehen!“ „Sie wollen also mehr Fehler in unserem Labor?“, fragt der Controller nach. „Nein! Aber ich wünsche mir einen sinnvolleren und vor allem menschlicheren Umgang mit Fehlern“, antwortet der Chef. Dem Controller schwillt langsam die Halsschlagader an: „Jeder Fehler kostet Geld. Und große Fehler kosten uns große Mengen an Geld, mal ganz abgesehen vom Ärger mit den Zahnärzten und Patienten! Dieses neomodische Management-Zeug bringt uns doch nicht weiter! Sogar wenn wir durch die Lancierung einer Fehlerkultur gleich viele Fehler machen wie heute, hat es sich ja nicht gelohnt. Geht durch Ihre Fehlerkultur die Fehlerquote etwa nach unten? Können Sie das garantieren?“ Stille im Raum. Der Inhaber lächelt den Controller an und kontert: „Die Fehlerquote heute ist bereits massiv höher als in Ihren hübschen Excel-Charts. Trotz ISO-Norm und Total-Quality-Management stimmen Ihre Auswertungen nicht! Weil die Mit-

arbeiter Angst haben, Fehler zu melden, werden sie, wenn möglich, vertuscht. Wenn man aber den Fehler nicht kennt und benennt, kann auch niemand aus diesem Fehler lernen. Und die Fehler wiederholen sich immer und immer wieder. Und kosten damit auch immer und immer wieder massiv Geld!“ Wieder Stille im Raum.

## Aus Fehlern lernen (müssen)

Gibt es in anderen Bereichen Unternehmen, die dies erfolgreich gemeistert haben? Meist wird diese Frage mit der Vorzeigelösung des „Toyota Production Systems“ beantwortet. Hier hat man den Ansatz umgedreht: Natürlich will auch Toyota möglichst wenige Fehler in der Produktion, denn die kosten auch hier Geld. Aber sie kommunizieren den Mitarbeitern, dass, wenn schon Fehler passieren, das Unternehmen davon lernen muss – als kleiner Gegenwert für den Betrag, den der Fehler kostet. Also ist es hier schlimmer, einen Fehler zu vertuschen als einen Fehler zu machen. Aber auch diese Lösung ist nur so gut, wie sie von Führungskräften getragen und von Mitarbeitern umgesetzt wird. Deshalb sind auch hier Transparenz und Kommunikation entscheidend. Wenn niemand weiß, warum es wichtig ist, aus Fehlern



**Übrigens:** Eine interne „Kultur“ baut man nicht während eines 2-Tages-Workshops auf. Man baut sie zwischen zwei Workshops im Abstand von Monaten oder gar Jahren auf. Dann entsteht Vertrauen. Und aus diesem Vertrauen heraus verändern sich auch eigene Denkmuster in Bezug auf Fehler.

zu lernen, wird weiter vertuscht. Wenn die interne Kultur von Missgunst und Ellbogenmentalität geprägt ist, hat keine Fehlerkultur eine Chance.

Es lohnt sich also, generell darüber nachzudenken, welche Arten von Fehlern vorkommen können. Die „sinnlosen“ Fehler gilt es natürlich, zu vermeiden. Durch Checklisten können diese Routinefehler weitestgehend eliminiert werden. Die „sinnvollen“ Fehler bringen das Labor weiter, weil daraus wichtige Erkenntnisse gewonnen werden können.

### Eine Frage der Kultur

Die Lösung: Setzen Sie tatsächlich das um, was in vielen Laboren im Leitbild geschrieben steht.

- Stellen Sie den Mitarbeiter wirklich in den Mittelpunkt! Das bedeutet, dass man mit ihm sprechen darf – nicht nur einmal im Jahr 20 Minuten in einem Jahresgespräch, sondern immer wieder.
- Vermitteln Sie die Werte, die im Leitbild stehen, indem Sie als Inhaber diese täglich vorleben! Wenn da Werte wie Offenheit, Transparenz, Leidenschaft, Optimismus, Mut, Respekt oder Vertrauen stehen, sollte dies eine Verpflichtung sein.

Übrigens: Eine interne „Kultur“ baut man nicht während eines 2-Tages-Workshops auf. Man baut sie zwischen zwei Workshops im Abstand von Monaten oder gar Jahren auf. Dann entsteht Vertrauen. Und aus diesem Vertrauen heraus verändern sich auch eigene Denkmuster in Bezug auf Fehler.

### Der Alleskönner ist ausgestorben

Die Denkhaltung, alles zu können, bringt viele in der Arbeitswelt an den Rand eines Burn-outs – und darüber hinaus.

Die eigene Verblendung, „perfekt“ funktionieren zu müssen, ist nicht nur extrem anstrengend, sie ist auch frustrierend. Weil kein Mensch „perfekt“ ist. Wir blenden uns weiter mit coolen Titeln und Berufsbezeichnungen, die keiner mehr versteht – und immer weniger Menschen trauen sich, nachzufragen. Vielleicht müssen wir eine Kultur etablieren, in der mutige Mitarbeiter, die in einem ambitionierten Projekt einen Fehler machen, gelobt werden und im Gegenzug Mitarbeiter, die im Mittelmaß und in der Routine festsitzen – und aus Angst vor Fehlern lieber gar nichts machen – eher „bestraft“ werden.

Ohne verrückte Ideen, die logischerweise immer eine hohe Fehlerquote haben, wären wichtige Errungenschaften und Erfindungen nie möglich gewesen. Doch am Schluss lassen sich viele

durch das perfekte Endresultat blenden. Den steinigen Weg dorthin können sich die wenigsten vorstellen. Auch der Weg zu einer guten Fehlerkultur ist steinig – es lohnt sich aber definitiv, ihn in Angriff zu nehmen.

### Praxisanleitung: Definieren Sie Fehler!

Wenn in Laborsitzungen das erste Mal über eine Fehlerkultur gesprochen wird, ist die Unsicherheit förm-

lich spürbar. Denn eigentlich gibt es ja eine klare Haltung: Fehler kosten Geld. Wir wollen kein Geld verlieren, also machen wir keine Fehler. Was aber, wenn das Dentallabor innovativ sein möchte, neue Ideen abgeben, neue Produkte oder Verfahren anwenden will? Braucht es dann nicht die „Verrückten“, die Träumer und Kreativen, die mit ihren Ideen vielleicht die eine zündende Idee hervorbringen können?

Jedes innovative Labor begeht unglaublich viele Fehler. Der Vorteil: Diese Labore lernen extrem viel. Diskutieren Sie also im Team einmal, wie Ihr Dentallabor sein, wie es von außen wahrgenommen werden soll. Und wenn da auch nur ein Anschein von Innovation durchsickert, sollten Sie über Ihre Fehlerkultur sprechen. Oder

„Wir können nicht auf der einen Seite fordern, dass unsere Mitarbeiter kreativer und innovativer werden, aber auf der anderen Seite bei jedem Fehler schreiend durchs Labor ziehen!“

fragen Sie alle Mitarbeiter in der Zahntechnik, welche Innovation in Ihrer Branche die nächste sein könnte – und welche Gefahren lauern. Wenn Sie nur wenige Rückmeldungen erhalten, sollten Sie unbedingt über die Fehlerkultur und den vermittelten Sinn der Arbeit nachdenken. Denn Mitdenken ist in innovativen Dentallaboren nicht Kür, sondern Pflicht. Diese Kultur muss man allerdings zulassen. Ansonsten begeht man einen folgenschweren Fehler.

## INFORMATION

**Stefan Dudas**  
Habsburgerstr. 23  
6003 Luzern, Schweiz  
Tel.: +41 41 2494848  
info@stefandudas.com  
www.suxess.ch

Infos zum Autor

