

Fehler passieren immer. Überall da, wo Menschen zusammenarbeiten, aufeinander angewiesen sind oder gemeinsam Verantwortung tragen, treten Fehler auf. Fehler haben auch ihre positiven Seiten: Viele Innovationen in unserer Geschichte sind überhaupt erst durch Fehler möglich geworden. So weit so gut. Allerdings dürfen in unserem Praxisalltag keine Fehler auftreten, die zu Schäden an Menschen führen. Die Gradwanderung ist also aufregend, denn Fehler passieren. Wie also den Spagat hinbekommen? Hilfe erhalten wir durch einen Perspektivwechsel, den wir in diesem Beitrag vorstellen.

Gudrun Mentel  
[Infos zur Autorin]



## Offene Fehlerkultur im Praxisalltag – Tipps für einen wichtigen Weg

Gudrun Mentel

Fehler passieren immer. Der schlimmste ist jedoch der, der verheimlicht wird. Dieser hat die ärgsten Folgen überhaupt und ist Kennzeichen einer Praxiskultur, die lediglich durch Schadensbegrenzung und Schuldzuweisungen geprägt ist – ein teuflischer Kreislauf. Ihn gilt es zu durchbrechen und eine Gegenbewe-

gung einzuläuten. Ziel muss daher eine Praxiskultur sein, die einen offensiven und proaktiven Umgang mit Fehlern ermöglicht.

Lernen können wir dabei von einer Branche, die – wie die unsere – auch eine Null-Fehler-Toleranz benötigt: die Luftfahrt. Hier können selbst kleine

Fehler fatale Folgen haben. Gleichzeitig ist dieser Verkehrsweg einer der sichersten überhaupt und das Vertrauen der Fluggäste ausgesprochen hoch. Dafür haben zahlreiche Entwicklungen innerhalb der Organisation von Fluggesellschaften den Weg geebnet. Dazu gehört, dass sich Cockpitmitglieder



**Abb. 1:** Für eine offene Fehlerkultur sind regelmäßige Gespräche zwischen den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten wichtig.

auf Augenhöhe ein offenes Feedback geben oder ständige Trainings von Standard- und Ausnahmesituationen absolvieren. Grundlage sind immer Qualitätssysteme mit Checklisten und Anweisungen, die permanent angepasst und überprüft werden. Das Vier-Augen-Prinzip gehört ebenfalls dazu. Besonders erfolgreich sind Critical Incident Reporting Systems (CIRS). Bei diesen anonymen Meldesystemen können kritische Ereignisse und Beinahe-Schäden gemeldet werden. Was diese Systeme auszeichnet, ist, dass ohne Angst vor Bestrafung Fehler an die Organisation gemeldet werden. Der Erfolg ist bemerkenswert angesichts der vielen Einträge und Abfragen. Wer sieht, was einem erfahrenen Kollegen auch mal passieren kann, bekommt Mut, auch selbst etwas zuzugeben. Auf Basis dieser Meldekultur kann eine produktive Lern- und Entwicklungskultur entwickelt werden. Ziel ist es dabei, über Fehler zu sprechen, die passieren und aus ihnen zu lernen bzw. den einen zu verhindern, der zu viel ist.

#### Richtig mit Fehlern im Praxisalltag umgehen

Auf dem Weg zu einer offenen Fehlerkultur ist in einer Zahnarztpraxis einiges möglich. Ein positiver Umgang mit Fehlern zeichnet sich hier durch diese Merkmale aus:



Abb. 2: Gemeinsam können Kolleginnen und Kollegen durch das Suchen nach Lösungen aus Fehlern lernen.

- Alle Mitarbeiter in einer Praxis trauen sich, Fehler zuzugeben.
  - Alle Mitarbeiter sprechen offen über ihre Fehler und suchen gemeinsam nach Lösungen.
  - Fehler werden als Helfer für die weitere Entwicklung gesehen.
  - Man unterscheidet zwischen verschiedenen Fehlerarten.
  - Gemeinsam sucht man nach den Ursachen in der Organisation, d. h. im Praxisablauf.
  - Betroffene erhalten Unterstützung, um ihr Verhalten oder ihre Leistung in Bezug auf vermeidbare Fehler zu ändern.
  - Alle Mitarbeiter haben eine wertschätzende Art, sich auszutauschen und gegenseitig Feedback zu geben.
- Vorsätzliche Fehler haben Konsequenzen.
- Eine solche Kultur ist das Ergebnis von bestimmten Strukturen, die festgelegt werden, und Prozessen, mit denen diese Strukturen gelebt werden. Ein Praxisteam benötigt daher:
- Ein Qualitätsmanagementsystem, das permanent angepasst und aktualisiert wird. Hier arbeiten alle im Team aktiv mit – die QMB überwacht lediglich die Arbeiten.
  - Ein Regelwerk von Beginn an, mit dem klar definiert wird, nach welchen Regeln sich alle im Team begegnen.
  - Eine Praxiskultur, bei der jeder Regelbruch umgehend und unabhängig der persönlichen Beziehung klar geahndet wird.

ANZEIGE

# Spülen mit System

**NEU!**

**HISTOLITH**  
NaOCl 1%

**HISTOLITH**  
NaOCl 3%

**HISTOLITH**  
NaOCl 5%

**CALCINASE**  
EDTA-Lösung

**CHX-Endo**  
2%



**Mehr drin als man sieht:**

Bei unseren Endo-Lösungen ist das ESD-Entnahmesystem bereits fest eingebaut.

**Einfach - Sicher  
Direkt**

lege artis Pharma GmbH + Co. KG  
D-72135 Dettenhausen, Tel.: +49 71 57 / 56 45 - 0  
Fax: +49 71 57 / 56 45 50, Email: info@legeartis.de

[www.legeartis.de](http://www.legeartis.de)



Abb. 3: Wertschätzender Umgang innerhalb eines Teams ist essenziell für eine gute Fehlerkultur.

- Eine Möglichkeit, Fehler anonym bei den Führungskräften anzusprechen.
- Eine Kommunikationskultur, welche die Unterschiede der verschiedenen Fehlerarten berücksichtigt und daher differenziert reagiert.
- Eine Kommunikationskultur, die nach den Ursachen der Fehler sucht und entsprechende (und differenzierte) Lösungen ermöglicht.
- Führungskräfte, die Vorbild im Umgang mit den eigenen Fehlern sind.
- Ständige Fort- und Weiterbildungen, die auch innerhalb des Teams stattfinden, um Wissen zu aktualisieren und zu festigen.
- Eine Praxiskultur, bei der alle Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und so reifen und sich entwickeln dürfen.
- Führungskräfte und Kollegen, die sich bei den Mitarbeitern bedanken, wenn diese einen Fehler zugeben.
- Ein klares und konsequentes Handeln bei schwerwiegenden (= absichtlichen) Fehlern.
- Eine Kommunikationskultur innerhalb des Praxisteam, bei der man sich wertschätzend und dennoch klar Hinweise und Tipps geben kann.

Idealerweise setzt die Praxis hierfür Folgendes ein:

- **Strukturen:** Klare Regeln, welche die Grundlage der Zusammenarbeit beschreiben (wie z. B. Teamregeln, Gesprächsregeln und Anweisungen [= QM]) stellen die Basis dar.

- **Basis von Beginn an:** Durch einen strukturierten Rahmen der Einarbeitung werden von Beginn an die Ansprüche der Praxis vermittelt und die Potenziale der Mitarbeiter gezielt gefördert.
- **Delegation:** Strukturen, die eine Delegation der Führung und Kommunikation mit dem gesamten Team ermöglichen: z. B. durch qualifizierte Praxismanager.
- **Zeitfenster:** Diese benötigen Zeitfenster, um mit den betroffenen Mitarbeitern in Feedbackgesprächen gemeinsam nach Lösungen zu suchen.
- **Wertschätzender Umgang:** Alle Mitarbeiter haben das Wissen und den Mut, um sich gegenseitig Feedback und Unterstützung zu geben/zu holen. Sie sind dafür geschult worden, z. B. im Einsatz von Ich-Botschaften.
- **Teambesprechung:** Mit einer kleinen Anzahl von Themen, Einzelgesprächen mit Betroffenen, Moderation der Teambesprechung (reihum durch alle Mitarbeiter), Fristsetzung und Delegation von Projekten und gezielten Fortbildungseinheiten werden diese effizient und können zur Lösungssuche genutzt werden.
- **Projekte:** Zwischen den Teambesprechungen arbeiten Teile des Teams an Lösungen, die dann mit dem Gesamtteam abgesprochen werden.
- **Positive Sprache:** Lösungsorientiertes Denken und eine wertschätzende

Haltung dem anderen gegenüber können in erster Linie mit positiver Sprache ausgelöst werden.

#### Fazit

Mit diesen Schritten entsteht langsam und im Laufe der Zeit eine Kultur, die durch Offenheit, Vertrauen, Zuversicht – aber auch durch Motivation, Engagement, Ideenreichtum und Klarheit geprägt ist. Es ist der ideale Nährboden, um den schlimmsten Fehler zu verhindern – nämlich den, der verheimlicht wird.

#### Kontakt



#### Gudrun Mentel

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation  
 Taunusstraße 24  
 65824 Schwalbach am Taunus  
 mentel@gudrun-mentel.de  
 www.gudrun-mentel.de

# LEIPZIGER FORUM

## FÜR INNOVATIVE ZAHNMEDIZIN

17./18. September 2021  
pentahotel Leipzig

ONLINE-ANMELDUNG/  
KONGRESSPROGRAMM



[www.leipziger-forum.info](http://www.leipziger-forum.info)



### Themen:

Update Implantologie  
Update Parodontologie

### Wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Nicole B. Arweiler/Marburg  
Prof. Dr. Thorsten M. Ausschil/Marburg  
Dr. Theodor Thiele, M.Sc., M.Sc./Berlin  
Prof. Dr. Dirk Ziebolz, M.Sc./Leipzig

### Referenten u. a.:

Prof. Dr. Nicole B. Arweiler/Marburg  
Prof. Dr. Thorsten M. Ausschil/Marburg  
Dr. Thomas Barth/Leipzig  
Prof. Dr. rer. nat. Frank Bittmann/Potsdam  
apl. Prof. Dr. Christian Gernhardt/Halle (Saale)  
Prof. Dr. Dr. Knut A. Grötz/Wiesbaden  
Priv.-Doz. Dr. Sven Rinke, M.Sc., M.Sc./Hanau  
Priv.-Doz. Dr. Gerhard Schmalz/Leipzig  
Univ.-Prof. Dr. Dr. Ralf Smeets/Hamburg  
Prof. Dr. Dr. Florian Stelzle/München  
Dr. Theodor Thiele, M.Sc., M.Sc./Berlin  
Dr. Christoph Wenninger/München  
Prof. Dr. Dirk Ziebolz, M.Sc./Leipzig

Faxantwort an **+49 341 48474-290**

Bitte senden Sie mir das Programm zum LEIPZIGER FORUM FÜR  
INNOVATIVE ZAHNMEDIZIN zu.

\_\_\_\_\_  
Titel, Name, Vorname

\_\_\_\_\_  
E-Mail-Adresse (Für die digitale Zusendung des Programms.)

Stempel