



MONATSBRIEF

August 2026

Fehler beim Arbeiten – Melden oder Schweigen?

Liebe Leserinnen und Leser

Vielleicht wundern Sie sich über diese Frage, weil es darauf nur eine Antwort geben kann: Melden natürlich! In der Pflege, in der Küche oder beim Service geht es um die Gesundheit Bewohnenden und da sollten grundsätzlich keine Fehler passieren und wenn, dann in jedem Fall melden; schon gar, wenn es sich um Fehler mit eventuell gravierenden Folgen wie z.B. die Verwechslung von Medikamenten handelt.

Sie glauben aber nicht, in wie vielen Fällen in Spitälern und Pflegeheimen die zweite Option, nämlich «Schweigen» gewählt wird. In der Hoffnung, dass Fehler nicht entdeckt werden und einem somit auch keine Vorwürfe gemacht werden. Warum ist das so?

Als Hauptgrund wird vor allem der Mangel an Personal und damit verbundener Stress bei den vorhandenen und einsatzfähigen Mitarbeitenden genannt. Zuwenig (Fach-) Personal müsse für zu viele PatientInnen sorgen. Ganz abgesehen davon, dass die Patienten damit nicht den Qualitätserwartungen entsprechend behandelt werden, erhöht dieser Umstand das Auftreten von Fehlern und Unterlassungen, die dann aufgrund des Stresses gar nicht gemeldet werden. Eine negative Rückkopplung einer unglücklichen Aneinanderreihung. So gesehen kann sich Pflege auch zu Tode sparen. Umgekehrt: Man kann immer noch mehr machen. Noch mehr Aufmerksamkeit, noch mehr Zeit widmen. Sind wir bereit, dies in Form von noch höheren Prämien zu honorieren? Wohl kaum.

Ein weiterer Grund ist offensichtlich eine ungenügende oder fehlende Betriebskultur. Dies wird oft bei grösseren Heimverbänden mit einer hohen vertikalen Organisationsstruktur genannt. Es herrscht Anonymität, oft ist unklar, wer was aufgrund von welchen Fakten entscheidet. Wenn zuoberst noch eine ausländische Finanzinvestorengruppe wacht, fehlt die Identifikation des Einzelnen mit dem Betrieb völlig. Auch das eine Brutstätte für die Vertuschung von Fehlern.

Die Herausforderung zwischen knappem und dabei motiviertem Personal und Kosten wird in Zukunft nicht kleiner werden. Ich bin gespannt, welche Rollen Digitalisierung und KI dabei spielen werden. Eines ist sicher: Da der Personalmangel nicht geringer wird, werden elektronische Lösungen, in welcher Form auch immer, auf den Markt drängen. Irgendwelche Institutionen fangen damit an, erkennen den Nutzen oder das Sparpotential und andere werden folgen.

Im **Landhaus Neueneegg** herrscht eine **offene und ehrliche Fehlerkultur**. Das war zugegebenermassen nicht immer so. Aber eine solche hat sich seit vier Jahren entwickelt und etabliert. Wie das? Es braucht dazu bestimmte Voraussetzungen in der Führung und im gegenseitigen Umgang miteinander.

Erstens: Vertrauen

Abteilungsleitungen müssen ihren Mitarbeitenden ein grundsätzliches Vertrauen entgegenbringen, überzeugt davon sein, dass diese nicht absichtlich, willentlich oder fahrlässig Fehler begehen. Damit ist das Auftreten von Fehlern keineswegs ausgeschlossen, aber die Mitarbeitenden fühlen sich sicherer, wenn eine solche Grundhaltung im Betrieb gelebt wird und machen vielleicht gerade deswegen auch weniger Fehler. Vertrauen heisst immer auch, dass alle wissen und akzeptieren, wo es präzise Kontrollmechanismen in den Prozessen geben muss und diese auch entsprechend eingehalten werden (z.B. das Vieraugenprinzip). Vertrauen ist also nicht eine Freikarte «ich kann tun, was ich will; kommt schon gut», sondern vielmehr der Konsens im Team, dass wir alle einander vertrauen wollen und allfällige Misstöne oder Missverständnisse auch offen ansprechen. Immer und jederzeit. Und seien wir ehrlich: Die gibt es immer wieder, wo Menschen miteinander arbeiten.

Zweitens: Klarheit und Fairness

Warum ist dies im Zusammenhang mit Fehlern wichtig? Denken Sie sich das Umgekehrte: Es herrschen Unklarheit und verschiedene Mitarbeitende werden je nach Fehler unterschiedlich behandelt. Was passiert? Es herrscht Uneinigkeit, es kommt zu Gruppenbildung, die sich gegeneinander verschwören. Egal, wohin man sich zugehörig fühlt, man kommt sich ungerecht behandelt vor. Kurz, es entsteht ein Klima der Verunsicherung und der Angst. DER Nährboden für Fehler. Und in einem solchen Klima werden mit Sicherheit keine Fehler sachlich thematisiert. Wir sind uns alle bewusst: Um Sachlichkeit und Fairness dauerhaft zu leben, ist von Seiten der Führungskräfte sehr viel «Gespür», der richtige Mix aus Nähe und Direktheit und gleichzeitiger Distanz gegenüber den Mitarbeitenden nötig. Gute Führung bedeutet mit feiner Klinge schneiden. Aufmerksam, gewissenhaft und alle gleichbehandeln.

Drittens: Die Haltung und die Einsicht von allen, dass das Melden von Fehlern für die betroffene Mitarbeiterin / den Mitarbeiter nicht mit einer Zurechtweisung bestraft wird

Das war in der Vergangenheit eine Erfahrung für viele langjährige Mitarbeitende, die andere Führungskulturen hier erlebt haben. Es ist ausserordentlich erfreulich, vor allem aber wichtig für die Qualität und das Image des Landhaus Neueneegg, wie viel sich hier verbessert hat. Mit dem Melden geht es keineswegs darum, Fehler zu verharmlosen. Aber die Lösung liegt eben nicht darin, den oder die Betreffende zurechtzuweisen, sondern sich auf sachliche Art dem Problem, das nun mal geschehen ist, zu widmen, eine Lösung im konkreten Fall zu finden und gemeinsam herauszufinden, was wir tun müssen, damit dies nicht noch einmal geschieht. Zum Nutzen von allen; Mitarbeitenden und Bewohnenden. Und wenn allen wirklich bewusst ist, dass DAS unsere Fehler-Methodik ist, dann herrscht Glaubwürdigkeit und Vertrauen untereinander – der Kreis schliesst sich.