

Prüfung intra- und transkulturelle Kommunikation
Termin: Jänner 2010

Der Ausgangstext ist ein Bericht im Wissenschaftsteil einer Zeitung über Erkenntnisse der Hirnforschung zum richtigen Umgang mit Fehlern (Quelle: Der Standard, Printausgabe, 11./12.10.2008).

Bearbeiten Sie die folgenden Aufträge auf Basis des Ausgangstextes. Achten Sie auf eine adäquate Textgestaltung in Hinblick auf Textsorte, Zielpublikum, Verwendungszweck usw. der Zieltexte.

Textproduktion A-Sprache/Kultur (ca. 250 Wörter)

Die MitarbeiterInnen-Zeitschrift eines großen Unternehmens Ihrer A-Kultur im Bereich Marketing und Kommunikation informiert die MitarbeiterInnen monatlich in der Rubrik „Neu! Aktuell! Hilfreich?“ über neue, relevante Erkenntnisse der Wissenschaft. Verfassen Sie als MitarbeiterIn der PR-Abteilung, Bereich interne Kommunikation, einen Artikel für die Rubrik auf der Basis der Informationen im Ausgangstext. Die Vorgabe Ihrer Vorgesetzten: „Sie wissen schon, die MitarbeiterInnen-Zeitschrift soll nicht im Büro sondern in der Freizeit gelesen werden. Formulieren Sie also ansprechend!“

Textproduktion B-Sprache/Kultur (ca. 250 Wörter)

Für einen Radiobeitrag zum Thema zukunftsorientierte Managementstrategien in einem Land Ihrer B-Sprache werden die im Ausgangstext dargestellten Erkenntnisse zusammengefasst präsentiert. Der Beitrag richtet sich an ein anspruchsvolles Publikum bestehend aus Führungskräften und MitarbeiterInnen in höherer Position. Verfassen Sie diesen Beitrag und versehen Sie ihn mit einer passenden Überschrift.

Textproduktion C-Sprache/Kultur (ca. 250 Wörter)

In einem Internetforum für aufstrebende JungmanagerInnen in Ihrer C-Kultur soll ein Diskussionsprozess über den Umgang mit Fehlern initiiert werden. Verfassen Sie auf der Basis der Informationen des Ausgangstextes einen Impulstext, der eine solche Diskussion in Gang setzen soll.

Ausgangstext (911 Wörter):

Fehlerangst macht handlungsunfähig

Die Hirnforschung zeigt: Fehler treiben die Erkenntnis voran und tragen zur Handlungsoptimierung bei – Fehler zu ignorieren kann Probleme bringen

Sie sind der Schrecken des betrieblichen Alltags: Fehler. Doch so verständlich die Furcht davor ist, so falsch ist sie im Licht neuer Erkenntnisse. Nichts wirkt so lern- und innovationsfeindlich wie das krampfhafte Bemühen, keine Fehler zu machen, fand die Hirnforschung heraus. Übertriebene Fehlerangst hemmt jede Form von Entwicklung. Nur wer Fehler machen darf, entwickelt und verinnerlicht neue Wahrnehmungen – und gewinnt so über die schon vorhandenen Fähigkeiten hinausgehende Handlungskompetenz.

Laurence J. Peter, der kanadische Lehrer und Erfinder des bekannten ‚Peter-Prinzips‘, dem zufolge jeder in einer Hierarchie bis zur Stufe seiner Unfähigkeit aufsteigt, beschrieb die Fehlerproblematik kurz und präzise so: „Fehler vermeidet man, indem man Erfahrungen sammelt. Erfahrungen sammelt man, indem man Fehler macht.“ Auch der kürzlich von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, veröffentlichte Forschungsbericht „Kreativität und Gesundheit am Arbeitsplatz“ beschreibt „die Möglichkeit, neue Ideen fehlertolerant zu erproben“ als „wesentliche Voraussetzung für innovatives Verhalten und Gesundheit im Betrieb.“

Für Chefs und Vorgesetzte heißt das: Werden Fehler ohne sorgfältige Analyse des einzelnen Falles automatisch mit Unaufmerksamkeit, Versagen und Inkompetenz gleichgesetzt, wird das Gegenteil dessen erreicht, was mit rigider Fehlerahndung erreicht werden sollte: Abgesehen von Einzelfällen „erzieht“ das die Belegschaft weniger zu größerer Sorgfalt, sondern mehr zum stumpfen Dienst nach Vorschrift. Unbedachter Umgang mit Fehlern fördert das individuelle Absicherungsverhalten und die Gefahr, dass der Betrieb auf der Stelle tritt und geistig verkrustet.

„Fehler bestimmen unser Leben“, macht Dr. Markus Ullsperger, Leiter der selbstständigen Forschungsgruppe ‚Kognitive Neurobiologie‘ am Max-Planck-Institut für neurologische Forschung in Köln, Mut zu einer neuen Betrachtungsweise von allem, was misslungen oder sonst wie schiefgegangen ist. Fehler, sagt er, „können fatale Folgen nach sich ziehen, tragen aber andererseits zur Optimierung unserer täglichen Handlungen bei. Überraschende und ungewollte Ergebnisse geben oft mehr Aufschluss als die bloße Bestätigung unserer Erwartungen.“

Vorausgesetzt, sie werden erkannt, diskutiert und ausgewertet. Unterbleibt das, werden sie aus Selbstschutzgründen übersehen, vertuscht oder können sich selbst simpelste Fehler im Zeitverlauf zu unkalkulierbaren Zeitbomben aufschaukeln. Was viel zu selten beim Aufwallen der Gefühle, Vorwerfen von Fehlern und spontanen Schuldzuweisungen bedacht wird: Nur wirklich offener Umgang mit Fehlern schützt vor einer Fehlereskalation.

„Umsichtiger, weitsichtiger, am Lernen und nicht am Verurteilen orientierter Umgang mit Fehlern ist ein wichtiger Baustein betrieblicher Krisenvorbeugung“, sagt der Schweizer Krisenspezialist Professor Laurent F. Carrel aus Bern. Und verweist auf den selbstschützenden Wert einer entsprechenden betrieblichen Fehlerkultur. Notwendig für ihn auch in dem Sinne, dass die einzig wirkliche Lebensversicherung, die ein Betrieb unter dem Druck der heutigen Veränderungsdynamik hat, eine Belegschaft ist, die sich traut, etwas zu wagen. Ein in seiner ganzen Tragweite noch nicht erkanntes wesentliches Element strategischer Krisenprävention sei, die Pfade des Gewohnten zu verlassen, bisher Getanes infrage zu stellen, scheinbar Unzusammenhängendes zusammenzubringen!

Doch diese Traute, dieser Mut, macht der Leiter der Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung der Universitäten Göttingen und Mannheim/Heidelberg, Professor Gerald Hüther, deutlich, „setzt Vertrauen in eine entsprechend weitsichtige Führung voraus“. Ohne ein solches Vertrauen, auch das zeigten die Erkenntnisse der Hirnforschung, sei es mit der Bereitschaft oder gar der Lust, sich auf Neues einzulassen, sich in neue Situationen hineinzuwagen, sich mit Neuem auseinanderzusetzen und Neues beherzt auszuprobieren, nicht weit her.

All das wächst erst in dem Maße, erklärt Hüther, dem die betriebliche Realität nicht fremd ist, „in dem sich Mitarbeiter atmosphärisch, aus dem herrschenden Betriebsklima heraus

entsprechend sicher fühlen.“ Mittlerweile kann die Hirnforschung auch erklären, warum das so ist. Jede Art von Verunsicherung, von Angst und Druck erzeugt im Gehirn sich ausbreitende Unruhe und Erregung. Unter dieser inneren Anspannung scheuen Menschen nicht nur jedwede Experimente, auch die über die Sinneskanäle eintreffenden Wahrnehmungsmuster können nicht mehr mit bereits gespeicherten Erinnerungen abgeglichen werden. Hüther: „Es kann auch nichts Neues hinzugelernt und im Gehirn verankert werden.“

Doch ein diese neuen Erkenntnisse ignorierender Umgang mit Fehlern hat mit Blick auf die hohe Veränderungsgeschwindigkeit noch weit problematischere Folgen, wie Hüther berichtet: „Oft nimmt die durch die Angst, etwas falsch zu machen, ausgelöste Verunsicherung und innere Erregung und das damit einhergehende Durcheinander im Kopf so stark zu, dass auch bereits Erlerntes nicht mehr erinnert werden kann!“ Das Einzige, was dann noch funktioniere, seien ältere, fest eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster! Die aber führten einen Betrieb heute wohl kaum in eine sichere Zukunft.

Doch wie mit Fehlern richtiger umgehen? Thomas Weegen, Geschäftsführer der auf die Verbesserung der Zusammenarbeit spezialisierten Unternehmensberatung Coverdale, München, rät Chefs und Vorgesetzten:

- Lassen Sie sich bei der Aufarbeitung von Fehlern stets von einem Grundgedanken leiten: Je gewichtiger ein Fehler ist, desto vielschichtiger sind erfahrungsgemäß dessen Hintergründe.
- Fragen Sie bei aufgetretenen Fehlern deshalb nicht als Erstes „wer?“, fragen Sie „warum?“, „weshalb?“
- Suchen Sie im Aufwallen der Gefühle also nicht nach Schuldigen, forschen Sie nach Ursachen!
- Finden Sie heraus: Wodurch kam es zu dem Fehler? Durch situativ falsches Verhalten? Durch fehlende oder nicht ausreichende Qualifikation? Durch kommunikative Missverständnisse? Durch leichtfertigen Umgang mit Vorschriften? Durch Zeitdruck? Durch eine zu enge Personaldecke? Durch Mittelknappheit? Durch organisatorische Mängel? Durch eine Schnittstellenproblematik? Durch Materialfehler oder falsches Material?
- Meinen Sie so die Hauptursache erkannt zu haben, prüfen Sie noch einmal sorgfältig, ob sich dahinter möglicherweise nicht doch eine ungute Verquickung verschiedener Ursachen verbirgt.
- Haben Sie so ursächliche Klarheit geschaffen, sind lösungsorientierte Maßnahmen und eventuell notwendige personelle Konsequenzen möglich. Diese sollten immer auch über den Tag hinaus zielende Fragen beinhalten: Welche Botschaft steckt in diesem Fehler? Wie wäre was künftig anders, besser, kostengünstiger, sicherer, zukunftsbezogener zu machen? Entspricht die personelle Ausstattung und Qualifikation den betrieblichen Zielvorstellungen und Zielsetzungen?