

**Roman Wagner (Hrsg.)**

# **NEAR MISS**

**Systematischer Umgang  
mit Beinahe-Unfällen**

WAGNER VERLAG 

Das vorliegende Handbuch enthält Empfehlungen, die frei zur Anwendung stehen. Wer sie anwendet, hat für die richtige Anwendung im konkreten Fall Sorge zu tragen. Das Handbuch berücksichtigt den zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe herrschenden Stand der Technik. Durch das Anwenden der Empfehlungen entzieht sich niemand der Verantwortung für sein eigenes Handeln. Jeder handelt somit auf eigene Gefahr. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlages ist ausgeschlossen. Sollten Sie beim Lesen des Handbuches bzw. bei der Anwendung der Empfehlungen auf Unrichtigkeiten stoßen, setzen Sie sich bitte mit dem Verlag in Verbindung.

Roman Wagner (Hrsg.): Near Miss, Systematischer Umgang mit Beinahe-Unfällen

© Urheberrecht und Copyright: Wagner Verlag Ltd., London-Wien

1. Auflage 2007

Jegliche Vervielfältigung von Texten oder Bildern, auch die elektronische Speicherung und Wiedergabe, ist untersagt.

Lektorat: Mag. Eva-Maria Seuhs, Susanne Brunner

Internet: <http://nearmiss.at>

Email: [office@nearmiss.at](mailto:office@nearmiss.at)

ISBN: 978-3-9502369-0-3

Satz und Layout: Wagner Verlag Ltd., London-Wien

Druck und Bindung: Colordruck Salzburg

Coverdesign: Mag. Roman Wagner

# Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht .....	3
Inhaltsverzeichnis.....	5
Abbildungsverzeichnis .....	15
Vorwort .....	21
Einleitung.....	25
<b>I. Teil Near Miss in der Industrie.....</b>	<b>27</b>
<b>1. Alle Unfälle sind vermeidbar</b>	
<i>Roman Wagner</i> .....	29
<b>2. Auf dem Weg zu 100 Prozent Sicherheit</b>	
<i>Gerhard Fahrenbruck</i> .....	69
<b>3. Beinahe-Unfälle - eine Fundgrube für die Unfallvermeidung</b>	
<i>Gustav Poinstingl</i> .....	83
<b>4. Null-Fehler ja, Null- Fehlerkultur nein - Fehlerkultur, eine Notwendigkeit ohne Alternative</b>	
<i>Mohammad Abed-Navandi</i> .....	97
<b>5. Near Miss als Element eines umfassenden Risikomanagements</b>	
<i>Christian Plas</i> .....	117
<b>6. Sicherheitsmanagement in Unternehmen - Maßnahmen der betrieblichen Gefahrenabwehr</b>	
<i>Peter Schmiedtchen</i> .....	131
<b>7. Performance Indicators in der Arbeitssicherheit - nur Zahlen oder doch mehr</b>	
<i>Simon Weyrer</i> .....	153
<b>8. Near Miss schafft Brücken zwischen Führung und Basis - Sicherheit durch Near Miss</b>	
<i>Helga Pražak-Reisinger</i> .....	175

<b>9. Near Miss aus der Sicht eines Unfallversicherers</b>	
<i>Rainer Poglitsch</i> .....	203
<b>10. Near Miss – moderne Sicherheitspsychologie</b>	
<i>Julia Umek</i> .....	227
<b>11. Vom Arbeitsunfall zur Unfallprävention – der Arbeitsmediziner im Near Miss System</b>	
<i>Josef Rettensteiner</i> .....	243
<b>II. Teil Near Miss in der Medizin</b> .....	255
<b>12. Near Miss - im Kontext von Organisationen im Gesundheitswesen</b>	
<i>Günther Schreiber</i> .....	257
<b>13. Für eine andere Kultur im Umgang mit Beinahe-Fehlern und Risiken im Krankenhaus</b>	
<i>Stefan Dinges</i> .....	271
<b>14. Eine Sandkiste für Near Miss oder - Danke, dass Sie bei uns gepatzt haben</b>	
<i>Sonja Novak-Zezula, Ursula Karl-Trummer</i> .....	289
<b>15. Stellen Sie sich vor, was mir beinahe passiert wäre</b>	
<i>Caroline Kunz</i> .....	303
<b>16. Near Miss - Systematischer Umgang mit Beinahe-Fehlern in der Chirurgie</b>	
<i>Stefan Kriwanek</i> .....	325
<b>17. Fehlermeldesysteme im Gesundheitswesen</b>	
<i>Norbert Rose</i> .....	339
<b>AutorInnenverzeichnis</b> .....	353
<b>Personen- und Sachwortverzeichnis</b> .....	363

# 14. Eine Sandkiste für Near Miss oder - Danke, dass Sie bei uns gepatzt haben

Sonja Novak-Zezula, Ursula Karl-Trummer

*Hölle entsteht nur durch Beziehungen.*

*Chögyam Trungpa, \* 1940 † 1987, tibetanischer Meditationsmeister*

## 14.1. Abstract

Systematischer Umgang mit (Beinahe-)Fehlern ist wichtig, ist eine technisch und prozessgestalterisch umsetzbare Aufgabe, für deren Gestaltung es eine Vielzahl von Systemen, Modellen und Methoden gibt. Trotzdem werden Near Miss ein angstbesetztes und damit tabuisiertes und verschleiertes Thema bleiben, wenn kein Reframing der sozialen Bedeutung auf einer emotionalen Ebene und Handlungsebene stattfindet. Wenn man das paradoxe Potenzial von Near Miss nutzen will, dann muss man das Kommunizieren über Near Miss emotional (Kultur) und sachlich (Procedures, Facilities) sinnvoll machen. Was tun: Sandkiste in der Stress-Zone aufstellen, die Vorgesetzten „Vorspielen“ lassen, den Wunsch, mitzuspielen, zum Leben bringen.

## 14.2. Gute Gründe, nicht über Near Miss zu reden

Über Near Miss zu reden, heißt wider erworbenes Wissen handeln. Entwicklungspsychologisch betrachtet widerspricht es jeder *Lernerfahrung* darüber, was man zu wollen, können, sollen und müssen hat.

Jeder Mensch will geliebt werden, hat prinzipiell eine gute Meinung über sich selber (wenn nicht, ist er krank) und möchte, dass auch andere eine gute Meinung über ihn haben.<sup>256</sup> Selbst- und Fremdbild müssen zumindest bis zu einem gewissen Ausmaß kongruent sein. Jeder Mensch braucht soziale Integration<sup>257</sup>, d.h. positive soziale Beziehungen, in denen er Lob und Anerkennung erfährt. Kurzum: Jedes Individuum will gelobt und geliebt werden im Gefühl, dass dies zu Recht geschieht.

In der persönlichen Entwicklung macht man sehr schnell die Erfahrung, wofür man gelobt und geliebt wird:

- für das Erfüllen von Erwartungen - nicht für das Überschreiten von Grenzen,
- für Stärken – nicht für Schwächen,
- für Erfolg – nicht für Scheitern,
- für Rücksichtnahme und Höflichkeit – nicht für Direktheit und kritische Offenheit.

In der sekundären Sozialisation als Mitglied einer Organisation (Schule und Beruf) lernt man, eine definierte soziale Rolle zu übernehmen, die darin festgelegte Funktion zu erfüllen und damit ein bestimmtes, erwartbares Verhalten an den Tag zu legen. Hier erfährt man Lob für dieselben Kriterien, aber unter verschärften Bedingungen: Man steht in Konkurrenz zu anderen, man steht im Wettbewerb und man ist allein für sich verantwortlich.

Vor diesem Hintergrund machen Fehler Angst, denn Fehler machen bedeutet:

- Erwartungen nicht erfüllt zu haben,
- Schwächen gezeigt zu haben,
- gescheitert zu sein,
- bei beobachteten Fehlern anderer: schonungsloser Aufzeiger/Petzer zu sein,
- nicht gelobt und geliebt zu werden.

---

<sup>256</sup> Ist das nicht der Fall, besteht die Möglichkeit, dass das Gesundheitssystem ihn als therapiewürdig einstuft.

<sup>257</sup> Vgl. Bauer, 2006.

Passieren Fehler, ist man gezwungen, sich Konsequenzen zu stellen. Bei Near Miss ist das nicht notwendig, denn Konsequenzen einer (Beinahe-)Fehlleistung haben sich (noch) nicht eingestellt.

Unter der Bedingung von Angst bieten sich damit attraktive Möglichkeiten, einer negativen Zuschreibung zu entkommen: Near Miss können verschwiegen, übergangen und abgelegt werden.

Die *natürliche*, erlernte Bandbreite an möglichen Reaktionen, wenn man einen Near Miss verursacht oder beobachtet, umfasst verschiedene Strategien:

- Schnell wieder vergessen: Der Near Miss wird bemerkt, man freut sich, dass keine ernsthaften Konsequenzen entstanden sind und geht wieder zur Routine über: *„Gut ist’s gegangen, nichts ist geschehen!“*
- Den Vorgesetzten nicht damit befassen: *„Was der sich denken wird – das gibt Schlechtpunkte!“*
- Sich informell, im bilateralen Off mit einer Vertrauensperson besprechen und entlasten: *„Stell dir vor, was mir/dem XY fast passiert wäre!“*
- Einen beobachteten Near Miss als Gutschein und Munition im Konkurrenzkampf aufbewahren: *„Ich habe etwas in der Lade, wenn ich einmal in die Position komme, für einen Fehler belangt zu werden!“*

### 14.3. Wenn es Near Miss nicht gäbe, müsste man sie erfinden

Trotzdem und gerade deswegen bilden Near Miss eine hoch interessante Ressource für Lernprozesse. Sie liegen in einer Grenzzone zwischen Erfolg und Scheitern und können deswegen als sensibler Indikator für Entwicklungs- und Verbesserungspotenziale verwendet werden.

Um dieses Potenzial zu erkennen und zu nutzen bedarf es aber eines *Reframing* von Near Miss: Von der Beinahe-Katastrophe zum Experimentier-Raum. Das klingt gut und wird mittlerweile nicht nur immer bekannter, sondern bereits eingefordert. (Beinahe-)Fehler werden als *Schätze* beschrieben, für die es Belohnungen gibt. Nur holt sich die selten einer ab. *Seltsam, oder?*

In vielen Organisationen sind Fehlermeldesysteme eingeführt, häufig verbunden mit Anreizsystemen, die das Melden von (Beinahe-)Fehlern attraktiv machen sollten. In der Praxis zeigt sich aber, dass trotz aller ratio-

naler Anreize diese Systeme oftmals nicht im erwarteten Ausmaß genutzt werden. Aus organisationssoziologischer Perspektive gibt es dafür eine einfache Begründung:

Will man Near Miss tatsächlich nutzen, reicht das inhaltliche Reframing allein nicht aus. Es muss als zweite Differenz ein Beziehungsraum geschaffen und gestaltet werden, in dem die Konsequenzen des inhaltlichen Reframings gespürt und erfahren werden können.

#### **14.4. Paradoxien als Potenziale**

Das inhaltliche Reframing ist auf theoretischer Ebene vollzogen – davon zeugt u.a. dieses Buch. Damit es auch praxisrelevant wird, muss man zunächst anerkennen, dass dieses Reframing eines nicht leisten kann: Jene Widersprüchlichkeiten und Paradoxien aufzulösen, die dem Thema immanent sind. Es geht auch gar nicht darum, Fehler lieben zu lernen – niemand wird lernen, das was er liebt, zu vermeiden. Es geht darum, sich in den Paradoxien zu bewegen und sie als Potenziale zu nutzen.

Wir werden im folgenden auf drei grundlegende Paradoxien eingehen und versuchen zu zeigen, worin ihr Potenzial liegt und wie man es nutzen kann. Dafür nehmen wir einen Perspektivenwechsel vor, verlassen die Ebene von Personen und betrachten Near Miss aus organisationssoziologischer Sicht. Damit sind wir beim ersten Paradoxon: Dem Interface zwischen Personen und Organisationen.

#### **14.5. Das PO-Paradoxon**

Das Paradoxon der Verbindung von organisationalem und individuellem Handeln beschäftigt nicht nur die Organisationssoziologie seit langem. Beratungsansätze arbeiten mit einem Schichtmodell, das aufzeigt, wo organisationales und individuelles Handeln aufeinander treffen.

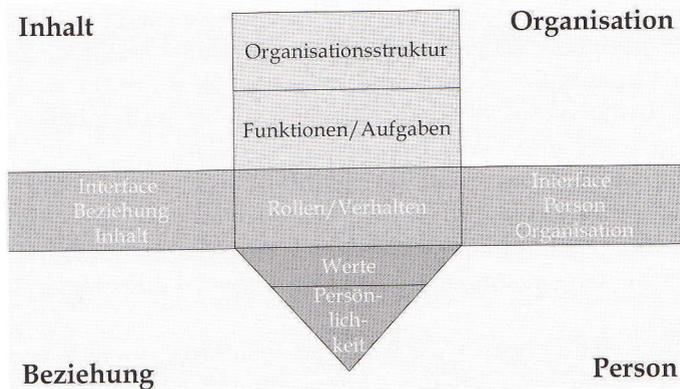


Abbildung 71: PO-Paradoxon

Eine Organisation ist zunächst einmal reine Struktur. Inhalte (Organisationsziele) sind vorgegeben, Funktionen und Aufgaben zur Erfüllung der Inhalte und Zielerreichung sind definiert.

Das alles braucht aber Personen, die für sich gesehen ihre eigene Persönlichkeit und Wertestruktur aufweisen und die bereit sind, in der Organisation bestimmte vordefinierte Rollen zu übernehmen und ihr Verhalten und Handeln danach auszurichten, denn eine Organisation „hält sich dadurch am Leben, dass es ihr gelingt, ihre Mitglieder zu nützlicher Beteiligung an ihren Aktivitäten zu veranlassen“<sup>258</sup>

Der Raum, wo Organisation und Individuum aufeinander treffen, ist die Ebene der Rollenübernahme. Hier verbinden sich Annahmen bezüglich der Inhalte (was zu tun ist, um Organisationsziele zu erreichen) und der sozialen Beziehungen (wie es miteinander getan werden soll). Diese Annahmen sind sowohl von der *Identität* einer Organisation wie auch von individuellen Werten und Handlungsstrategien definiert.

Um auf die erste Anforderung bezüglich eines konstruktiven Umgangs mit Near Miss zurückzukommen: Es muss zuerst ein Reframing stattfinden. Dieses Reframing bietet die Ausgangsbasis für Veränderung. Veränderung heißt Lernen: Einen anderen Blick, eine andere Haltung, eine andere Bewertung, ein anderes Handeln.

<sup>258</sup> Vgl. Goffman, 1973.

Das Reframing kann nicht auf der Ebene von Personen stattfinden, ohne dass dafür geeignete Rahmenbedingungen gestaltet werden, die auf der Ebene der Organisation liegen. Das *Reframing ist daher zuerst Aufgabe der Organisation*, die damit Rahmenbedingungen für individuelles Handeln schafft, also Rollen und Verhaltensregeln redefiniert.

Um den weiteren notwendigen Schritt zu machen und auf Basis des Reframings zu lernen, bedarf es der Personen. Das Lernen kann nicht auf der Ebene der Organisation stattfinden, weil Organisationen nicht lernen können. Nur Personen können lernen. *Das Lernen ist daher zuerst Aufgabe der Personen*.

Organisationen können Near Miss gut benutzen, um sich weiterzuentwickeln und zu lernen. Weil aber Organisationen nicht als Organisationen lernen können, sondern handelnde Personen brauchen, um zu lernen, muss die Organisation sich überlegen, welche Bedingungen sie schaffen muss, damit es die Personen attraktiv finden, über ihre Fehler nachzudenken und zu sprechen.

Für die Praxis bedeutet das: Eine Organisation muss einen Experimentier-Raum eröffnen und in ihrer organisationalen Identität verankern. Damit wird eine strukturelle und kulturelle Differenz geschaffen, die Lernen, Aufbau von Kompetenzen und eine Veränderung von Werten auf der Ebene von Personen ermöglicht. Und Organisationen müssen diese individuellen Lernleistungen so ein- und verbinden, dass organisationales Lernen möglich ist – dann spricht man von der *lernenden* oder *intelligenten* Organisation. Dazu bedarf es Veränderungen auf den Ebenen von Strukturen und Werten der Organisation. Wenn diese Differenz nicht getroffen wird, ist auf Personenebene keine Veränderung zu erwarten.

Lernen ->	Organisation	Strukturelle Differenz	Kulturelle Differenz	Befähigen ->
	Person	Kompetenz-Erweiterung	Werte-entwicklung	

Abbildung 72: Lernen und Befähigen

## 14.6. Exkurs Lernen - Strategien, Räume und Formate

*Wie lernen Personen?* Lerntheoretisch lassen sich zwei Quellen des Lernens unterscheiden: Frustration und Spiel. Im Status quo ist Near Miss eine Quelle der Angst und damit Frustration.

### 14.6.1. Lernen über Frustration versus Lernen über Spiel

Wir alle kennen das Beispiel: Ein Kind greift auf die heiße Herdplatte, es verbrennt sich und lernt aufgrund der negativen Erfahrung, nicht mehr auf die Herdplatte zu greifen. Irgendwann macht das Kind mit der heißen Herdplatte auch positive Erfahrungen - z.B. Pudding kochen. Es lernt dabei, dass nicht die Herdplatte das Problem ist, sondern eine Materialinkompatibilität: Menschliche Haut verträgt so viel Hitze nicht, der Kochtopf aber schon.

In weiterer Folge, wenn man gelernt hat, dass die Herdplatte nicht das Problem ist, kann man sie benutzen.

Damit sind *zwei Lernfelder* beschrieben:

- Über *Frustration*: Kind meidet Herdplatte, weil mit Schmerz verbunden.
- Über *Spiel*: Kind lernt Herdplatte benutzen, in dem es kochen spielt (mit Mami oder Papi).

*Was lernen wir daraus?* Das Lernen über die Frustration bestätigt Angst und führt nicht weit, es führt nur zum Vermeiden. Das Lernen über Spiel erweitert *Spielräume*, es führt weiter und über bestehende Grenzen hinaus.

#### **Eine Analogie aus der Krankenhauspraxis:**

Eine Turnusärztin hängt einem Patienten eine falsche Blutkonserve an. Konsequenz: Sie wird suspendiert und durch eine andere Turnusärztin ersetzt. Sie hat als Person über Frustration gelernt. Das zweite Lernfeld: Lernen über *Ausprobieren* geht weder für sie, noch für ihre Nachfolgerin auf.

Damit bleibt das System im Lernschritt draufgreifen - verbrennen - vermeiden stecken. Vielleicht nicht die Person - wenn sie einen neuen Arbeitsplatz findet, wird sie besser aufpassen. In der Organisation und beim Patienten bleibt aber jemand zurück, der individuell noch nicht gelernt hat, aber erfahren hat, dass Fehler harte Konsequenzen für Personen haben (für Patient und Arzt gleichermaßen).

Damit findet nicht nur organisationales Lernen nicht statt, damit erwachsen auch erhebliche psychische Belastungen bei MitarbeiterInnen.

Beispielsweise zeigt eine rezente Studie mit 2.190 österreichischen KrankenhausmitarbeiterInnen<sup>259</sup>, dass die psychische Belastung bei ÄrztInnen insbesondere in der Altersgruppe zwischen 30 und 40 extrem hoch ist. In diesem beruflichen Abschnitt sind ÄrztInnen jung, praktisch wenig erfahren, aber im professionellen Handeln aufgefordert, souverän zu agieren und selbständig Verantwortung zu übernehmen. In dieser Phase der *Bewussten Inkompetenz*<sup>260</sup> ist das Lernpotenzial sehr hoch, weil in der individuellen Perzeption Lernen im Sinn der Erweiterung und Vertiefung von Wissen eine große Rolle spielt. Das Bewusstsein des *noch nicht Könnens und noch nicht Wissens* schafft eine hohe Sensibilität, aber auch eine besondere Vulnerabilität.

Lernen über Spiel ist in einer komplexen Expertenorganisation, wo es als Draufgabe auch noch um Menschenleben geht, tatsächlich eine heikle Sache. Hier müssen Spielräume geschaffen werden, die Probehandeln ohne kritische Konsequenzen ermöglichen.

#### 14.6.2. Lernräume

Wenn ein Fehler, wie in unserem Beispiel die Verabreichung einer falschen Blutkonserve, passiert, bricht Panik aus. Die Kultur innerhalb und außerhalb der Organisation (Öffentlichkeit) verlangt sofortige Lösungen/Bestrafungen, alle Energie geht ins Krisenmanagement.

Der Raum, der sich hier eröffnet, ist kein guter Lernraum. Beratungs- und Mediationsansätze verwenden in diesem Kontext ein Zonen-Modell möglicher Räume des Lernens.<sup>261</sup>

Die *Panik-Zone*, charakterisiert durch Gefühle wie Angst, Ärger, Irritation, Schuld, Frustration und Widerstand, ist der Raum, in den Personen/Organisationen eintreten, wenn Fehler passiert und Konsequenzen daraus spürbar sind: Die Alarmsirenen schrillen, Routinen frieren ein, Krisenmanagement frisst Energie, für systematisches Lernen ist weder Zeit noch Energie übrig. Veränderung ist erzwungen und negativ besetzt.

---

<sup>259</sup> Vgl. Karl-Trummer/Novak-Zezula, et .al., 2007.

<sup>260</sup> Vgl. Bandura, nach Lokau&Heumüller o.J.

<sup>261</sup> Vgl. Senge, 1990.

Den Gegenpol dazu bildet die *Komfort-Zone*. Dort herrschen Gefühle von Sicherheit, Kontrollierbarkeit, Dazugehörigkeit, Bewältigbarkeit vor. Es gibt keine Probleme, die Lernen oder Veränderung notwendig machen würden. Veränderung bringt Unsicherheit und ist negativ besetzt. Damit ist auch das kein guter Lernraum.

Lernen findet in dem Raum statt, aus dem sowohl ruhiges routiniertes Alltagshandeln als auch panisches, reaktives, von Krisenmanagement gesteuertes Handeln ausgeklammert sind, der *Stress-Zone*. Hier überwiegen Gefühle der Motiviertheit, Eigenverantwortung, Selbstwirksamkeitserwartung. Probleme sind da, man empfindet bestehende Routinen/Strukturen als ungenügend, aber man hat die Ruhe, das Vertrauen und die Offenheit, sich damit systematisch zu beschäftigen und zu lernen. Veränderung bringt Entwicklung und ist positiv besetzt.

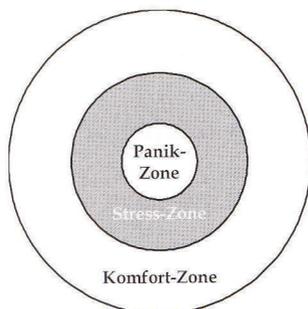


Abbildung 73: Lernräume

Near Miss ist keine Routine, macht Stress, aber verursacht noch keine Panik. Damit bietet sich Near Miss als *Spielzeug* für diesen Spielraum *Stress-Zone* an. Denn hier kann man im Probehandeln das tun, was in der Realität nur Verrückte, Lebensmüde oder Weltmeister tun. Damit sind wir beim zweiten Paradoxon.

## 14.7. Das Hermann Maier-Paradoxon

Hermann Maier wäre ohne Near Miss niemals Weltmeister geworden - er fährt immer so den Hang hinunter, dass er gerade nicht stürzt.<sup>262</sup> Hermann Maier macht damit vor, dass Höchstleistungen nur in einem Bereich möglich sind, der an Limits geht.

Near Miss bei Hermann Maier ist ein Ereignis in einem Prozess, ein Punkt auf der Fahrt ins Ziel, bei der er sich sehr bewusst an einer Grenze bewegt. Erfolg stellt sich durch das kontrollierte Austesten und Ausreizen der Grenzen ein. Ganz sicher Hermann Maier, eventuell auch Beobachter und Zuschauer, werden beim Erreichen der Grenze Symptome für einen Near Miss feststellen - und genau das *gerade noch* macht die Spannung und den Spaß aus.

Damit sind wir bei der Definition von Near Miss als Symptome, die dafür benutzt werden können, Art und Richtung einer Weiterentwicklung zu explorieren.

Und wir sind beim dritten Paradoxon.

## 14.8. Das Feuerwehr-Paradoxon

Im Feuerwehr-Paradoxon verschwindet das Problem gerade dann, wenn es am deutlichsten ist. Das sieht man am schönsten am Beispiel der Feuerwehr.

Die Feuerwehr steht im Ruf, in Notfällen heranzubrausen, die Schläuche auszurollen, drauf los zu spritzen und so das Problem Feuer unverzüglich zu löschen. Der Eindruck entsteht, weil alles so schnell geht.

Aber Feuerwehrmänner arbeiten mit professioneller Distanz. Das Feuer ist für sie kein *Problem*, sondern ein Symptom. Und dieses Symptom *Feuer* wird zunächst auf seine Ursachen analysiert. Erst dann wird über die weitere Vorgangsweise und Löschmethode entschieden. Gearbeitet wird im Dreieck: Symptom – Ursache – Lösung.

Im Ernstfall geschieht das mit unglaublicher Geschwindigkeit – schließlich brennt's. Dahinter steht langes und kontinuierliches Trockentraining im geschützten Rahmen, das Üben in der Simulation.

---

<sup>262</sup> Dank für den Hinweis an Prim. Dr. Harald David.

## 14.9. Near Miss -Potenziale in die Praxis bringen

Zusammenfassend bilden sich hier drei Potenziale in diesen Paradoxien ab:

- *PO-Potenzial*: Organisationen durch befähigte Personen lernen lassen.
- *Hermann Maier-Potenzial*: Das Ausreizen von Grenzen zur Weiterentwicklung nutzen.
- *Feuerwehr-Potenzial*: Weg vom Problem und damit weg von der Dramatik kommen.

Was heißt das jetzt für die Praxis? Was muss vorhanden sein und bedacht werden, um diese Potenziale nutzbar zu machen? Wir erinnern uns: Es muss eine strukturelle Differenz gemacht werden, d.h. es muss die strukturelle Möglichkeit geschaffen werden, mit Near Miss zu arbeiten:

- Ein Spielraum, in dem (Beinahe-)Fehler machen erlaubt und gewünscht ist, und in dem Lernen primär über Spiel erfolgt – eine Sandkiste. Diese *Sandkiste* steht räumlich und zeitlich außerhalb der Alltagsroutinen, Alltagsrealitäten werden dort *nachgespielt*. Damit gibt es keine realen Gefahren und Probleme, stattdessen genügend Experimentierraum zum Ausloten von Grenzen und Analysieren von Symptomen.
- Zur Verfügung gestellte Near Miss, um damit spielen zu können (verschiedene Szenarien entwickeln, *was wäre wenn* Annahmen erfinden, Probehandeln) – ein *Spielzeug*.
- *Regeln* zur Gestaltung der Schnittstelle zwischen Sandkiste und Alltag. Diese Schnittstelle ist dafür verantwortlich, dass organisationales Lernen stattfinden kann und Lernerfahrungen nicht bei Personen und/oder in der Sandkiste bleiben.

Wir erinnern uns auch: neue strukturelle Angebote werden nicht optimal genutzt, wenn sich nicht Beziehungsräume verändern, also eine kulturelle Differenz gemacht wird.

Dazu eine Geschichte: Zu Beginn eines großen Festbanketts mit allem Drum und Dran (schwere Tischtücher, leuchtende Kerzen, köstliche Weine, delikate Speisefolge, anregende Musik im Hintergrund) heißt in alter Tradition der Gastgeber seine Gäste willkommen und hält eine wohlformulierte Tischrede. Dann hebt er sein Glas Rotwein, nimmt einen kräftigen Schluck - und schüttet den Rest über das blütenweiße, noch unbefleckte

Tischtuch. Jetzt können sich alle Gäste entspannen – es darf gepatzt werden!<sup>263</sup>

Das Verschütten des Rotweins durch den Gastgeber markiert die kulturelle Differenz: Es wird nicht mehr erwartet, dass die Gäste keine Spuren hinterlassen und keine *Fehler* machen. Bei einem Fest ist Patzen erlaubt. Im Alltag sollte man es lassen.

## 14.10. Resümee

Systematischer Umgang mit Near Miss ist eine inhaltlich lohnende und technisch sowie prozessgestalterisch umsetzbare Aufgabe, für die Modelle, Methoden und Instrumente zur Verfügung stehen. Trotzdem werden (Beinahe-)Fehler ein angstbesetztes und damit tabuisiertes und verschleierte Thema bleiben, wenn keine kulturelle Differenz die strukturelle Differenz begleitet, also kein Reframing der sozialen Bedeutung stattfindet. Wenn man das paradoxe Potenzial von Near Miss nutzen will, dann muss man das Kommunizieren über und das Spielen mit Near Miss nicht nur inhaltlich, sondern auch emotional sinnvoll machen.

## 14.11. Literaturverzeichnis

- Ansari, N.: Die georgische Tafel. Mit 151 Rezepten von Nana Ansari, Mandelbaum Verlag, Wien, 2004.
- Argyris, C./Schön, D.A.: Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Bateson, G.: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1981.
- Bauer, J.: Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren, Hofmann und Campe, Hamburg, 2006.
- Goffman, E.: Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Suhrkamp, 15. Auflage, 2006.

---

<sup>263</sup> Vgl. Ansari, 2004.

- Karl-Trummer, U./Novak-Zezula, S.: et al., How does the organisation impact on health of hospital staff? Empirical results from a staff survey in six hospitals, HPH-Conference, Vienna, 2007.
- Kim, D.: The link between individual and organizational learning, Sloan Management Review, Fall 1993, pp. 37-50.
- Lokau, A./Heumüller, P.: Motivation oder die Einladung zur Kooperation, [www.transfer-21.de](http://www.transfer-21.de) 11.6.2007), o.J.
- Senge, P: The fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization; New York, London, Sydney. Currency, 1990.
- Varga von Kibed, M./Sparrer, I.: Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Aufstellungen, Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2005.