

Irrtum, Fehler oder böse Tat –

DAS IST HIER DIE FRAGE!

Wie eine positive
Fehlerkultur im
Betrieb aussieht

„IRREN IST MENSCHLICH“ sagt der Volksmund. Und das stimmt. Wo Menschen sind, passieren Fehler. Die Herausforderung besteht darin, Fehler von Personen zu trennen. In der positiven Fehlerkultur geht es nicht darum, wer den Fehler gemacht hat, sondern warum er passiert ist.





„Wir haben zu viele Fehler gemacht!“ – so oder so ähnlich klingen viele Aussagen in der Rückschau auf die Corona-Pandemie, sei es im Umgang mit Schutzmaßnahmen oder in Unternehmen bei Fragen, wie man z.B. Homeoffice hätte besser regeln können. Oder wir sagen: „Ich hätte es besser wissen müssen!“ – ein Selbstvorwurf, den sich sicherlich viele von uns machen. Zu Recht? Oftmals nicht! Denn meist begehen wir dann einen Rückschau-Fehler, d. h. wir neigen beim Eintreten eines Ergebnisses dazu, dass wir denken, dieses Ereignis wäre vorhersehbar gewesen. Ist es oftmals jedoch nicht.

WAS IST EIGENTLICH EIN FEHLER?

Doch lassen Sie uns erstmal ein Grundverständnis von Fehlern schaffen. Wozu? Damit wir ein wenig mehr Sensibilität im Umgang mit Fehlern entwickeln. Denn viel zu inflationär wird das Wort Fehler im Alltag genutzt, obwohl das, was passiert ist, oftmals gar keine Fehler sind. Ist es ein Fehler, wenn neue Kollegen etwas anders machen als es üblich ist, weil sie es nicht „besser“ wussten? Was ist es, wenn wir für eine neue Situation einfach noch kein Standardvorgehen haben? Oder die alten Standardvorgehen plötzlich nicht mehr gelten?

Hilfreich ist es daher, sich zunächst einmal zu überlegen, was ein Fehler eigentlich ist. Und damit fangen die Schwierigkeiten an. Es gibt nämlich zahlreiche Definitionen für Fehler. Im Rahmen des Qualitätsmanagements beschreibt man einen Fehler als das Nicht-Erfüllen einer Anforderung. Das ist kurz und knapp. Etwas ausführlicher und im Alltag hilfreicher ist folgende Definition: „Fehler sind eine Abweichung von einem als richtig angesehenen Verhalten oder von einem gewünschten Handlungsziel, das der Handelnde eigentlich hätte ausführen oder erreichen können.“ Lassen wir diese Definition gelten, kommen wir zu einer für den Alltag wichtigen Erkenntnis: Es braucht ein klares Ziel und die Fähigkeit, dieses Ziel erreichen zu können. Ist das Ziel unklar oder ist die Fähigkeit nicht vorhanden, dann begehen wir keinen Fehler, sondern oftmals einen Irrtum. Bei diesem sind nämlich das notwendige Wissen

und Können einfach nicht vorhanden. Und da braucht es andere Konsequenzen als bei einem Fehler. An diesen Stellen können und sollten wir mit Wissensaufbau, Training, Prozessdefinition bei Standardprozessen, etc. arbeiten.

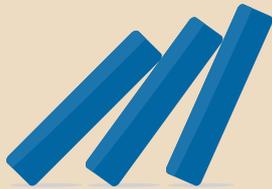
FEHLER ODER BÖSE TAT?

Fehler sollten nicht bestraft werden – wer es dennoch tut, begeht selbst einen Fehler. Diese Erkenntnis ist schon alt. Sehr alt! Aristoteles unterschied schon vor mehr als 2000 Jahren zwischen einem Fehler und einer bösen Tat. Was er dazu zu sagen hatte, zeigt, dass die alten Griechen im Denken schon recht weit vorangeschritten waren. Ihm zufolge passiert ein Fehler. Er ist ein Versehen, eine Fehlleistung, die gemacht wird – im Glauben etwas gut zu machen. Natürlich ist ein Fehler ärgerlich, kostet Geld und verbraucht Ressourcen. Gleichzeitig bieten Fehler aber auch Chancen. Schließlich decken sie Schwachstellen auf, zwingen uns zum Experimentieren und Improvisieren. So können sie uns sogar mittel- bis langfristig helfen, Kosten zu sparen. Letzteres allerdings nur, wenn wir sie rechtzeitig entdecken und gründlich analysieren. Sonst bleiben sie ärgerlich und teuer! Keinesfalls dürfen wir Fehler bestrafen. Was aber nicht bedeutet, dass wir keine Konsequenzen folgen lassen sollten. Begeben wir uns allerdings auf die Suche nach den Schuldigen, dann nehmen wir die Rolle des Anklägers ein. Diese gehört der Staatsanwaltschaft! Sie gehört nicht in die Fehleranalyse, da Fehler verursacht und gemacht werden. Verschuldet werden böse Taten. Bei bösen Taten tut jemand etwas mit einer schlechten Absicht, mit dem Vorsatz, jemanden zu schädigen bzw. Schaden anzurichten. Leider zeigt die Praxis immer wieder, dass wir bei Fehlern und deren Konsequenzen oftmals über das Ziel hinausschießen und damit eine fatale Signalwirkung setzen, wenn harte Strafen folgen. Bei bösen Taten zeigt sich ein überraschend umgekehrtes Bild: Hier kommt man oftmals recht milde davon. Daher sind wir gut beraten, wenn wir unterscheiden: Liegt wirklich ein Fehler vor oder ein Irrtum oder gar eine böse Tat? Um hier eine richtige Unterscheidung zu treffen, braucht es Gespräche und gute Analysen. →



Das ist ein Irrtum

Das notwendige Wissen und Können liegt zum Zeitpunkt des Handelns nicht vor, sodass das Ziel nicht erreicht werden kann.



Das ist ein Fehler

Das notwendige Wissen und Können ist eigentlich vorhanden und das Ziel ist klar. Dennoch gilt es zu beachten: Ein Fehler passiert. Es ist ein Versehen. Ein Fehler wird gemacht, es ist eine Tat mit negativen Folgen, aber im Glauben, es gut und richtig zu machen.



Das ist eine böse Tat

Ein böse Tat passiert in voller Absicht. Der Mensch weiß, was er tut und ist sich bewusst, dass er gegen Regeln oder Vorschriften verstößt.



5-WHY-TECHNIK - WIE SIE MIT 5 FRAGEN LICHT INS DUNKEL BRINGEN KÖNNEN

Ein einfaches und effektives Tool zur Problemlösung ist z.B. die „5 x Warum-„Methode“ (im Englischen „5-Why“). Dabei untersucht man einen Sachverhalt durch fünfmaliges Nach- und Hinterfragen, bis man am Ende ganz sicher weiß, wieso der Fehler passiert ist. Kleine Randnotiz dazu: Das englische „why“ sollten wir besser mit „wieso?“ übersetzen, denn tatsächlich tendieren wir bei einer „Warum-Frage“ zur Rechtfertigung und nicht zur ehrlichen Bestandsaufnahme. Dabei muss man die „5 x W“ nicht wörtlich nehmen, denn manchmal kommt man schon nach zwei Rückfragen zu einem Ergebnis, während manchmal Detektivarbeit und mehrmalige Nachfragen nötig sind. Hierbei geht es auch darum, dass wir uns bewusst machen, ob wir über Fakten oder Hypothesen reden. Daher kann es helfen, sich den W-Fragebaum grafisch zu verdeutlichen. Denn so kommen wir oftmals zu überraschenden Ergebnissen, die wir so nicht vermutet haben (siehe Fallbeispiel „Kaffeetasse“). Viel zu oft haben wir „einfache“ Erklärungen für komplexe Phänomene und können so die eigentlichen Ursachen nicht nachvollziehen. Doch das ist für wirkliche Verbesserungen wesentlich. Und wenn wir durch Rückfragen herausfinden sollten, dass gar kein Fehler, sondern vielleicht sogar eine böse Tat vorliegt, dann ist diese angemessen zu bestrafen bzw. es müssen die entsprechenden höheren Instanzen oder Behörden eingeschaltet werden.

„Es irrt der Mensch, solange er strebt“ – das schrieb einst Goethe in „Faust“. In unserem Streben nach Verbesserung, Entwicklung und herausragenden Dienstleistungen werden wir immer wieder irren und Fehler begehen. Das gehört dazu und wir sollten es akzeptieren. Nicht nur als Gefahr, sondern auch als Chance. Denn wir können aus Fehlern lernen, unser Umfeld verbessern und unser Miteinander menschlicher gestalten. Denn wir müssen nicht alle die gleichen Fehler begehen.

Doch dazu braucht es das gemeinsame Bemühen aller Mitarbeitenden in einer Organisation um eine konstruktive Fehlerkultur. Jeder kann von sich aus dazu beitragen, wenn wir achtsam für die Geschehnisse um uns herum sind und uns immer wieder fragen: „Irrtum, Fehler oder böse Tat?“!

Konstruktive Fehlerkultur

1. Unterscheiden zwischen Irrtum, Fehler und böser Tat
2. Gründliche Analyse mit Verfahren des Fehlermanagements (z.B. "5 Why")
3. Angemessene Konsequenzen ziehen, z.B. notwendiges Wissen aufbauen
4. Nächste Handlungsschritte und Änderungen planen
5. Informationen teilen, aus den Fehlern anderer lernen

Autor:

Volker Kleinert

„Ich habe in meinem Leben schon viele Fehler gemacht. Manche waren unnötig, manche einfach nur schmerzhaft und aus manchen konnte ich lernen. Heute arbeite ich als interdisziplinär ausgebildeter Coach, Berater und Trainer in verschiedenen Kontexten und gebe mein Wissen weiter. Mit Christian Weber und Yvonne Kupske habe ich für die Mitgliedsbetriebe der KUVB im Rahmen der Kampagne „kommitmentsch“ Impulse für eine konstruktive Fehlerkultur gesetzt. Auch im Leitbildprozess kamen die Beschäftigten der KUVB zu dem Schluss, dass es ein Ziel ist, eine konstruktive Fehlerkultur zu pflegen. Somit können Win-Win-Situationen geschaffen werden. Dazu braucht es Mut, Engagement und Wissen! Packen wir es an.“



FALLBEISPIEL: KAFFEETASSE

Die Situation: In einem Metallbaubetrieb fällt eine Kaffeetasse in die Drehmaschine und sorgt dort für erheblichen Schaden. Die Maschine muss komplett gereinigt werden. Der Chef – einer meiner Klienten – teilt mir das mit, als wir gerade über andere Themen sprechen. Eine einfache Geschichte, oder?

Die Analyse: Ich frage ihn – bei einer Tasse Kaffee – wieso die Tasse auf der Maschine stand. Wieso? Weil der Mitarbeiter (Anm.: Ein Mann) sie dort abgestellt hat. Wieso hat er sie dort abgestellt? Das konnte der Chef mir nicht sagen. Da wir im Betrieb sind, gehen wir zu dem Mitarbeiter und fragen ihn. Er antwortet, weil er seine Pause nicht machen

durfte. Wieso durfte er seine Pause nicht machen? Weil der Betriebsleiter (Anm.: Nicht der Chef) es ihm verboten hat. Wieso? Das nächste Gespräch steht an! Der Betriebsleiter sagt dann, dass er seinen Bonus nicht erreichen würde, den der Chef für einen gewissen Umsatz ausgelobt hat! Um diesen zu bekommen, war der Betriebsleiter bereit, die Frühstückspause zu untersagen. Die Folgen? Eine Abmahnung für den Betriebsleiter für das bewusste und gewollte Umgehen der Regeln zu seinen eigenen Zwecken und eine Klärung mit dem Chef über Risiken und Nebenwirkungen von Bonussystemen. Die Regelung wurde dann abgeschafft. ●