

206-044

DGUV Information 206-044



Fehlerkultur

Mit Fehlern sicher und gesund
umgehen

Impressum

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)
Glinkastraße 40
10117 Berlin
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de

Sachgebiet Veränderung der Arbeitskulturen des
Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV

Autoren: Interventions for Corporate Learning GmbH (ICL)

Ausgabe: Juli 2022

Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Druck: MAXDORNPRESSE GmbH & Co. KG, Obertshausen

Bildnachweis: Illustrationen: Michael Hüter; Titel: © GRVBE – Fotografie
(Erik Schwarzer)

Copyright: Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.
Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit
ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Bezug: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter
www.dguv.de/publikationen Webcode: p206044

Wer Fehler offen anspricht, kann daraus lernen und Unfallrisiken vermeiden.



Inhaltsverzeichnis

Fehlerkultur – eine entscheidende Bedingung	4
Was können Sie als Leitung tun?	7
Was können Sie als Führungskräfte tun?.....	10
Was können Sie als Beschäftigte tun?.....	12
Schnelltest Fehlerkultur.....	13
Verwendete Literatur und weitere Informationen	15

Fehlerkultur – eine entscheidende Bedingung

Eine gute Kultur der Prävention hängt in hohem Maße davon ab, wie mit Fehlern und unerwünschten Ereignissen umgegangen wird.

Zum einen können Führungskräfte und Beschäftigte aus Fehlern und Ereignissen viel darüber lernen, wie sie ihre Arbeit in Zukunft besser gestalten können. Wenn Beschäftigte zum anderen erleben, dass im Unternehmen mit Fehlern oder Ereignissen konstruktiv umgegangen wird, erhöht dies auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie im Alltag bereits über kleine Fehler und Abweichungen offener sprechen und diese nicht verschweigen.

Bezogen auf Sicherheit und Gesundheit können Fehler schwerwiegende Folgen haben. Deshalb bedeutet eine Fehlerkultur nicht, Fehler zu beschönigen oder „wegzureden“. Vielmehr geht es in einer konstruktiven Fehlerkultur darum, aus kleinen Fehlern zu lernen, um schwerwiegende und gefährliche Fehler zu vermeiden.

Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass für Beschäftigte berechenbar ist, was geschieht, wenn etwas schiefgegangen ist. Insbesondere der Umgang mit Konsequenzen muss für sie nachvollziehbar sein. Denn wer möchte schon von einem Fehler oder kritischen Ereignis berichten, wenn er Sorge hat, dass er beschuldigt wird, oder nicht genau weiß, was nach seiner Meldung geschieht?



Was meinen wir mit „Fehler“?

Wenn wir hier von Fehlern sprechen, meinen wir all die Situationen, in denen unsere Erwartungen enttäuscht wurden. Wir haben einen Plan, eine Vorgabe oder eine Ergebnisvorstellung, aber es läuft schief. Fehler, unerwünschte Ereignisse oder Störungen sind immer ein Hinweis darauf, dass wir etwas über die Zusammenhänge nicht wussten. Damit bietet jeder Fehler, jedes unerwartete Ereignis auch eine Chance, etwas zu lernen.

Fehler als Lösungsversuch verstehen

Eine konstruktive Denkweise ist: Fehler sind gescheiterte Lösungsversuche. Die Grundfrage nach einem Fehler sollte also lauten: Welchen Sinn hatte das Verhalten oder die Entscheidung für die Beteiligten in dieser speziellen Situation?

Fehlerkultur bedeutet nicht

Laissez-faire

Fehler haben und brauchen Konsequenzen, vor allem wenn sie einen Schaden verursacht haben. Denn nur so kann ein Team daraus lernen und sich eine lösungsorientierte Kultur entwickeln. In der Praxis lässt sich immer wieder beobachten, dass Unternehmen einen offenen, manchmal nachlässigen oder verzeihenden Umgang mit Fehlern prak-

tizieren, solange nichts Gravierendes geschieht. Nach einem schwereren Ereignis werden dann aber plötzlich „andere Saiten“ aufgezogen. Beschäftigte erleben solche Umschwünge als Willkür. In der Folge werden sie sich deshalb damit zurückhalten, über Fehler oder Ereignisse zu berichten. Das jedoch schadet der Leistungsfähigkeit aller.

Führung prägt die Fehlerkultur

Gerade die Unternehmensführung hat hier die Aufgabe zu überlegen, wie ein berechenbares und für die Beschäftigten nachvollziehbareres Vorgehen aussehen kann. Führung prägt die Fehlerkultur in zweierlei Hinsicht: durch ihr Verhalten **im** System und ihre Arbeit **am** System.

Verhalten im System

Zum einen werden Führungskräfte von Beschäftigten genau beobachtet. Wie offen verhalten sie sich selbst im Umgang mit eigenen Fehlern? Welche Fragen stellen sie nach einem Fehler oder einem Ereignis? Wie zeigen sie im Alltag Interesse an kleinen Fehlern oder Abweichungen und was sind ihre Schlussfolgerungen? Übertrieben formuliert: Geht es Führung darum, Schuldige zu finden oder dankbar aus Fehlern heraus Potenziale zu entdecken?

Arbeiten am System

Zum anderen gestalten Führungskräfte die Rahmenbedingungen für ein lernbereites, offenes Arbeitsumfeld. Dazu gehört es, geeignete „Fehler-Lernräume“ zu gestalten und die dafür notwendigen Kompetenzen aufzubauen. Beispiele

hierfür sind Ereignisanalysen, Lessons-learned-Sitzungen oder Tagesrückblicke bzw. Debriefings. Darüber hinaus ist es eine wichtige Aufgabe von Führung, für einen berechenbaren, personenunabhängigen Umgang mit Konsequenzen zu sorgen.



Was können Sie als Leitung tun?

Die Leitung hat die Aufgabe, die grundsätzlichen Rahmenbedingungen für eine konstruktive Fehlerkultur zu schaffen und sich selbst wie ein Vorbild zu verhalten. Ihr persönliches Verhalten und Ihr Mut entscheiden über den Umgang mit Fehlern in Ihrem Umfeld.

Sprechen Sie selbst über eigene Fehler und darüber, was Sie daraus gelernt haben

Sprechen Sie mit Ihren Beschäftigten über eigene Fehler und Ihre persönliche „Lernkurve“: Wo gibt es bei euch ähnliche Fälle? Was können wir gemeinsam daraus lernen? Welche organisatorischen Rahmenbedingungen helfen dabei?

... Zum Beispiel: Auch der Chef lernt dazu

Der Inhaber einer Kfz-Werkstatt erzählt seinen Beschäftigten, dass er auf der Heimfahrt am Vorabend mit dem Mobiltelefon in der Hand telefoniert und beinahe ein entgegenkommendes Auto gerammt hat. Er wird sich nun endlich eine Freisprecheinrichtung kaufen.

Erarbeiten Sie einen nachvollziehbaren und verlässlichen Prozess dafür, was nach einem Ereignis oder Fehler geschieht

Vertrauen und ein offener Umgang mit Fehlern entstehen, wenn für Beschäftigte klar ist, was nach einem Fehler passiert: Mit wem muss ich sprechen? Wer unterstützt mich? Wie werden Ereignisse und Fehler untersucht? Sie können zum Beispiel im Leitungsteam Leitlinien für den angstfreien Umgang mit Fehlern entwickeln, die Sie dann gegenüber Ihren Beschäftigten kommunizieren.

Investieren Sie in den gezielten Aufbau von Kompetenzen für das Lernen aus Fehlern

Leiten Sie aus guten Beispielen Standards oder „Dos and Don'ts“ zur Fehlerkommunikation ab. Entwickeln Sie die Moderationsfähigkeiten bei ausgewählten Beschäftigten. Und setzen Sie sich selbst mit Fragetechniken auseinander, um Ihren Beschäftigten zu zeigen, dass Sie an den tiefer liegenden Zusammenhängen eines Ereignisses interessiert sind (siehe DGUV Information 206-046 „Fünf Fragen nach Regelabweichungen“).

Diskutieren Sie über Konsequenzen im Kollegenkreis

Entscheidungen über Konsequenzen sind selten einfach und es ist oft nicht möglich, vollständig gerecht zu entscheiden. Um schwierige Entscheidungen für Beschäftigte trotzdem nachvollziehbar zu machen, sollten Sie solche Entscheidungen und damit verbundene Unsicherheiten oder schwierige Abwägungen offen besprechen. So entwickelt sich Schritt für Schritt eine gemeinsame, berechenbare Entscheidungspraxis.

... Zum Beispiel: Grenzen sind Grenzen

Eine Mitarbeiterin hat die Schutztür einer Maschine überbrückt, um schneller arbeiten zu können. Ihr Ziel war dabei, einen Auftrag pünktlich abzuarbeiten. Der Leiter des Betriebs und der Sicherheitsbeauftragte beraten sich dazu und bitten auch die Mitarbeiterin dazu. Die Umstände, die zur Manipulation geführt haben, werden gründlich erörtert. Eine deutliche Ermahnung muss es, neben dem sofortigen Rückbau der Manipulation, natürlich trotzdem geben. Die Argumente der Beschäftigten sollten dann dazu beitragen, das Produktionsverfahren so umzustellen, dass eine Manipulation in Zukunft unnötig wird.

Lenken Sie die Aufmerksamkeit auch auf kleine Fehler, Ereignisse und Beinaheunfälle

Aus schweren Ereignissen, Fehlern oder Unfällen kann man nicht mehr lernen als aus weniger schweren. Als Leitungs-

team sollten Sie deshalb nicht nur Interesse an schweren Ereignissen zeigen. Handeln Sie präventiv: Fragen Sie Ihre Beschäftigten nach kleinen Abweichungen und Fehlern, kritischen Situationen, Unstimmigkeiten und Unklarheiten. Nutzen Sie beispielsweise die Energie der Beinaheunfälle oder „Gerade noch einmal gut gegangen“-Ereignisse.

Diskutieren Sie mit Ihren Beschäftigten, wie diese Ereignisse entstehen, welche Risiken damit verbunden sind und wie diese vermieden werden können. So erhöhen Sie die Achtsamkeit bei Ihren Beschäftigten für kleinere Fehler, bevor größere überhaupt entstehen, die oft mit viel Leid verbunden sind.

Kasten 1: wichtige Phasen in einer Ereignisanalyse

Phase 1: Information sammeln (beschreiben)

- Beteiligte erläutern kurz das Ereignis (5 min):
 - ...❖ Was ist wichtig, um die Entstehung des Vorfalls zu verstehen?
- Die anderen Teilnehmer stellen danach offene, erkundende Fragen, um das Geschehen besser zu verstehen (siehe Kasten 2).

Phase 2: Annahmen sammeln (erklären, noch keine Bewertung)

- Offenes Zusammentragen von Hypothesen über mögliche Zusammenhänge:
 - ...❖ Was könnte zu dem Ereignis geführt haben – technisch, organisatorisch, menschlich?

Phase 3: Annahmen auswerten (bewerten)

- Welche Erklärungen erscheinen uns für das Ereignis plausibel?
- Welche sind für unsere künftige Arbeit besonders relevant?
- Was müssen wir verändern – technisch, organisatorisch, menschlich?
- Wer muss in welcher Reihenfolge welche Entscheidungen treffen, um vorwärtszukommen?



Was können Sie als Führungskräfte tun?

Führungskräfte können im tagtäglichen Miteinander viel für eine konstruktive Fehlerkultur tun. Ihr persönliches Verhalten und Ihr Mut entscheiden über den Umgang mit Fehlern in Ihrem Umfeld.

Schaffen Sie Raum und Zeit im Alltag, um über kleine Fehler und Ereignisse zu sprechen

Um es gar nicht erst zu einem schweren Ereignis kommen zu lassen, sollten Sie als Führungskraft führen und nicht managen oder verwalten. Das bedeutet, Zeit im Alltag dafür einzubauen, auch aus kleinen Fehlern und Ereignissen zu lernen. Sie können Informationen darüber zum Beispiel in Form von kurzen Tages- oder Wochenrückblicken in Teamgesprächen einbauen.

Geben Sie regelmäßig Feedback

Feedback hilft Beschäftigten, sich zu orientieren. Sie erfahren, was von ihnen erwartet wird und wann sie die Erwartungen ggf. enttäuschen (siehe Praxishilfe zum „Geben und Nehmen von Feedback“ im Praxisfeld Kommunikation).

Lernen Sie selbst das Lernen aus Fehlern

Machen Sie sich selbst mit Fragetechniken vertraut, um aus Fehlern und Ereignissen zu lernen, und wenden Sie sie in Teambesprechungen oder in Ereignisuntersuchungen an (siehe Praxishilfe „Fünf Fragen nach Regelabweichungen“ und Kasten 2).

Erarbeiten Sie Lösungen gemeinsam

Beteiligen Sie die Beschäftigten, um Verbesserungen zu erarbeiten und umzusetzen, und verfolgen Sie diese nach. Lassen Sie auch im ersten Moment absurd erscheinende Ideen zu.



Bewusstes Verhalten nach Vorfällen

Erkundigen Sie sich zuerst nach dem Beschäftigten und zeigen Sie Präsenz vor Ort. Versuchen Sie, die Situation zu verstehen, indem Sie mit den Beteiligten sprechen und diese erkundend dazu befragen (siehe Kasten 2). Vermeiden Sie schnelle Vermutungen über Ursachen oder Verantwortliche. Ihr eigener Ärger hat hier erst einmal keinen Platz.

... Zum Beispiel: beim nächsten Mal ohne Nachtschicht

In einem Architekturbüro wird nach dem erfolgreichen Abschluss eines kurzfristig übernommenen Projekts auch überlegt, wie man mit einem Auftrag zukünftig so umgehen kann, dass nicht bis tief in die Nacht gearbeitet werden muss.

Werten Sie auch überraschende Erfolge kritisch aus

Was hat uns in der Zusammenarbeit geholfen, so gut zu arbeiten? Was war aber auch riskant dabei?

Kasten 2: erkundende Fragen zum Lernen aus Fehlern

- Was wollten wir erreichen?
- Wer war an der Aufgabe beteiligt?
- Wann ist etwas Ungewöhnliches geschehen?
Was war das und wie sind wir damit umgegangen?
- Warum hat das Verhalten für Sie/die Beteiligten einen Sinn gehabt?
(Zum Beispiel: Was haben Sie wahrgenommen – gehört, gesehen, gerochen, geschmeckt? Wie haben Sie das interpretiert?
Was haben Sie entschieden zu tun?)
- Welche Informationen waren vorhanden?
Welche hätten in der Situation geholfen?
- Ist Ähnliches schon öfter bei uns geschehen?
Wie sind wir damit umgegangen?

Was können Sie als Beschäftigte tun?

Ihr persönliches Verhalten und Ihr Mut entscheiden über den Umgang mit Fehlern in Ihrem Umfeld.

Sprechen Sie Fehler offen an

Sprechen Sie offen an, wenn etwas schiefgegangen ist. Nur so können Sie gemeinsam daraus lernen – bevor etwas noch Gravierenderes geschieht oder andere den Fehler wiederholen.

Fordern Sie einen geschützten Raum, um über Fehler oder Ereignisse zu sprechen

Offenheit erfordert das notwendige Vertrauen, dass diese nicht gegen einen gewendet wird. Fragen Sie deshalb auch, was mit den Erkenntnissen geschieht. Holen Sie sich im Zweifel innerbetriebliche Unterstützer dazu.

Informieren Sie sich darüber, was nach Ereignissen und Fehlern geschieht

Es spendet Sicherheit, wenn Sie wissen, was nach einem Fehler geschieht und was Ihre Rechte und Pflichten sind. Fragen Sie Ihre Führungskraft danach oder melden Sie zurück, wo Sie Befürchtungen haben oder unsicher sind. Verbreiten Sie Erlebnisse, die für alle Beteiligten „gut ausgegangen“ sind und bei denen tatsächlich aus Fehlern gelernt wurde. „Motzen kann jeder, lösen nur die wenigsten.“

Geben Sie offen Auskunft darüber, was geschehen ist

Wenn Sie an einem Ereignis beteiligt waren, sind Sie ein Experte der Situation – niemand anderer hat so gut wie Sie erlebt, wie es dazu gekommen ist. Geben Sie deshalb offen Auskunft: Was haben Sie erlebt? Wie haben Sie es sich erklärt?

Schieben Sie die Verantwortung nicht auf andere

Es sollte zunächst vor allem darum gehen, gemeinsam zu verstehen, was geschehen ist. Wenn man etwas dazulernen will, muss es darum gehen, die Situation zu verstehen und nicht einen Schuldigen zu finden, um sich erleichtert zurücklehnen zu können.

Geben Sie offen Feedback

Melden Sie anderen zurück, wenn diese aus Ihrer Sicht einen Fehler machen oder etwas unbemerkt geblieben ist. Vermeiden Sie eine „Das geht mich nichts an“-Einstellung: Teilen Sie Ihre Gedanken konstruktiv mit (zum Feedbackgeben siehe auch die Praxishilfe „Geben und Nehmen von Feedback“ im Praxisfeld Kommunikation).

Schnelltest Fehlerkultur

Die folgenden Fragen bieten Ihnen erste Anhaltspunkte, die dabei helfen, die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen selbstkritisch zu überprüfen. Sie können die Fragen als Selbsttest und für eine gemeinsame Diskussion mit Ihren Kolleginnen und Kollegen verwenden:

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen in unserem Unternehmen zu und an welchen Stellen haben wir noch Handlungsbedarf?

Beurteilen Sie die folgenden Aussagen, finden Sie eigene Beispiele aus Ihrem Alltag und bewerten Sie, inwiefern die Aussage für Ihr Unternehmen zutrifft.

- 1 = gar nicht
- 2 = ein bisschen
- 3 = völlig

Aspekte für eine lernförderliche Fehlerkultur	Unsere Beispiele dafür	1–3
Wir suchen aktiv nach kleinen Abweichungen, Fehlern und Zwischenfällen und versuchen, diese zu verstehen.		
Bei Problemen wenden sich Beschäftigte vertrauensvoll an Vorgesetzte.		
Beschäftigte ernten Anerkennung, wenn sie mögliche Gefahrenquellen, Fehler oder Störungen melden.		
Beinaheunfälle sind für uns wertvolle Gelegenheiten, potenzielle Gefahren zu ergründen und etwas über unsere „Fitness“ bzgl. Sicherheit und Gesundheit zu lernen.		

Aspekte für eine lernförderliche Fehlerkultur	Unsere Beispiele dafür	1–3
Beschäftigte geben Rückmeldung zu Fehlern und Störungen, auch wenn andere diese gar nicht bemerkt hätten.		
Wenn etwas Unerwartetes passiert, versuchen wir herauszufinden, wie es dazu kam.		
Fehler werden nicht gegen Personen verwendet – wir ergründen die tiefer liegenden Zusammenhänge.		
Nach Fehlern und Beinaheunfällen verbessern wir unsere Regeln, unsere Vorgehensweisen und unsere Zusammenarbeit.		
Unseren Beschäftigten ist klar, was nach Fehlern oder Ereignissen geschieht und was ihre Rechte und Pflichten sind.		
Wir haben eine verbindliche Vorgehensweise zur Untersuchung von Ereignissen.		

Verwendete Literatur und weitere Informationen

Arbeitsgemeinschaft der Feuerwehr-
Unfallkassen. FUK-CIRS.
Erfassung und Auswertung von
Beinaheunfällen im Feuerwehreinsatz.
www.fuk-cirs.de

BG RCI. VISION ZERO
Förderpreis 2018:
Filmspots zu Beinaheunfällen
www.bgrci-foerderpreis.de/foerderpreis/beitrag.aspx?nr=1715

**Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: info@dguv.de

Internet: www.dguv.de