



„Die Hälfte aller Fehler entsteht dadurch, dass wir denken sollten, wo wir fühlen,
 und dass wir fühlen sollten, wo wir denken.“
 (John Churton Collins)

- | | |
|-----------|---|
| I | Thema: „Mit Fehlern umgehen“ 1. Gefahren eines Null-Fehler –Systems 2. Fehlermanagement in vier Schritten 3. Eine Fehlerkultur schaffen |
| II | Literaturhinweise zum Thema |

I Mit Fehlern umgehen nach Rolf Meier

Fehler macht man nicht. Fehler sind karriereschädlich. – Eine solche Einstellung kann zur Entwicklung einer Angstkultur in Teams und Organisationen führen – und das könnte fatale Folgen haben. Wenn man nur aus Erfolgen lernt, lernt man zu wenig. Genauso gut, eher noch besser, lassen sich Fehlschläge nutzen, um Ereignisse und Abläufe zu optimieren. Jede Gruppe, jedes Team braucht eine angstfreie Atmosphäre, in der Fehler nicht vertuscht, sondern offen gelegt, besprochen und zügig abgestellt werden. Zu einer förderlichen Kultur gehört ein *Fehlermanagement*.

1. Gefahren eines Null-Fehler-Systems

Eine Null-Fehler-Gesellschaft, die stets perfekte Ergebnisse anstrebt, provoziert Verhaltensweisen, die sehr nachteilig auf das Miteinander im Team wie auch auf seine Arbeitsproduktivität wirken:

1. Fehler werden verschwiegen

MitarbeiterInnen neigen dann dazu, Fehler zu vertuschen in der Hoffnung, dass irgendwann Gras über die Sache wächst. Bei kleinen Schnitzern bedeutet das nur, dass die Möglichkeit verloren geht, ihre Ursachen systematisch zu untersuchen und daraus zu lernen. Bei anderen, folgenschweren Fehlern kann das heißen, dass sie sich zu einem großen Problem auswachsen. Und das kann sehr teuer werden – im schlimmsten Fall gar das ganze Unternehmen gefährden.

2. Fehler werden anderen zugeschoben

Dieses „Schwarzer-Peter – Spiel“ ist sicherlich bekannt. Es wird viel Zeit und viel Energie darauf verwendet, nach einem Sündenbock zu suchen und die eigene „Unschuld“ zu belegen. Am Ende kommt meist wenig dabei heraus – außer gegenseitigen Schuldzuweisungen, Streit und einem von Misstrauen geprägten Klima, das die Substanz eines Teams untergräbt. Wir tatsächlich ein „Schuldiger“ gefunden, leiden dessen Selbstwertgefühl („Ich bin ein Versager“, „ich bin immer der Buh-Mann“) und dessen Arbeitsmotivation („Dann sollen die das doch alleine machen, wenn sie es besser können“), was sich auf KollegInnen übertragen kann.

3. Fehler werden unter allen Umständen vermieden

Perfektionismus erstickt jede Eigeninitiative und erfordert einen unangemessenen Aufwand, um Entscheidungen abzusichern Vorgänge und Abläufe zu kontrollieren – die Effizienz leidet. Beides, das Verharren in der Routine und ein Übermaß an Kontrolle, lähmt die Motivationen der Teammitglieder.



Der falsche Umgang mit Fehlern kann zu einem Teufelskreis führen:



2. Fehlermanagement in vier Schritten

Ein Team, das ein funktionierendes Fehlermanagement implementiert hat, geht offen und sachlich mit Dingen um, die falsch gelaufen sind. Bewährt haben sich vier Schritte:

Schritt 1: Auswirkungen und Handlungsbedarf analysieren

Sobald ein Teammitglied oder der/die TeamleiterIn einen Fehler erkannt haben, sollten die direkt Betroffenen und der verantwortliche Vorgesetzte informiert werden, damit eine gemeinsame Analyse der Folgen möglich ist. Wie sorgfältig die Konsequenzen geprüft werden, hängt natürlich davon ab, ob sie überschaubar und von größerem Ausmaß sind. Noch vor der Ursachenforschung muss zunächst klar sein, was eine Fehlentscheidung nach sich zieht:

- Was ist genau schief gelaufen?
- Welcher Bereich der Organisation sind von der Fehlentscheidung, dem Fehlverhalten betroffen?
- Wer ist über das Auftreten des Fehlers zu informieren?
- Welche Auswirkungen hat der Fehler?
- Von welchem Ausmaß sind die Folgewirkungen?
- Welche schädlichen Auswirkungen lassen sich eindämmen? Wie?
- Mit welchen Folgeproblemen ist zu rechnen?
- Welche sofortigen Korrekturmaßnahmen sind erforderlich?

Handlungsbedarf ableiten

Aus der Häufigkeit, mit der ein Fehler auftritt, einerseits, und der Schwere der Konsequenzen auf der anderen Seite ergibt sich folgender Handlungsbedarf:

Häufigkeit

hoch

| | |
|---|--|
| dringender Handlungsbedarf (Ursachen abstellen) | hoher, dringender Handlungsbedarf (sofort angehen) |
| geringer Handlungsbedarf | Hoher Handlungsbedarf (genau analysieren, Vorsorgemaßnahmen ergreifen) |

gering

Auswirkungen

groß



Es gibt somit Fehler, die einsofortiges Eingreifen erfordern, aber auch solche, die bei nächster Gelegenheit im Team besprochen werden können.

Schritt 2: Die Gründe erkennen

Je gezielter die Ursachen und Gründe erforscht sind, desto besser kann diesen in Zukunft begegnet werden.

- Wo hat der Fehler seinen Anfang genommen?
- Wann und von wem wurde der Mangel bemerkt?
- Warum ist der Fehler aufgetreten und warum jetzt?
- Handelt es sich (wahrscheinlich) um einen einmaligen Fehler oder ist damit zu rechnen, dass er sich wiederholt?
- Welche Rahmenbedingungen haben zum Entstehen des Fehlers beigetragen?
- Lag die Ursache in unklaren Kompetenzen?
- Fehlten Kontrollen?
- War die Arbeitsbelastung zu hoch?
- Gab es Kommunikationsprobleme mit anderen?
- Waren mehrere MitarbeiterInnen daran beteiligt? Gab es Abstimmungsprobleme?
- Waren die Schnittstellen zwischen Personen nicht sauber definiert?

Liegen die Gründe, die zum Fehler geführt haben, (wahrscheinlich) in den Rahmenbedingungen, den Abläufen oder Absprachen, sollte mit allen Beteiligten gesprochen werden, liegt die Ursache (vermutlich) beim/bei der einzelnen MitarbeiterIn, ist ein Gespräch unter vier Augen angemessener.

Schritt 3: Geeignete Maßnahmen durchführen

Wichtigste Anforderung an Schritte zur Fehlerbekämpfung ist ihre Wirksamkeit. Der Fehler kann einmal auftreten, ist vielleicht auch ein zweites Mal tolerierbar, spätestens dann sollten Maßnahmen greifen. Rahmenbedingungen lassen sich ändern, Abläufe transparenter und/oder stringenter gestalten.

Wir deutlich, dass ein/eine einzelne/r MitarbeiterIn durch sein/ihr Verhalten den Fehler bewirkt hat, bieten sich für die Teamleitung folgende Fragen zur Unterstützung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin an:

Unkenntnis

- Welches Wissen benötigt der/die MitarbeiterIn?
- Wie kann er/sie es sich aneignen?
- Können KollegInnen unterstützen?
- Braucht es mehr Kontrollen? Wie könnten diese aussehen?

Unaufmerksamkeit und mangelnde Strukturierung

- Wie kann das Teammitglied seine Arbeit wirksamer organisieren?
- Wie kann der/die MitarbeiterIn Arbeitsabläufe präziser planen?
- Welche Zwischenergebnisse lassen sich definieren?
- Wie kann der/die MitarbeiterIn diese Ergebnisse selbstständig kontrollieren?

Überforderung, Unterforderung, Mangel an Motivation

- Gründe der Über- und Unterforderung?
- Welche Aufgaben erledigt der/die MitarbeiterIn gerne und gut?
- Welche Maßnahmen sind geeignet, für Motivation und Freude an der Arbeit zu sorgen?



Bei den Maßnahmen, die zur Vermeidung von Fehlern ergriffen werden, sollte man sich Gedanken über Kosten und Nutzen machen, Nicht alles lässt sich verhindern und nicht immer lohnt sich ein hoher Aufwand, um Fehler mit geringen Auswirkungen zu vermeiden.

Schritt 4: Den Erfolg kontrollieren

Es empfiehlt sich, konsequent zu überprüfen, inwieweit die Maßnahmen, die zu Vermeidung von Fehlern ergriffen wurden, tatsächlich wirken.

3. Eine Fehlerkultur schaffen

Der beschriebene konstruktive Umgang mit Fehlern ist nur in einer offenen Atmosphäre möglich, die es allen Teammitgliedern erlaubt, auch einmal etwas falsch zu machen und dazu zu stehen. Eine solche Kultur kann bewusst unterstützt werden:

- Reden Sie (als Führungskraft) offen über das, was Sie falsch gemacht haben, und zeigen Sie Ihren KollegInnen und MitarbeiterInnen, dass man aus Fehlern nur lernen kann, wenn man darüber spricht – frei nach dem Bonmot: *„Ich habe im Leben viele Fehler gemacht – aber jeden nur einmal.“*
- Fordern Sie alle TeamkollegInnen auf, Ihnen offen und ehrlich die Meinung zu sagen. Lassen Sie Kritik nicht nur zu, sondern fördern Sie diese.
- Lachen Sie im Team auch einmal über sich selbst.
- Probieren Sie immer wieder etwas Neues aus. Wer Erfahrungen sammelt, kann bessere Entscheidungen treffen.

Checkliste: Für eine positive Fehlerkultur sorgen

- Akzeptieren Sie Fehler als unvermeidlich.
- Zeigen Sie die positiven Seiten von Fehlern auf.
- Regeln Sie den Umgang mit Fehlern.
- Achten Sie auf die Einhaltung der Regeln.
- Beachten Sie die vier Schritte im Umgang mit Fehlern.
- Gehen Sie als Führungskraft mit gutem Beispiel voran.

II Literaturhinweise zum Thema

Dörner, Dietrich: „Die Logik des Mislingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen“
Rororo, 2009

Buerschaper, Cornelius; Starke, Susanne: „Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen“, Verlag für Polizeiwissenschaft 2008

Borgwart Judith; Kolpatzik, Kai: „Aus Fehlern lernen. Fehlermanagement in Gesundheitsberufen“
Springer Verlag 2010

Meier Rolf: Erfolgreiche Teamarbeit: 25 Regeln für Teamleiter und Teammitglieder“, Gabal, 2010

Dieser Impuls-Letter ist kostenfrei und kann jederzeit per E-Mail haag@haag-coaching.at bestellt/abbestellt werden. Feedback ist sehr willkommen. Ihre Daten werden keinesfalls an Dritte weitergegeben.