



## Fehlerkultur konzipieren und umsetzen

### Die Problemstellung

Die Ausgangsfrage / Problemstellung lautet:

- Wie gehen wir mit Fehlern um?
- Daraus abgeleitet: Wie ist unsere Fehlerkultur konzipiert und umgesetzt?

### Die Kultur

Eine Kultur ist - im Gegensatz zur Natur - das, was Menschen selber konzipieren, gestalten etc. Eine Kultur ist näher hin ein System aus Regeln, Vorschriften und Gepflogenheiten. Eine Kultur ist ein System, mit etwas umzugehen. Und wenn wir bewusst diese Kultur steuern möchten, soweit dies überhaupt möglich ist, so kann von einem Konzept die Rede sein.

### Das Konzept

Ein gelingendes Konzept des Fehlerkulturmanagements, also zur zielgerichteten Gestaltung, Steuerung und Entwicklung einer Fehlerkultur, umfasst die folgenden Aspekte:

<i>Ausrichtung des Fehlerkulturmanagement</i>	<i>Situationsanalyse</i>	<i>Strategien</i>
Vision   Identität Oberziele Wirtschaftlichkeit	Mitarbeiterbedarfe Benchmarking Vorschriften	Segmentierung Innovation Kooperation
<i>Maßnahmen</i>	<i>Evaluation</i>	<i>Organisation</i>
Klassifizierung Kommunikation Abbau von Hemmschwellen	Erfolgskontrolle Maßnahmenkontrolle	Aufbauorganisation Ablauforganisation Projektorganisation
<i>Kommunikation</i>	<i>Schulung</i>	<i>Qualitätsmanagement</i>
Interne Werbung Interne Öffentlichkeitsarbeit Klassische   Soziale Medien	Klassisches Lernen Digitale Lehre   Digitales Lernen	Erkennung   Bewertung   Bewältigung   Überwachung



Die Elemente eines integrierten Systems des Fehlerkulturmanagements werden im Folgenden erläutert.

Folgende Grundausrichtungen können exemplarisch unterschieden werden.

### Ausrichtung des Fehlerkulturmanagements

- Fehleroffenheit leben: Fehler sind eine wichtige Quelle des Lernens. Je früher Fehler gemacht werden, aus denen man lernen sollte, umso besser, je früher lernt man die richtige Ausübung ... Hier herrscht eine offene Diskussionskultur und Fehler haben keine Nachteile für die Karriere.
- Aus Fehlern lernen: In einer angstarmen Kultur werden Fehler offen dargelegt und gemeinsam bearbeitet. Fehler bilden den Anfang von Verbesserungen.
- Fehlervermeidung betreiben: Leistungen kontrollieren, Fehler erfassen, Fehler abstellen, möglichst ein Null-Fehler-System realisieren, insbesondere im Rahmen des Qualitätsmanagements. Die Ursachenanalyse hat hierbei einen hohen Stellenwert.
- Fehlerfreundlichkeit betonen: Fehler sind grundsätzlich positiv zu sehen. Fehler bieten Chancen und Produktivität und Kreativität bis hin zu Innovationen.

### Situationsanalyse

Ermittlung der Ist-Situation in Bezug auf Bedarfe der Kunden (externe und interne Kunden), das Verhalten der Mitbewerber (Benchmarking), die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation sowie die Entwicklungen und Trends am Markt (z.B. rechtliche Entwicklungen).

### Strategien

Folgende, langfristig konzipierte Strategien in Bezug auf Fehlerkulturmanagement können insbesondere unterschieden werden:

- Wissensmanagement: In der Organisation vorhandenes Wissen sammeln, um Fehler zu vermeiden.
- Segmentierung: Aufteilung der Mitarbeitenden in Gruppen, die in sich homogen sind, gegeneinander aber heterogen. Kriterien zur Aufteilung können in Bezug auf Fehlerkulturmanagement z.B. sein: Grad der Fehlerbedeutung, des Fehlerrisikos; Art der Ansprache in Bezug auf Fehlervermeidung etc.
- Innovation: Hohe Bereitschaft in Bezug auf innovative Strategien und Maßnahmen.
- Kooperation: Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern, anderen Unternehmen etc. der Branche.

### Maßnahmen

- Einordnung / Klassifizierungsschema für Fehler
- Kommunikationskonzept, Kommunikationsmaßnahmen
- Abbau von Hemmschwellen

### Evaluation

Sowohl der Erfolg der Strategien und Maßnahmen sind zu evaluieren, als auch die angewendeten Methoden etc.



### Organisation

Zielentsprechende Gestaltung der Aufbauorganisation, der Ablauforganisation, der Projektorganisation.

Verbindung mit Beschwerdemanagement und Betrieblichem Vorschlagswesen.

### Kommunikation

Gezielte und regelmäßige interne Werbung und interne Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Fehlerkulturmanagements sind ein notwendiger Bestandteil erfolgreicher Arbeit. Interne Werbung zielt auf die Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen zur Fehlerkultur und den Managementstrategien und -maßnahmen. Interne Öffentlichkeitsarbeit (PR) hat die Ziele, Verständnis für die Arbeit der Organisation zu fördern, ein positives Erscheinungsbild der Organisation zu erzeugen und Vertrauen gegenüber der Öffentlichkeit aufzubauen ("Tue Gutes und rede darüber").

Kommunikation findet sowohl mittels klassischer Medien als auch sozialer Medien statt

### Schulung

Entsprechend der Konzepte ist es notwendig, Schulungsmaßnahmen durchzuführen. Diese müssen in jedem Fall rechtzeitig und strukturiert geplant werden:

- Zunächst ist es wichtig, die Zielsetzung der Schulungsmaßnahmen eindeutig zu definieren und dies auch zu kommunizieren.
- Dabei wird unterstellt, dass sie anforderungsgerecht und bedarfsgerecht ausgesucht und strukturiert sind.
- Auch die Wünsche der Mitarbeitenden, soweit bekannt, sollten berücksichtigt werden.
- Besonders zu achten ist auf den Zeitpunkt der Schulung. Eine Schulung z.B. zu Maßnahmen oder einer Software sollte erst dann durchgeführt werden, wenn das entsprechende Ereignis vor der Tür steht und nicht ein halbes Jahr vorher.
- Schulungsmaßnahmen sollten kompetenzorientiert ausgerichtet sein. D.h. es geht idealerweise nicht um die Vermittlung von Wissen, sondern von Können. Kompetenzen stellen ein Konstrukt, eine Kombination von Wissen, Verständnis, Fähigkeiten, Fertigkeiten und ethischen Werten dar. Wissen meint (intersubjektiv) überprüfbare Theorien und Fakten, Verständnis "inhaltliches Begreifen". Fähigkeiten meint das Können als angeborenes Vermögen, Fertigkeiten das Können als erlerntes Verhalten.
- Die Vielfältigkeit der bedarfsgerechten Lehr-/Lernformen sollte nach Möglichkeit ausgeschöpft werden. Ein vielfältiger Medieneinsatz kann dabei die Wirkung erheblich steigern. Medien bieten zahlreiche Möglichkeiten der Darstellung und Interaktion und steigern den Spaß und die Freude beim Lernen, motivieren also in besonderem Maße.
- Besonders geeignet scheint die Digitalisierung des Lehrens und Lernens. Vorteile, die dabei zu vermuten sind: Flexibilität, Individualisierung des Lernens, Unabhängigkeit von Ort, Unabhängigkeit von der Zeit, Ermöglichung von selbstgesteuertem Lernen, Unterstützung des kollaborativen Lernens
- Schulungen werden im passenden Fall zentral koordiniert.
- Der Erfolg der Schulung und die Passgenauigkeit der angewendeten Maßnahmen wird evaluiert.
- Auch nach der Schulung müssen die Inhalte - insbesondere zur Auffrischung - den Mitarbeitenden weiter zur Verfügung stehen.
- Prüfen, inwieweit die Geschulten als Multiplikatoren tätig werden können.



### Qualitätsmanagement

Der Umgang mit Fehlern und Risiken ist ein immanenter Teil des Fehlermanagements. In Bezug auf Risiken geht es um das Erkennen, die Bewertung, die Bewältigung und die Überwachung.

Weiterhin sollen im Rahmen des Qualitätsmanagements Verbesserungsprozesse implementiert werden. Hier ist die Fehlerkultur und somit das Lernen aus Fehlern integriert. Diese Bestandteile sind verpflichtende Aspekte in den einzelnen QM - Systemen.

### Fachbegriffe Fehlerkultur

- Beinahe-Schaden: "(engl.: near miss): Ein Fehler ohne Schaden, der zu einem Schaden hätte führen können". \*\*\*
- Fehler: "(engl.: error): Eine Handlung oder ein Unterlassen bei dem eine Abweichung vom Plan, ein falscher Plan oder kein Plan vorliegt. Ob daraus ein Schaden entsteht, ist für die Definition des Fehlers irrelevant". \*\*\*
- Fehler (klassische Definition): Abweichung von etwas Vereinbarten bzw. von der Norm. Sachverhalte oder Prozesse, die von der Norm abweichen
- Fehler (konstruktive Definition): Investitionen für die Zukunft. Gelegenheiten, alternative Vorgehensweisen zu überlegen und einzuführen.
- Fehlerdiagnose: Dieses Problem wird eindeutig als Fehler identifiziert, die Folgen sind absehbar.
- Fehlererkennung: Es wird ein unerwünschtes Problem erkannt.
- Fehlerkorrektur: Es wird versucht, den Fehler zu beheben, den Schaden einzugrenzen.
- Fehlerkultur: System aus Regeln, Vorschriften und Gepflogenheiten, mit Fehlern umzugehen.
- Fehlerprävention: Einleitung Maßnahmen, um künftige Fehler vorzubeugen.
- Kritisches Ereignis: "(engl.: critical incident): Ein Ereignis, das zu einem unerwünschten Ereignis führen könnte oder dessen Wahrscheinlichkeit deutlich erhöht". \*\*\*
- Unerwünschtes Ereignis: "(engl.: adverse event): Ein schädliches Vorkommnis, das eher auf der Behandlung denn auf der Erkrankung beruht. Es kann vermeidbar oder unvermeidbar sein". \*\*\*
- Vermeidbares unerwünschtes Ereignis: "(engl.: preventable adverse event): Ein unerwünschtes Ereignis, das vermeidbar ist". \*\*\*

\*\*\* = Quelle: <https://www.aps-ev.de/glossar/>



### Lernende Organisation, welche Faktoren fördern das Lernen:

Die Erkenntnisse der Neurowissenschaften und der Neurodidaktik in Bezug auf Lernen sind auch im Fehlerkulturmanagement von Bedeutung:<sup>1</sup>

- Optimale Lernatmosphäre, insbesondere regelmäßige und offene Kontaktmöglichkeiten, sehr gute Lernmaterialien, Tipps zum optimalen Lernplatz etc.
- Verstärkung positiver Emotionen, Neugierde, Spannung, aktuelle Bezüge etc.
- Verstärkung der Aufmerksamkeit, Aufzeigen der Bedeutung, Hinweis auf persönliche und gesellschaftliche Mitwirkung
- Bildung von Verknüpfungen z.B. zu Vorwissen und typischen Berufssituationen.
- Verstärkung durch Wiederholungen Memorieren, wiederholtes Üben etc.
- Verstärkung durch Elaboration - Wissen "breit treten", ausarbeiten, anwenden etc.
- Lernen mit Tricks und Kniffen, Techniken der Mnemotechnik etc.
- Unterstützung der Wissenskontrolle mit Tests
- Hilfen zur Stärkung der Disziplin
- Lob | Links zu kurzweiligen Videos etc. zur Entspannung zwischen Lernsequenzen = Belohnung



Denkzettel "Fehlerkulturmanagement" von Prof. Dr. Werner Heister ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

<sup>1</sup> Vgl. Heister (2017); Heister (2016); Heister, W. u.a. (2016); Heister, W. (2014); Heister, W. u.a. (2011); Heister, W. (2010); Heister, W. (2009); Heister, W. u.a. (2007); <http://think4future.de/vita/publikationen>.