

1

Einführung

■ 1.1 Einblick in die Historie

Woher kommt der Begriff „Fehlerkultur“?

Ursprünglich stammt der heutige Begriff „Fehlerkultur“ aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Damit wurde beschrieben, wie der Umgang mit Fehlern und deren Folgen von Menschen, Kulturen, Sozialsystemen sowie Gesellschaften durchgeführt wird.

Menschen beschäftigen sich jedoch bereits seit der Frühzeit der kulturellen Entwicklung bewusst mit dem Thema Fehler. Die Erkenntnisse wurden insbesondere in der Philosophie verankert. Nachfolgend werden einige Gegebenheiten aus der Historie der Fehlerkultur kurz erläutert.

Einen interessanten Überblick über die zeitliche Betrachtung von Fehlern gibt zum einen Elke M. Schüttelkopf (2008) in ihrem Beitrag „Erfolgsstrategie Fehlerkultur“ sowie Martin Weingardt (2004) in seinem Buch „Fehler zeichnen uns aus“. Sie beschreiben, dass die Beschäftigung mit Fehlern und Irrtümern nachweislich schon vor Jahrtausenden erfolgte, was durch die gut überlieferten Mythen des Altertums und die Dramen der griechischen Antike nachgewiesen werden kann.

Schüttelkopf führt weiterhin aus, dass besonders die homerischen Heldenepen einen spannenden Einblick in den Umgang mit Fehlern geben, wovon eines hier wiedergegeben wird. Man bedenke, das geschah Tausende von Jahren vor unserer Zeit. Als Beispiel lässt sich der Umgang mit Fehlern von Odysseus nennen. Schon damals betrieb er Fehlerprävention, indem er Fehlerbarrieren errichtete. Er ließ sich an den Mast binden, um nicht dem verlockenden Gesang der Sirenen zu folgen. Wahrscheinlich wäre er dann mit seinem Schiff an den gefährlichen Klippen zerschellt. Auf diese Weise konnte er dem Gesang der Sirenen lauschen und sein Schiff gleichzeitig vor dem sicheren Untergang bewahren.

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit Fehlern erfolgte erst sehr viel später. Sie lässt sich in verschiedenen Disziplinen, insbesondere in der Psychologie, nachver-

folgen, die eine lange Fehlerforschungstradition aufweist. Diese kann bis zum Anfang des 19. Jahrhunderts zurückverfolgt werden.

Sigmund Freud beschäftigte sich im Rahmen von Psychoanalyse und Psychodynamik mit den Auswirkungen von Fehlleistungen und im Zuge dessen mit der Analyse von Fehlerquellen.

Ende des 19. Jahrhunderts erfolgte von anderen Autoren, wie z. B. Rudolf Meringer und Carl Mayer (1895), die Analyse von Sprach-, Hör- und Schreibfehlern. Fehlerquellen wurden analysiert mit dem Ergebnis, dass Fehler klassifiziert und bearbeitet wurden.

1881 nahm die Fehlerbetrachtung Einzug in die Psychologie. James Sully klassifizierte in seinem Buch „Outlines of Psychology“ (1885) als erster Psychologe Fehler der Wahrnehmung und Erinnerung, und er versuchte, kognitive Erklärungsprinzipien für die erkannten Fehler zu finden.

Erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts erfolgte eine Intensivierung der Fehlerforschung. Wissenschaftler wie Hermann Weimar und Arthur Kießling (s. Weingardt 2004) versuchten, die Psychologie eines Fehlers zu ergründen, und Sigmund Freud beschäftigte sich mit den Fehlleistungen des Unbewussten.

Zu dieser Zeit kamen auch Material- und Messfehler sowie Fehler und Fehlervermeidung im Fokus der Arbeitssicherheit ins Spiel.

Mitte bis Ende des 20. Jahrhunderts gelang jedoch der Durchbruch, da die Beschäftigung mit Fehlerrisiken in den Mittelpunkt rückte und der Umgang mit Fehlern in die Betriebswirtschaft einzog.

Geburtsstunde der Fehlerforschung

Als Geburtsstunde der Fehlerforschung wird in der Literatur ziemlich übereinstimmend auf den 01.07.1980 verwiesen, als sich in Columbia Falls im US-Bundesstaat Maine 18 Wissenschaftler versammelten, die unterschiedlichen Bereichen angehörten. Zu nennen wären die Ingenieurwissenschaften, Neurologie, Sozialwissenschaften und vor allem die Psychologie.

Der Grund für die Zusammenkunft war ein Reaktorunfall im Block 2 des Kernkraftwerkes Three Miles Island bei Harrisburg am 28.03.1979.

Auslöser für den Störfall, der fast zu einer fürchterlichen Katastrophe geführt hätte, war eine Verkettung vieler kleiner Fehler unterschiedlicher Bereiche:

- der Technik,
- des Bedienpersonals und
- des Betreibers.

Verschiedene Wissenschaftler trafen sich und kamen zu dem Schluss, dass die vorliegenden Forschungen und Daten nicht ausreichten, um Vorhersagbarkeit und

Ursachen bestimmter Verhaltensfehler bestimmen zu können. Dennoch entstanden aus diesem Treffen Arbeitskontakte verschiedener Wissenschaftler aus verschiedenen Bereichen zu kooperativen Forschungsarbeiten.

Weiterhin nahm der Stellenwert der Fehlerthematik im angloamerikanischen Raum aus wissenschaftlicher und öffentlicher Sicht stark zu. Insbesondere im technischen und psychologischen Bereich stieg das Interesse an Fragen der Fehlerforschung. Bis heute besteht aber übergreifend über mehrere Bereiche keine gründliche Darstellung zu Ergebnissen und Ansatzpunkten der Fehlerforschung.



Insgesamt kamen die Wissenschaftler in der Fehlerforschung zu der Erkenntnis, dass Fehler, die von Menschen begangen werden, nie die eigentlichen Ursachen der Probleme sein können, sondern dass sie immer die Ergebnisse von Schwachstellen in Prozessen, Infrastruktur, Kommunikation, Transparenz im Unternehmen, Führungsstil etc. sind.

Diese Erkenntnis wird immer noch viel zu oft vernachlässigt.

In den 1960er-Jahren machte das Null-Fehler-Prinzip Furore, welches in amerikanischen Rüstungsbetrieben eingeführt wurde. Grund dafür waren Überlegungen, dass damals zu wenig Wert auf die Motivation und Fähigkeiten der Produktionsmitarbeiter gelegt wurde. Die Methode rückte in den Fokus des Qualitätsmanagements mit dem Ziel, die Mitarbeiter mehr einzubeziehen, Fehler zu beseitigen und dass nach Beseitigung der Ursache keine Fehler mehr auftreten dürfen. Es wurde damit unterstellt, dass alle Fehler vermieden werden können. Das wird aber in der Praxis nicht möglich sein, denn immer dort, wo Menschen arbeiten, werden Fehler passieren. Aus diesem Grund könnte das Null-Fehler-Prinzip fast als Irrtum bezeichnet werden.



Das Ziel einer jeden Organisation muss es sein, eine gelebte Fehlerkultur einzuführen, um damit Fehler weitestgehend zu vermeiden und gewinnbringend damit umzugehen.

■ 1.2 Problemstellung

Wo werden die meisten Fehler gemacht? Im Allgemeinen dort, wo Menschen arbeiten. Das bedeutet in der Produktion, dort, wo nicht alle Arbeiten von Robotern oder Maschinen übernommen werden, und auch im Management, denn dort arbeiten vorrangig Menschen.

Aus Angst kann aber von vielen Menschen – Führungskräften und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen¹ – nicht mit Fehlern umgegangen werden. Wenn ein Fehler geschieht, erfolgt in den meisten Fällen die Suche nach einem Schuldigen. Dieser reagiert mit Entschuldigungen, Ausreden und Rechtfertigungen. Warum ist das so? Weil in vielen Fällen nach einem Misserfolg oder Fehler starker Druck auf Mitarbeiter ausgeübt wird. Allerdings wird dabei vergessen, dass dies den Fehler nicht ungeschehen macht, sondern nur ein schlechtes Betriebsklima schafft, und das wird dazu führen, dass aus Angst keine Fehler mehr zugegeben oder überhaupt nicht gemeldet werden. Aus Angst wird sich der Mitarbeiter stark darauf konzentrieren, keine Fehler zu machen, und das wird erneut zu Fehlern führen. Hinzu kommt, dass die Risikobereitschaft von Mitarbeitern abnimmt. Doch Innovationen brauchen Risikobereitschaft, um aus Fehlern zu lernen und um sich zu verbessern.

**Beachte:**

Wer Fehler gemacht hat, hat meistens nur Erfahrung gesammelt (Oscar Wilde).

Daher ist in den meisten Unternehmen der Ruf nach einer Fehlerkultur zu hören. Warum? Man sollte doch meinen, dass eine solche Fehlerkultur heutzutage bereits in den meisten Unternehmen vorherrscht. Dies ist aber bei Weitem nicht der Fall.

Aus meiner Erfahrung als Unternehmensberaterin und Auditorin sind die meisten Unternehmen noch sehr weit davon entfernt. Viele können den Begriff „Fehlerkultur“ auch nicht erklären, sondern sprechen bei Nachfrage lediglich von einem Fehlermanagement, von der Einbeziehung der Mitarbeiter oder von der Steigerung der Transparenz im Unternehmen. Aber solange nicht bekannt ist, was hinter einer positiven Fehlerkultur steckt, kann diese auch nur schwer implementiert werden.

Nach wie vor ist immer noch der Mensch für die meisten Fehlerursachen verantwortlich. Allerdings bewirken Fehler, die während des Produktionsprozesses oder danach entstehen, eine hohe Ressourcenbindung und damit die Entstehung von hohen Kosten aufgrund mangelnder Qualität. Diese Kosten werden vorher in der Angebotsphase nicht berücksichtigt und verringern die Marge und damit den Gewinn.

Studien haben gezeigt, dass die Fehlerkosten einen Großteil der Qualitätskosten im Unternehmen ausmachen. Diese Kosten, wenn sie ermittelt werden, werden im Controlling erhoben. Dabei handelt es sich in aller Regel um Prüf-, Nacharbeits- oder Verschrottungskosten und ebenso um Schulungskosten und Sonderfrachten.

¹ Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden in diesem Buch zusammen als Mitarbeiter geführt.

**Beachte:**

In vielen Unternehmen und Organisationen gilt heute immer noch die Vorgehensweise Fehlervermeidung statt Verbesserung durch Fehler.

In den meisten Unternehmen sind mittlerweile Qualitätsmanagementsysteme nach verschiedenen Normen eingeführt. Eine der wichtigsten Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem ist die Vermeidung von Fehlern. Die zugrunde liegenden Normen sehen eine Vielzahl von Anforderungen vor, um den Umgang mit Fehlern transparent und organisiert zu gestalten, aber sie lassen den Menschen außer Acht und betrachten nur das System.

Fehler müssen vermieden werden. Aus diesem Grund wird in erster Linie zunächst nach einem Schuldigen gesucht. Fehler haben fast immer eine negative Bedeutung. Diese Einstellung findet man immer wieder auch bei Mitarbeitern und Verantwortlichen eines Unternehmens. Sehr oft haben Mitarbeiter auch Angst, sich zu Fehlern zu bekennen, da sie Restriktionen wie z. B. eine Abmahnung fürchten. Genau dieser Umstand zeigt, dass Fehler nur behandelt und nicht als Verbesserungspotenzial gesehen werden.

Wenn Fehler gemacht werden, werden in den meisten Fällen keine Analysen, sondern gleich Unterweisungen bei Mitarbeitern durchgeführt. Denn eine richtige Fehleranalyse bedeutet eine Ressourcenbindung, da sich viele Mitarbeiter an einen Tisch setzen müssen, um verschiedene Komponenten methodisch zu durchleuchten. Dazu fehlt sehr oft die Zeit, aber auch die Methodenkenntnis. Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen tun sich sehr schwer damit.

Diese Einstellung begünstigt keinen konstruktiven Umgang mit Fehlern. Die Erkenntnis, dass offengelegte Fehler auch als Chance für (operative und strategische) Verbesserungen zu sehen sind, veranlasst immer mehr Organisationen, eine interne Fehlerkultur aufzubauen.

„Fehleroffenheit ist die Königsdisziplin im Umgang mit Fehlern. Doch oft stehen allzu menschliche Emotionen wie Scham, Unsicherheit, Selbstzweifel und Ängste dem Offenlegen von Fehlern entgegen. Menschen neigen daher dazu, „gute Gründe“ zu finden, um einen Fehler zu verschweigen oder zu verheimlichen. Das ist jedoch kurzfristig gedacht. Langfristig führt es oft zu einer Verschlimmerung der Situation“ (Schüttelkopf 2019).

Es muss also ein Umdenken stattfinden, dass Fehler als Chancen gesehen werden, um daraus zu lernen. Nur so kann gewinnbringend mit Fehlern umgegangen werden.

**Beachte:**

Fehlerkultur ist eine Managementaufgabe. Denn ohne die Unterstützung des Managements kann sich Unternehmenskultur nicht tiefgreifend wandeln.