



komm **mit** mensch
Sicher. Gesund. Miteinander.

Fehlerkultur

Fehler sind wertvolle Lektionen.

**Wer Fehler offen anspricht,
kann daraus lernen und Unfall-
risiken vermeiden.**



Fehler sind wertvolle Lektionen

Informationen zum Handlungsfeld Fehlerkultur

komm  mit mensch

Sicher. Gesund. Miteinander.

Sicher. Gesund. Miteinander.

„eins ist sicher: Machen Sie Arbeitsschutz zum Kult!“ Unter diesem Motto unterstützt die BGHM die **kommmit**mensch-Kampagne aller gesetzlichen Unfallversicherungsträger. Das Ziel ist – Schritt für Schritt – Sicherheit und Gesundheit als Werte im Denken und Handeln aller zu verankern.

Die Stellschrauben dafür liegen in den Handlungsfeldern „Führung“, „Kommunikation“, „Beteiligung“, „Fehlerkultur“, „Betriebsklima“ sowie „Sicherheit und Gesundheit“. Die Handlungsfelder stehen nicht für sich allein, sondern sind miteinander verknüpft.

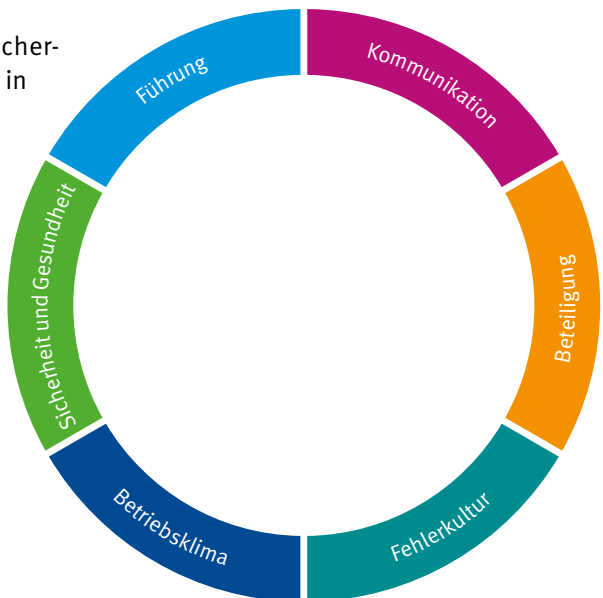
Mit dieser Broschüre stellen wir Ihnen das Handlungsfeld **Fehlerkultur** vor.

Wir unterstützen Sie darin, Sicherheit und Gesundheit als Werte in Ihrem Unternehmen stärker zu verankern.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten und Wege, einen solchen Prozess anzustoßen.

Oft sind es schon kleine Schritte, die etwas bewirken. Möglicherweise ist Ihnen der ein oder andere Tipp bereits bekannt, vielleicht sind einige Vorschläge bei Ihnen bereits allgemeine Praxis? Ein Zeichen dafür, dass Sie in diesen Punkten bereits gut aufgestellt sind! Wichtig ist, dass Sie Sicherheit und Gesundheit kontinuierlich zum Thema machen.

Gerne nehmen wir Ihr Feedback entgegen: **eins-ist-sicher@bghm.de**.



Fehlerkultur – eine entscheidende Bedingung

Eine gute Kultur der Prävention hängt in hohem Maße davon ab, wie Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Fehlern und unerwünschten Ereignissen umgehen.

Zum einen können Führungskräfte und Beschäftigte aus Fehlern und Ereignissen lernen, ihre Arbeit in Zukunft besser zu gestalten. Zum anderen erhöht ein konstruktiver Umgang mit Fehlern die Bereitschaft, über Abweichungen im Alltag zu sprechen und nimmt den Beteiligten die Angst.

In Bezug auf Sicherheit und Gesundheit können Fehler schwerwiegende Folgen haben. Deshalb ist es wichtig, bereits aus kleinen Fehlern zu lernen, um Fehler mit schwerwiegenden Folgen zu vermeiden.

Tritt ein Fehler auf, sollte der oder die Verantwortliche wissen, wie sie oder er sich zu verhalten hat und welche Konsequenzen dieses Verhalten nach sich zieht.

Was meinen wir mit „Fehler“?

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 übersehen haben. Erkenntnis bietet auch eine Chance, etwas zu verbessern.

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 ziehen Konsequenzen nach sich. Nur dann kann sich eine lösungsorientierte Kultur entwickeln. In der Praxis lässt sich immer wieder beobachten, dass Unternehmen einen offenen, manchmal nachlässigen oder verzeihenden Umgang mit Fehlern praktizieren, 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 senkt wiederum das Leistungspotenzial.

Führung prägt die Fehlerkultur.

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

Verhalten im System

Wie sich Führungskräfte im Umgang mit Fehlern und besonders im Umgang mit eigenen Fehlern verhalten, wird von den Beschäftigten wahrgenommen. Welche Fragen stellen Sie nach einem Fehler oder einem Ereignis? Zeigen Sie im Alltag Interesse an kleinen Fehlern oder Abweichungen und was sind Ihre Schlussfolgerungen?

Arbeiten am System

Führungskräfte gestalten die Rahmenbedingungen für ein lernbereites, offenes Arbeitsumfeld. Geeignete „Fehler-Lernräume“ zu gestalten und zu nutzen ist eine wichtige Voraussetzung. In diesen Räumen sollten regelmäßig Ereignisanalysen, Tagessrückblicke und Besprechungen nach einem speziellen Einsatz stattfinden. Darüber hinaus ist es eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte, für einen berechenbaren, personenunabhängigen Umgang mit Konsequenzen zu sorgen.



Was können Sie als Leiterin oder Leiter des Unternehmens tun?

Unternehmensverantwortliche haben die Aufgabe, die grundsätzlichen Rahmenbedingungen für eine konstruktive Fehlerkultur zu schaffen und sich selbst vorbildlich zu verhalten. Ihr persönliches Verhalten und Ihr Mut entscheiden über den Umgang mit Fehlern in Ihrem Umfeld.

Sprechen Sie über eigene Fehler und was Sie daraus gelernt haben.

Sprechen Sie über eigene Fehler und Ihre persönliche „Lernkurve“ mit Ihren Beschäftigten: Wo gibt es bei Ihnen 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 bei einem Telefonat das Mobiltelefon in der Hand gehalten und beinahe ein entgegenkommendes Auto gerammt hat. Er wird sich nun endlich eine Freisprecheinrichtung kaufen.

Erarbeiten Sie einen nachvollziehbaren und verlässlichen Prozess, der nach einem Ereignis oder Fehler abläuft.

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 an die Beschäftigten weitergeben.

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 Praxishilfe „5 Fragen nach Regelabweichungen“).

Diskutieren Sie über Konsequenzen im Kreis der Kolleginnen und Kollegen.

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 heraus.

...❖ 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. Die Leiterin des Betriebs und der Sicherheitsbeauftragte besprechen die Situation 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 Beinahe-Unfälle.

Aus schweren Ereignissen, Fehlern oder Unfällen kann man nicht mehr lernen als aus weniger schweren. Als Leitungsteam 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 Beinahe-Unfälle oder „Gerade noch einmal gut gegangen“-Ereignisse. Diskutieren Sie mit Ihren Beschäftigten, wie diese Ereignisse entstehen, welche Risiken damit verbunden sind und wie sie vermieden werden können. So erhöhen Sie die Achtsamkeit bei Ihren Beschäftigten für kleinere Fehler, bevor überhaupt größere 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 Teilnehmenden 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, damit es vorwärts geht.



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. Zum Beispiel können Sie in Teambesprechungen in kurzen Tages- oder Wochenrückblicken darauf eingehen.

Geben Sie regelmäßig Feedback.

Feedback hilft Beschäftigten, sich zu orientieren. Sie erfahren, was von ihnen erwartet wird und wann sie die Erwartungen 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 die Techniken in Teambesprechungen oder in Ereignisuntersuchungen an (siehe Praxishilfe „5 Fragen nach Regelabweichungen“ und Kasten 2).



Erarbeiten Sie Lösungen gemeinsam.

Beteiligen Sie die Beschäftigten an der Planung von Verbesserungen und begleiten Sie die Umsetzung. Verwerfen Sie nicht einfach Ideen, die im ersten Moment absurd erscheinen.

Bewusstes Verhalten nach Vorfällen.

Zeigen Sie durch Fragen und durch Ihre Anwesenheit Interesse an den betroffenen Personen. Versuchen Sie, die Situation zu verstehen, indem Sie mit den Beteiligten sprechen und sie erkundend dazu befragen (siehe Kasten 2). Vermeiden Sie schnelle Vermutungen über Ursachen oder Verantwortliche. Ihr eigener Ärger hat hier erst einmal keinen Platz.

Werten Sie auch überraschende Erfolge kritisch aus.

Wie haben wir es gemeinsam geschafft, so gut zu arbeiten? Was war aber auch riskant dabei?

...❖ **Zum Beispiel:
beim nächsten Mal ohne
Nachtschicht**

In einem Metallbaubetrieb 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.

Kasten 2: Erkundende Fragen zum Lernen von 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?
(z. B. 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 ist nur möglich, wenn darauf vertraut werden kann, dass sie nicht zu negativen Konsequenzen führt. Fragen Sie deshalb auch, was mit den Erkenntnissen geschieht. Lassen Sie sich im Zweifel von Personen aus dem Betrieb unterstützen.

Informieren Sie sich, was nach Ereignissen und Fehlern geschieht.

Sie fühlen sich sicherer, wenn Sie wissen, was nach einem Fehler geschieht und was Ihre Rechte und Pflichten sind. Fragen Sie Ihre Führungskraft danach oder äußern Sie Befürchtungen und Unsicherheit. Verbreiten Sie Erlebnisse, die für alle Beteiligten „gut ausgegangen“ sind und bei denen tatsächlich aus Fehlern gelernt wurde. „Motzen kann jeder, Lösungen finden können nur die wenigsten.“

Geben Sie offen Auskunft darüber, was geschehen ist.

Wenn Sie an einem Ereignis beteiligt waren, kennen Sie die Situation besser als alle anderen – und wissen besser als alle anderen, 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 darum, eine schuldige Person zu finden, um sich erleichtert zurücklehnen zu können.

Geben Sie offen Feedback.

Sprechen Sie andere an, 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 „Feedback geben und nehmen“ im Praxisfeld Kommunikation).



Schnelltest Fehlerkultur

Die folgenden Fragen bieten Ihnen erste Anhaltspunkte, 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 bekommen Anerkennung, wenn sie mögliche Gefahrenquellen, Fehler oder Störungen melden.		
Beinahe-Unfälle sind für uns wertvolle Gelegenheiten, um potenzielle Gefahren zu ergründen und etwas über unsere „Fitness“ in Bezug auf 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 Beinahe-Unfällen verbessern wir unsere Regeln, Vorgehensweisen und 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.		

Wie geht's weiter?

Sicherheit und Gesundheit können nicht von heute auf morgen tief im Handeln aller verankert sein. Es handelt sich dabei um einen kontinuierlichen Prozess, der immer wieder neue Impulse benötigt, um Hindernisse zu überwinden.

Gehen Sie den Weg, Schritt für Schritt:

→ Wo stehen wir?

→ Wohin kann die Reise gehen?

Nutzen Sie den BGHM-Kultur-Check, um festzustellen, wie Ihr Betrieb in den einzelnen Handlungsfeldern aufgestellt ist. Mit den **kommmit**mensch-Dialogen können Sie tiefer in die Diskussion einsteigen und gemeinsam mit den Beschäftigten Ihre ganz individuellen Lösungsansätze erarbeiten.

Die Kampagne ist langfristig angelegt. Nutzen Sie die Handlungs- und Praxishilfen oder den BGHM-Ideengeber.

Weitere Informationen finden Sie auf der BGHM-Homepage zur Kampagne unter www.eins-ist-sicher.de.

Verwendete Literatur und weitere Informationen:

Arbeitsgemeinschaft der Feuerwehr-Unfallkassen. FUK-CIRS. Erfassung und Auswertung von Beinahe-Unfällen im Feuerwehreinsatz.

www.fuk-cirs.de

BG RCI. VISION ZERO

Förderpreis 2018:

Filmspots zu Beinahe-Unfällen

www.bgrci-foerderpreis.de/foerderpreis/beitrag.aspx?nr=1715

komm**mit**ensch – die BGHM-Kampagne zum Mitmachen

komm **mit** mensch

eins ist sicher

Gemeinsam bewegen wir mehr



Die Kampagne möchte Menschen dafür begeistern, Sicherheit und Gesundheit als zentrale WERTE bei ihren Entscheidungen und Aktivitäten zu berücksichtigen.

Deshalb steht bei komm**mit**ensch das **mit** im Vordergrund. Die Kampagne setzt auf Aktionen, die Menschen verbinden und zum Mitmachen anregen.

komm **mit** mensch | einsistsicher.kommitmensch.de

Impressum

Herausgeberin

Berufsgenossenschaft Holz und Metall
Isaac-Fulda-Allee 18
55124 Mainz

Telefon: 0800 9990080-0

Fax: 06131 802-20800

E-Mail: service@bghm.de

Internet: www.bghm.de

Servicehotline bei Fragen zum Arbeitsschutz: 0800 9990080-2

Medien Online: bestellung@bghm.de

Eine entgeltliche Veräußerung oder eine andere gewerbliche Nutzung bedarf der schriftlichen Einwilligung der BGHM.

Ausgabe: September 2018

**Berufsgenossenschaft
Holz und Metall**

Internet: www.bghm.de

Kostenfreie Servicehotline: 0800 9990080-0