



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

Fehlerkultur

Fünf Fragen nach einer Regelabweichung

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

Fünf Fragen nach einer Regelabweichung

Regelungen helfen dabei, Arbeitsabläufe sicherer und gesünder zu gestalten. Bei Abweichungen davon oder Verstößen wird die Verantwortung häufig bei Einzelpersonen gesucht. Oft ist auch von „menschlichem Versagen“ die Rede. Eine solche Schuldzuschreibung trifft aber häufig nicht den Kern des Problems. Setzt man sich aber mit den fünf Fragen auseinander, um darauf Antworten zu finden, erleichtert es auch, die Hintergründe eines Regelverstoßes zu verstehen. In diesem Zusammenhang ergibt sich der positive Effekt, aus Fehlern zu lernen.

Wie Sie das System der fünf Fragen einsetzen können:

Vereinbaren Sie einen Termin mit den betreffenden Beschäftigten, aber auch mit weiteren Personen aus dem Betrieb, die dabei helfen könnten, die Ursachen für die Regelabweichung darzulegen. Sie sollten den Arbeitsbereich und seine Bedingungen gut kennen.

Sie sollten dafür sorgen, dass eine entspannte Atmosphäre herrscht, in der alle ohne Schuldzuweisung auf Augenhöhe diskutieren und eine gute Lösung finden wollen. In dieser Runde stellen Sie die fünf Fragen.

Wird eine davon überwiegend mit „Ja“ beantwortet, gehen Sie zur nächsten Frage über. Wird eine Frage mit „Nein“ beantwortet, gehen Sie auf die Hintergründe und Bedingungen für das gezeigte Verhalten mit weiteren offenen Fragen ein.



5 Fragen nach einer Regelabweichung

- 1 WISSEN:** War die Regel bekannt?
Wenn nein: Wie halten wir uns gegenseitig über Regeln auf dem Laufenden?
- 2 VERBINDLICHKEIT:** Haben sich alle anderen an die Regel gehalten?
Wenn nein: Haben wir uns an die Regelabweichung gewöhnt, warum?
- 3 KOMPETENZ:** War die beschäftigte Person in der Lage, die Regel auszuführen?
Wenn nein: Was müssen wir dafür tun?
- 4 INTERESSENKONFLIKTE:** Hatte die Regeleinhaltung Priorität?
Wenn nein: Wie gehen wir mit alltäglichen Zielkonflikten oder kritischen Entscheidungslagen um?
- 5 MOTIVATION:** Hat die/der Beschäftigte die Regel mutwillig missachtet?
Wenn ja: Wie zeigen wir deutlich, dass wir das nicht tolerieren?

1. Ist die betroffene Regel tatsächlich innerbetrieblich bekannt, verständlich und wird sie regelmäßig veröffentlicht? (Wissen)

Die erste Frage ergründet, ob die Regel überhaupt bekannt war. Wird sie mit „Nein“ beantwortet, können Sie zum Beispiel fragen, wie Sie sich im Betrieb gegenseitig über Regeln auf dem Laufenden halten können.

2. Halten sich andere Beschäftigte an die Regel? (Verbindlichkeit)

Die zweite Frage zielt darauf ab, ob die Vorschrift für alle Beschäftigten überhaupt verbindlich war oder nur auf dem Papier existiert hat.

3. Konnte sich die/der Beschäftigte an die Regel halten? (Kompetenzen)

An dieser Stelle ergibt sich die Frage, ob der oder die Beschäftigte in der Lage war, die Vorschrift einzuhalten. Es besteht die Möglichkeit, dass die Person mit der Situation überfordert ist oder es fehlt das geeignete Werkzeug oder eine Information.

4. Gab es andere Prioritäten? (Interessenkonflikte)

Die vierte Frage betrifft die Regeleinhaltung im Interesse der/des Vorgesetzten und der eigenen Gesundheit: Gab es Komponenten (z. B. zu hohe Kosten, Wunsch der Kundin, des Kunden, die Arbeitszeit) die eine Verlagerung der Prioritäten verlangten?

5. Was hat die Betroffene/den Betroffenen dazu gebracht, die Regel zu umgehen? (Motivation)

Erst jetzt - und nur dann, wenn alle vorangegangenen Fragen mit „ja“ beantwortet worden sind - interessiert die Motivlage: Hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter bewusst gegen die Regel gehandelt? Auch an dieser Stelle wird die betreffende Person gefragt, warum sie sich für diese Verhaltensform entschieden hat.

Mit dem System der fünf Fragen erhalten Sie eine gute und ausgewogene Informationsgrundlage, um schließlich über sinnvolle organisatorische Maßnahmen und individuelle Konsequenzen entscheiden zu können.

Die Gesprächsvorbereitungshilfe für Vorgesetzte fasst die wichtigsten Fragen zusammen, damit Sie Ihnen auch im Alltag schnell zur Verfügung stehen.

Die Fragen dienen der Ursachenforschung. Ein verantwortungsvolles Gespräch endet mit der Lösungssuche.

Zum Beispiel: Jedem Teilnehmer und jeder Teilnehmerin wird die Abschlussfrage gestellt: „Was machst du/machen Sie ab jetzt anders, damit der Regelverstoß nicht mehr vorkommt?“

Nur dann, wenn alle Beteiligten dazu beitragen, die Situation zu hinterfragen, kann sich das „System“, und damit auch die Unternehmenskultur und das Verhalten Einzelner, positiv verändern.



Wie Sie das System der fünf Fragen nutzen können

Das System der fünf Fragen wird immer dann sinnvoll eingesetzt, wenn eine oder mehrere Regeln nicht beachtet worden sind.

Als Führungskraft oder Sicherheitsfachkraft können Sie die Fragetechnik nutzen, zum Beispiel dann, wenn eine Person keine vorgeschriebene persönliche Schutzausrüstung (PSA) trägt, ein Team eine Absperrung missachtet, Beschäftigte ungehindert eine Anlage betreten oder wichtige Formulare fehlerhaft ausgefüllt wurden.

Nutzen Sie das System der fünf Fragen auch innerhalb des Teams:

Mit dem Frage-System gewinnen Sie eine ausgewogene Sicht auf den Sachverhalt. Dadurch wird es für die Beschäftigten nachvollziehbar, welches die persönlichen und welches die kollektiven Anteile sind und vorschnelle Schuldzuweisungen werden vermieden.

Im Team proaktiv lernen:

Ergründen Sie zusammen mit Ihrem Team, weshalb es zu dem Regelverstoß kam. So vermeiden Sie vielleicht, dass diese Abweichung schwerwiegendere Folgen hat. Darüber hinaus fördert das Auseinandersetzen mit einem Thema auch die Achtsamkeit, und zwar bereits im Bereich der „kleineren Regelabweichung“. Den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird dadurch bewusst, dass sich die Führungskräfte für die Zusammenhänge interessieren.

... einen schnellen Selbstcheck

Reflektieren Sie eigenverantwortlich Ihr Verhalten bei Regelabweichungen und führen Sie anhand der fünf Fragen einen kurzen Selbstcheck durch. Seien Sie offen, teilen Sie Ihre Ergebnisse mit dem Team. So können Sie gemeinsames Lernen anstoßen und gemeinschaftlich von Regelabweichungen profitieren.

Tipps für die Praxis

Sorgen Sie für eine ausgeglichene Atmosphäre.

Alle Beteiligten sollten offen für Kritik sein und die Kritik muss konstruktiv vermittelt werden, damit sich niemand angeklagt oder angeprangert fühlt.

Stellen Sie offene, erkundende Fragen.

Das System startet immer mit einer geschlossenen Frage, die nur mit ja oder nein beantwortet werden kann (z. B.: „War die Regel der Person bekannt?“). Die offenen Fragen dienen dazu, die Sicht- und Verhaltensweise der anderen kennenzulernen.

- Wie bleiben wir in Bezug auf Regeln auf dem Laufenden?
- Wie gehen wir mit Interessenkonflikten um?

Weitere Beispiele für offene Fragen finden Sie in der Übersicht auf Seite 4.

Vermeiden Sie „bohrende“ Fragen.

Besonders dann, wenn etwas misslungen ist, kann ein „Warum hast du das gemacht?“ schnell als Vorwurf aufgefasst werden. Ersetzen Sie diese Frage deshalb durch ein: „Was hat dazu beigetragen, dass die Regel für dich nicht verbindlich ist?“

Besprechen Sie die Regelabweichung gemeinsam im Team.

Sorgen Sie dafür, dass die fünf Fragen nach einer Regelabweichung mit allen, die von dem Vorfall betroffen sind, gemeinsam besprochen werden. Auf diese Weise lernt das gesamte Team voneinander und versteht die Zusammenhänge.

Entschuldigen Sie Teammitglieder nicht.

Die fünf Fragen schützen nicht vor Konsequenzen. Falls die ersten vier Fragen zu der Einschätzung führen, dass ein Teammitglied eine verbindlich gelebte Regel nicht einhalten wollte, müssen entsprechende Konsequenzen folgen. Sie sind dann für alle Teammitglieder nachvollziehbar und willkürliche Ad-hoc-Entscheidungen sind ausgeschlossen.

Leiten Sie Maßnahmen ab und setzen Sie sie um.

Jedes Mal, wenn Sie die fünf Fragen stellen, werden Sie etwas lernen – und zwar, wie künftiges Verhalten und die Bedingungen verbessert werden können. Aber nur dann, wenn den Lernerfahrungen Taten folgen, werden die Beschäftigten es als sinnvoll empfinden, aus Regelabweichungen zu lernen.

Notizen



Notizen



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