

## WIE FEHLERKULTUR UND -MANAGEMENT DIE PERFORMANCE VERBESSERN

# Fehler sind menschlich!

**Fehler sind unvermeidlich, lautet eine Kernerkenntnis der Fehlerforschung. Wenn aber akzeptiert wird, dass Fehler passieren, dann ist der folgerichtige Weg ein konstruktiver Umgang mit Fehlern. Entscheidend für die Praxis bleiben indes die Fragen: Warum wurde ein Fehler gemacht und wie kann er künftig vermieden werden?**

Niemand möchte Fehler machen, und dennoch passieren Fehler ganz offensichtlich und täglich. So kommen im Gesundheitswesen laut World Health Organisation (WHO) Ärzte kaum über eine Gut-Quote von 97 Prozent hinaus, ihnen unterlaufen also 3 Prozent Fehler. Ein Blick auf die Verkehrssicherheit zeigt, dass in Deutschland die Gut-Quote der Unfallvermeidung bezogen auf die zugelassenen Kraftfahrzeuge auch bei etwa 95 Prozent liegt, 5 Prozent der Fahrzeuge sind dem-

nach in einen Unfall verwickelt. Darüber hinaus gäbe es noch etliche Beispiele aus dem Alltag, in denen die Nullfehlererwartung einer meist unreflektierten, großen Fehlerhäufigkeit gegenübersteht. Die Fehlerforschung zieht aus diesen Tatsachen einige bemerkenswerte Schlüsse:

- Jeder macht Fehler,
- niemand macht absichtlich Fehler,
- (fast) jeder Fehler hat auch eine systemische Komponente und
- auch technische, Performance-, Funktions- oder Prozessfehler haben letztlich einen menschlichen Ursprung.

## Prävention hat ihre Grenzen

Ein Blick in die Automobilindustrie – auf OEMs und Zulieferer – offenbart nach vielen Jahren der Perfektionierung von Qualitätsmethoden und Prozessen folgende Situation: Die Zulieferindustrie ist

heute in der Lage, im Durchschnitt Fehlerquoten von 100 ppm zu erreichen. Einige liegen bei den Einzelteilen sehr nahe an den einstelligen ppm-Zahlen, erreichen vielleicht sogar 0 ppm. Aber – sie können dieses Niveau nicht lange halten!

Letztlich ist trotz guter Teilleistungen das Endergebnis beim Gesamtfahrzeug unbefriedigend. Durch die Komplexität und Vielzahl der Teile kommt man doch wieder in den Bereich von statistisch 100 Prozent fehlerhaft [1]. Indes unterhält jedes Unternehmen trotz der großen Anstrengungen zur Prävention mehr oder weniger große Bereiche zur Fehlerbeseitigung.

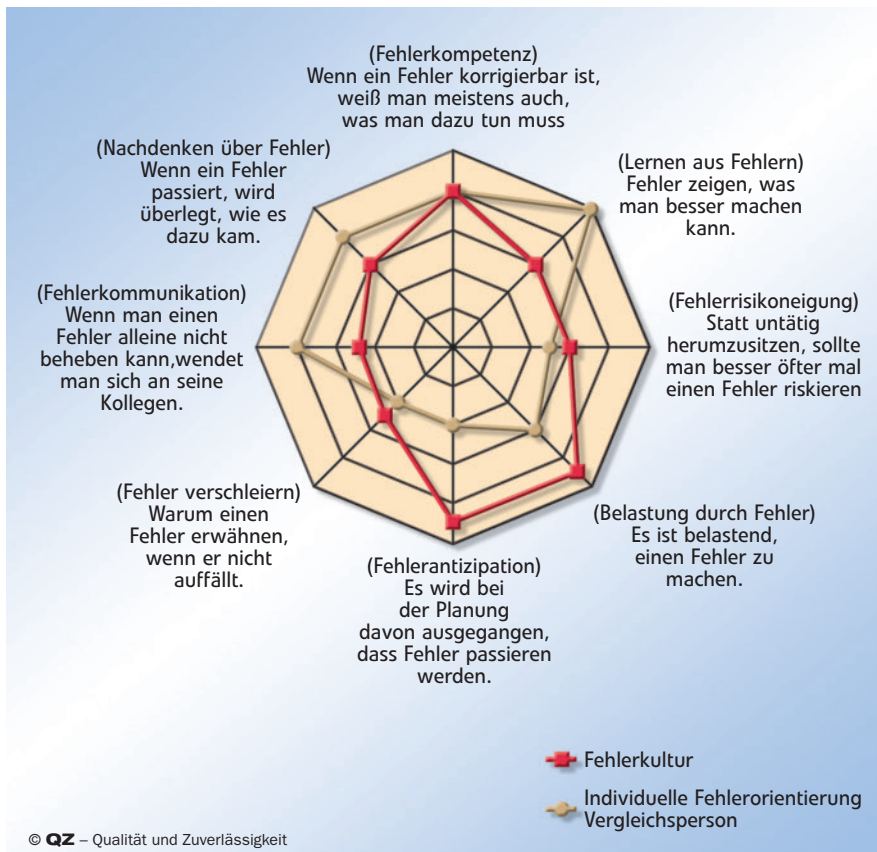
Die Unternehmen sind also einerseits zu Recht stolz auf ein bereits recht gutes (technisches) Fehlerniveau, aber dennoch unzufrieden mit zu vielen Restfehlern. Und sie möchten diese Restfehlermenge gerne weiter reduzieren, wissen aber nicht so genau wie. Oder der Aufwand dafür scheint überproportional hoch. Abseits der technischen Fehler, in Sales und Service, haben die meisten Unternehmen nicht einmal ansatzweise eine Vorstellung von Anzahl und Häufigkeit der gemachten Fehler.

An dieser Stelle ist natürlich zu fragen, ob man dieser Erkenntnis mit noch mehr technischem Aufwand, mit noch mehr Prävention oder mit noch mehr sophisticateden Regeln gerecht werden kann. Natürlich ist Prävention unverzichtbar, aber sie ist wohl auch nicht alles. Um weiter besser zu werden, genügt es nicht, noch mehr technische Maßnahmen zu ersinnen und zu implementieren.

## Fehlermanagement gehört dazu

Während die Prävention versucht, Fehler noch vor deren Eintreten zu verhindern, setzt das Fehlermanagement erst danach ein. Ziel ist, dass der Fehler sich kein zweites Mal ereignet und dass die Folgen so gering wie möglich sind. Wer sich für aktives Fehlermanagement entscheidet, sollte sich über die damit verbundenen Ziele im Klaren sein:





**Bild 1.** Die acht Dimensionen der Fehlerkultur zeigen Mängel: Eine hohe Diskrepanz zwischen der Fehlerkultur und der individuellen Fehlerorientierung deutet auf Verbesserungspotenzial hin. Diese Erkenntnis sollte gerade Führungskräfte zur Selbstreflexion anregen.

- Fehler schnell erkennen und das Problem abstellen,
- negative Fehlerkonsequenzen schnell verringern,
- Folgefehler vermeiden (Fehlerkaskaden),
- Fehler als Lernchance begreifen,
- Fehler kommunizieren, damit andere davon lernen,
- die Wahrscheinlichkeit des Fehlers für die Zukunft reduzieren (Sekundärprävention) und
- das Fehlermachen durch frühes Erproben und Experimentieren beschleunigen.

Am Anfang des Fehlermanagements steht die Erkenntnis der eigenen Fehlerhaftigkeit – ja, auch Führungskräfte machen Fehler. Aus Tradition ist der Gedanke mit dem unangenehmen Gefühl verbunden, dass Fehler (insbesondere eigene) auf persönliche Unzulänglichkeit zurückzuführen sind. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern setzt also voraus, den Fehlern den Anstrich des Schuldhaften zu nehmen. Auf Basis dieser Erkenntnis lassen sich grundlegende Prinzipien von Fehlerma-

nagement als Mindset formulieren (Info-box).

### Schlüsselcode „Fehlermindset“

Als Fehlermindset wird die individuelle Einstellung zum Umgang mit Fehlern bezeichnet. Dahinter steht die These, dass es drei Handlungsnotwendigkeiten gibt, wenn man einen Fehler macht:

- die normale Arbeit weiter machen,
- mit dem Fehler umgehen (Korrigieren/laufen lassen, zugeben/vertuschen, ignorieren/besprechen, wegstecken/daraus lernen) und
- den inneren Dialog bewältigen (Warum habe ich diesen Fehler gemacht? Wie konnte das passieren?).

Was aber geschieht, wenn alle drei Aufgaben gleichzeitig angegangen werden? Es entstehen mit großer Wahrscheinlichkeit weitere Fehler! Denn Fehler produzieren Fehler, und es entsteht eine Fehlerkaskade. Mit einem positiven Fehlermindset, durch einen routinierteren Umgang mit Fehlern, kann diese Fehlerkette durchbrochen oder wenigstens verkürzt werden. Je

### Quellen

- J. D. Power and Associates: Initial Quality Survey (IQS). Westlake Village, California (USA), jährliche Publikation im Juni
- van Dyck, C.; Frese, M.; Baer, M.; Sonnentag, S.: Organizational Error Management Culture and its Impact on Performance. A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2005) 6, S. 1228 – 1240

### Training

Ziel des Trainings „Fehlerkultur und Führung“ beim VDA QMC ist, die Thesen und Fakten der Fehlerforschung erlebbar und die Teilnehmer zu Botschaftern einer besseren Fehlerkultur zu machen. Entwickelt haben das Training:

- Prof. Michael Frese, Universität Gießen und Universität Singapur,
- Prof. Bernd Weidenmann, Universität der Bundeswehr München und
- Alois Geiwitsch, ehem. BMW Group.

### Autor

**Alois Geiwitsch**, geb. 1947, hat berufliche Erfahrung in Produktion, Logistik und Arbeitswirtschaft. Im Qualitätsmanagement hatte er leitende Funktionen inne, zuletzt bei BMW.

### Kontakt

**Alois Geiwitsch**  
T 09401 51251  
quamfex@geiwitsch.de

### www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110288**

früher dieser Ablauf erkannt wird, desto besser sind die Lernmöglichkeiten in Bezug auf den gemachten Fehler.

Führungskräfte haben eine besondere Verantwortung, denn ihr Verhalten beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter. Aber es ist noch komplexer: Ihr Verhalten beeinflusst auch das Verhalten der Kollegen und deren Mitarbeiter und vice versa. Dazu Standardsituationen mit einigen offensichtlichen Fragen:

- Was passiert, wenn die Führungskraft ihre Fehler ignoriert?
- Was passiert, wenn die Führungskraft ihre Fehler vertuschen möchte?
- Was passiert, wenn die Mitarbei- ▶

ter die Fehler der Führungskräfte erkennen?

- Können oder wollen sie der Führungskraft helfen, besser mit ihren Fehlern umzugehen?
- Lässt der Mitarbeiter die Führungskraft auflaufen?
- Wie wird der Mitarbeiter künftig Fehler thematisieren – oder verschleiern?

Die Fehlerkultur ist die Manifestation des kollektiven Fehlermindsets, also der Haltung von Führungskräften und Mitarbeitern in Bezug auf Fehler. Aufschluss über die Einschätzung der Disposition des Unternehmens und der individuellen Einstellung der Mitarbeiter im Umgang mit Fehlern kann ein Fragebogen liefern. Dieser könnte sich an den acht Ausprägungen der Fehlerkultur orientieren. Die Auswertung kann dann in einem Netz mit acht Dimensionen dargestellt und analysiert werden (Bild 1).

Bei der Auswertung der Fragebögen und der Abbildung in einem mehrdimensionalen Diagramm zeigen sich meist die Schwächen einer Organisation, was den

Umgang mit Fehlern betrifft. Dass individuelle Fehlerorientierung und Fehlerkultur kongruent sind, kommt in den Unternehmen erfahrungsgemäß kaum vor.

### Fehlerkultur ist von wirtschaftlicher Bedeutung

Wenn klar ist, wie mit Fehlern umzugehen ist und mit Führungsverhalten entgegengewirkt werden kann, wenn Fehlerkaskaden rasch abgestellt werden, wenn Folgefehler weitgehend vermieden und Fehlerwiederholungen unwahrscheinlicher gemacht werden – dann kommt man dem Ziel der Nullfehlererwartung des Kunden wieder einen Schritt näher.

Eine positive Fehlermanagementkultur hat auch eine signifikante ökonomische Wirkung: Unternehmen mit einer guten Fehlerkultur erreichen eine bis zu 20 Prozent bessere Profitabilität als der Durchschnitt. Unternehmen mit schlechter Fehlerkultur liegen im selben Maß unter dem Durchschnitt. Dazu kommt, dass Unternehmen mit guter Fehlerkultur innovativer sind, weil Fehler nicht negativ bewer-

tet werden. Keine Angst vor Fehlern führt zudem zu explorativem Verhalten, denn Führungskräfte und Mitarbeiter sind offener für Innovationen und Experimentieren. □

Alois P. Geiwitsch, Obertraubling

#### ▶ FEHLERMANAGEMENT

### Beachten Sie die Regeln

- Akzeptieren Sie Fehler und nehmen Sie diese ernst!
- Suchen Sie nicht nach dem Schuldigen, sondern lösen Sie das Problem!
- Bestrafen Sie keinen Fehler, aber lassen Sie ihn nicht ohne Konsequenz!
- Übertragen Sie Verantwortung für die Fehlerbehebung auf Personen, die den Fehler machten – aber nicht im Sinne von Schuldzuweisungen!
- Beachten Sie auch kleine Fehler!
- Sorgen Sie dafür, dass Fehler schnell erkannt werden (Rückmeldung)!
- Fördern Sie Fehlerkommunikation!