



**No blame-Kultur im
Magistrat der Stadt Wien**

Elke M. Schüttelkopf, Karin Büchl-Krammerstätter, Paul Jauernig

Vertrauen und Wertschätzung
Konstruktiv mit Fehlern umgehen



STRATEGIE
DIALOG
ZUKUNFT IM ZENTRUM

Stadt  Wien

Diese Fehlerfibel wurde von der Arbeitsgruppe „Fehlerkultur“ im Rahmen des Strategiedialogs initiiert.

Grundlage dafür waren die Ideen, Inputs und Entwürfe der Fehlerkulturexpertin Mag.^a Elke M. Schüttelkopf sowie Auszüge aus ihrem Buch „Lernen aus Fehlern“.

Leiterin der Arbeitsgruppe: Ing.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Karin Büchl-Krammerstätter

Redaktion: Ing.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Karin Büchl-Krammerstätter, Dr. Paul Jauernig

Weitere Mitglieder der Arbeitsgruppe: Mag.^a Brigitte Bauer-Sebek, Ing. Dipl.-Ing. Harald Bekehrti, Mag.^a Renate Christ, Mag.^a Marion Gebhart, Dipl.-Ing. Andreas Januskovecz, Dipl.-Ing. Bernhard Jarolim, Mag.^a Astrid Seitinger und Dipl.-Ing. Josef Thon

Mitglieder der „erweiterten“ Arbeitsgruppe: Mag.^a Renate Balic-Benzing, Mag.^a Beatrix Hornschall, Mag. Karl Pauer, Mag.^a Dr.ⁱⁿ Brigitte Rigele, Mag. Günther Schuh und Dr.ⁱⁿ Gertraud Stroblberger

„Mir ist es ein großes persönliches Anliegen, eine Unternehmenskultur zu fördern, in der es einen rationalen und unaufgeregten Umgang mit Fehlern gibt.“

Magistratsdirektor Dr. Erich Hechtner

Inhaltsverzeichnis

	Einleitung: Ziele einer konstruktiven Fehlerkultur Seite 5
	1 Was ist ein Fehler? Seite 7
	2 Welche Fehlerarten gibt es? Seite 10
	3 Wozu über Fehler(kultur) reden? Seite 14
	4 Der richtige Umgang mit Fehlern Seite 18
	5 Ein Fehler ist passiert – was nun? Seite 23
	6 Unterscheidung und Grenzen zwischen Fehler und Straftat Seite 28

Ziele einer konstruktiven Fehlerkultur

„Fehlerkultur“ ist als Teil einer wertschätzenden Führungskultur eines der zentralen Themen im Rahmen unseres Strategiedialogs.

Weshalb?

Fehler gehören zum Alltag, sie passieren immer wieder, allen von uns. Auch wenn uns das wenig begeistert, auch wenn ich davon ausgehe und hoffe, dass alle sich bemühen, sie möglichst zu vermeiden – Fehler passieren.

Es ist daher naheliegend, diese Tatsache nicht zu ignorieren oder zu verschweigen, sondern aktiv damit umzugehen und das Beste daraus zu machen.

Vertrauen ist keine Einbahnstraße

Grundvoraussetzung für eine konstruktive, zeitgemäße Fehlerkultur ist aus meiner Sicht Vertrauen: Vertrauen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters gegenüber der vorgesetzten Person, dass diese zu ihr bzw. zu ihm hält, sich vor sie bzw. ihn stellt, wann immer dies notwendig ist. Vertrauen, dass Fehler – und ich meine damit tatsächliche Fehler, also alles, was ungewollt und ohne Schuld „passiert“ – nicht bestraft, belacht oder auf welche Weise auch immer negativ bedacht werden.

Vielmehr soll klar sein, dass Kolleginnen und Kollegen, ebenso wie die Führungskraft, in der Angelegenheit sachlich und der Person gegenüber wertschätzend handeln. Und: Jede einzelne Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter muss auch darauf vertrauen können, dass alle Kolleginnen bzw. Kollegen und auch die Führungskräfte selbst zu ihren Fehlern stehen und im positiven Sinn konstruktiv damit umgehen!

Am besten sind natürlich jene Fehler, die gar nicht passieren. Die Führungskraft soll sich darauf verlassen können, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter loyal sind und ihre Aufgaben mit großem Engagement und besonderer Sorgfalt erfüllen.

Fehler werden dennoch, selbst bei größter Achtsamkeit, da und dort passieren. Sind sie geschehen, geht es darum, dass die Führungskraft darauf vertrauen kann, dass sie nicht „unter den Teppich gekehrt werden“. Vielmehr soll die verursachende Person Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte rasch und offen informieren, um einen Schaden zu verhindern oder die Auswirkungen so gering wie möglich zu halten.

Fehlerkultur als Teil einer guten Führungskultur

Eine gute Führungskultur zeichnet sich, neben einem wertschätzenden und respektvollen Umgang miteinander, durch Klarheit in den Anforderungen und Abläufen sowie in der Bereitschaft zur (Selbst)reflexion aus. Gleiches gilt für die Fehlerkultur als wichtiges Instrument dieser Führungskultur.

Die zentralen Ziele einer konstruktiven Fehlerkultur:

- **Fehler enttabuisieren:** Nur wenn man Fehler (er)kennt und darüber spricht, kann man sich weiterentwickeln.
- **Fehler minimieren:** Wichtig ist es, mögliche Fehlerrisiken zu erkennen und mit ihnen umzugehen; es gilt Wiederholungsfehler zu vermeiden.
- **Negative Fehlerfolgen, Image und monetäre Schäden reduzieren:** Ist ein Fehler bereits passiert, ist rasches Handeln gefragt.
- **Aus Fehlern lernen:** Man muss nicht jeden Fehler selbst machen, um daraus zu lernen. Der richtige Umgang mit Fehlern hat daher enge Berührungspunkte und Überschneidungen mit Kommunikation, Qualitätsmanagement, Risikomanagement und Wissensmanagement einer Organisation.

Umgang mit rechtlich relevanten Vorwürfen oder Handlungen

Auch wenn Fehlerkultur und der richtige Umgang mit möglicherweise dienstrechtlich oder strafrechtlich relevanten Handlungen zwei unterschiedliche Themenbereiche sind, halte ich es für sinnvoll, beide parallel zu betrachten:

Eine konstruktive Fehlerkultur ist gerade für Führungskräfte essentiell, um auch bei einem behaupteten oder tatsächlichen Vorliegen eines im rechtlichen Sinne schuldhaften Verhaltens einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters korrekt und angemessen zu reagieren. Mir war es wichtig, dass in der Arbeitsgruppe, die beide Themenfelder zeitgleich aufbereitet, Führungskräfte sowohl aus den Abteilungen als auch aus der Magistratsdirektion mitwirken. Denn ich bin davon überzeugt, dass wir uns nur verbessern, wenn wir als lernende Organisation Themenbetrachtung, Reflexion und Diskussion gemeinsam angehen.

Zeitgleich mit dieser Broschüre werden die „Checkliste bei Verdacht auf Dienstpflichtverletzungen“ und der „Leitfaden für den Kontakt mit Strafverfolgungsbehörden“ herausgegeben.

Magistratsdirektor Dr. Erich Hechtner

Was ist ein Fehler?



Ist das ein Fehler? Innerhalb weniger Sekunden haben wir meist eine Antwort parat. Wir blicken auf den Radweg und sagen: „Die Platten sind technisch einwandfrei verlegt, das ist okay.“ Möglicherweise sagen wir auch: „Gute Handarbeit – aber mit einem kleinen Schönheitsfehler.“ Oder wir stellen fest: „Wenn eine Kennzeichnung nicht eindeutig ist, handelt es sich um ein Sicherheitsrisiko. Das ist ein kritischer Fehler!“

Welche Antwort ist richtig? Wir wissen es vorerst nicht, wenn wir die konkreten Anforderungen nicht kennen. Oft treffen wir dennoch spontan ein Urteil und legen dabei persönliche Maßstäbe an.

Es scheint, dass Richtig und Falsch „im Auge des Betrachters“ liegen, etwas Subjektives sind.

Ob die Platten richtig oder falsch verlegt wurden, können wir vorerst nicht beurteilen. Denn: Wir wissen nicht, welchen Auftrag der Plattenleger erhielt. Erst, wenn wir diesen kennen, können wir daraus schließen und ein Urteil treffen: „Anforderungen erfüllt – richtig gemacht“ oder „Anforderungen nicht erfüllt – falsch gemacht – Fehler“.

Was ein Fehler ist

Das Wort „Fehler“ leitet sich vom altfranzösischen „faillier“ ab, das „verfehlen“ bzw. „sich irren“ bedeutet. Verbreitet wurde der Begriff über das Militär: Kanonenkugeln landeten entweder als Treffer oder wurden als Fehlschuss bezeichnet, wenn sie ihr Ziel verfehlten. Diese Bedeutung blieb über die Jahrhunderte erhalten: Auch heute noch erleben wir als Fehler, was sein Ziel bzw. das für uns Richtige und Erstrebenswerte verfehlt.

Durch das Qualitätsmanagement hat sich inzwischen eine international gültige und allgemein verwendete Fehlerdefinition etabliert:

Ein Fehler ist laut ISO 9000 die „Nichterfüllung einer Anforderung“. Wird die Anforderung nicht erfüllt, wird das Ziel nicht erreicht. Es handelt sich also um eine „Zielverfehlung“, einen Fehler.

Hat der Handwerker einen Fehler gemacht, wenn die Anforderung nur darin bestand, Platten zu verlegen, weil danach ohnehin neue Markierungen geplant waren? In diesem Fall ist das „falsche Muster“ kein Fehler. Der Arbeiter hat richtig gehandelt. Anders wäre die Sachlage, wenn die Anforderung lautete: „Pflasterung des Radwegs und Bodenmarkierungen wiederherstellen.“ Verwirrende Verkehrszeichen bergen ein erhöhtes Unfallrisiko. Der Plattenleger hat einen Fehler gemacht. Das Ziel kann nur noch durch zusätzlichen Arbeitsaufwand und mit erhöhten Kosten erreicht werden.

Fehler in der Anforderung

Doch was ist, wenn die Anforderungen unpräzise sind?

Jemand vergibt den Auftrag „Platten neu verlegen“ und setzt die richtige Wiederherstellung der Bodenmarkierung als selbstverständlich voraus. Wichtige Anforderungen bleiben unausgesprochen – das führt zu einem falschen Ergebnis, einem Fehler. Jedoch: Selbst wenn bei der Wiederherstellung des Radweges der erste Fehler bereits passiert ist, indem unzureichende Anforderungen weitergegeben wurden, können engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den weiteren Fehlerverlauf noch stoppen. Es ist wichtig, sich Klarheit zu verschaffen und beispielsweise telefonisch nachzufragen: „... da sind überraschenderweise

Verkehrszeichen auf den Platten. Die sind im Auftrag nicht erwähnt. Soll ich nur die Platten verlegen oder sind auch die Symbole wiederherzustellen?“

Was richtig oder falsch ist

Um zu wissen, was richtig und was falsch ist, braucht es also Klarheit über die Anforderungen. Diese sind jedoch nicht immer so eindeutig und präzise, wie sie sein sollten.

Daher sind zwei Seiten gefordert:

1. Die Führungskräfte, um klare und vollständige Anforderungen zu formulieren.
2. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um klare und vollständige Anforderungen einzuholen und nachzufragen, wenn Unklarheiten bestehen.

Insbesondere Anforderungen an das Verhalten bleiben oft unausgesprochen. Dennoch hat jedes Individuum eine bestimmte Erwartungshaltung. Wenn das Verhalten unseren Vorstellungen entspricht, klassifizieren wir es als richtig, anderenfalls betrachten wir es als Fehlverhalten. Daran zeigt sich, wie wichtig es ist, die jeweiligen Erwartungshaltungen klar zu kommunizieren.

Gute Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern schafft hohe Qualität, Effektivität, Effizienz und Zufriedenheit – auf beiden Seiten.

Zusammenfassung

Ein Fehler ist die Nicht-Erfüllung einer Anforderung. Ohne Kenntnis der Anforderungen ist das Ergebnis zufällig richtig oder zufällig falsch. Um etwas gezielt richtig zu machen, braucht es Klarheit über die Anforderungen. Diese Verantwortung liegt gleichermaßen bei der Führungskraft, die ihre Erwartungen klar zu formulieren hat, als auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sie im Zweifelsfall nachzufragen.

Welche Fehlerarten gibt es?



© Karin Büchl-Krammerstätter

„Cappuccino ist ein italienisches Kaffeegetränk, das aus einem Espresso, heißer Milch und heißem Milchschaum zubereitet wird.“

[Wikipedia]

Fehler passieren – im Alltag ebenso wie im Berufsleben.

Gehen wir für unser Beispiel kurz in ein Kaffeehaus. Wir bestellen einen Cappuccino und erhalten unerwartet einen Kaffee mit Schlagobers. Wir reklamieren, worauf die Servierkraft mit einer schnippischen Antwort reagiert.

An dieser kleinen Episode lassen sich mehrere Fehlerarten beobachten.

Produktfehler

Der Kaffee erfüllt nicht die Anforderungen, die wir an einen Cappuccino stellen – der Milchschaum fehlt, stattdessen erhält man unerwartet und unerwünscht Schlagobers.

Verfahrensfehler

Möglicherweise hat die Servierkraft die Bestellung falsch weitergegeben. Die Ursachen können vielfältig sein: Überlastung, Zeitdruck, keine oder unrichtige Bestellnotiz, Hörfehler. In diesem Fall liegt ein Verfahrensfehler vor.

Systemfehler

Vielleicht wird in diesem Kaffeehaus der Cappuccino immer mit Schlagobershäubchen serviert, die Gäste werden jedoch auf diese Besonderheit nicht hingewiesen. In diesem Fall liegt ein Systemfehler vor.

Verhaltensfehler

Darüber hinaus liegt ein Verhaltensfehler vor, wenn eine Reklamation nicht angemessen behandelt wird. Wir stellen an ein Lokal grundsätzlich nicht nur die Anforderung, den gewünschten Kaffee zu erhalten, sondern auch freundlich und kompetent bedient zu werden.

Auch im Arbeitsalltag haben wir es mit diesen unterschiedlichen Fehlerarten zu tun. Meist fallen uns in erster Linie Produktfehler auf. Doch es lohnt sich, auch eine Sensibilität für Verfahrens- und Verhaltensfehler im eigenen Arbeitsbereich zu entwickeln.

Produktfehler – Anforderungen an das Ergebnis: Erfüllt ein Ergebnis eine bestimmte Anforderung nicht, handelt es sich um einen Produktfehler. Produktfehler können nicht nur in Industrie und Handwerk auftreten, sondern auch in administrativen Bereichen bzw. im Dienstleistungssektor.

Typische Produktfehler im Verwaltungsbereich sind Tippfehler in Schriftstücken, falsche Namen oder Adressen, Zahlenfehler in Kalkulationen, veraltete Daten in Präsentationen, missverständliche Auskünfte am Telefon, falsche Informationen in der Beratung etc.

Verfahrensfehler – Anforderungen an das Vorgehen: Entspricht das Vorgehen den Anforderungen, ist es gut und richtig; entspricht es nicht, liegt ein Verfahrensfehler vor.

Verfahrensfehler sind Arbeitsschritte oder Methoden, die von der richtigen Durchführung bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen abweichen.

Viele Wege führen zum Ziel. Auf einigen Wegen erreicht man das Ziel schnell und sicher, auf manchen nur über steinige und gefährliche Pfade, auf anderen vielleicht gar nicht. Ebenso gibt es Vorgehensweisen in administrativen Prozessen, die effizient sind, aber auch solche, die umständlich und beschwerlich sind, die die Qualität gefährden oder Energie und Zeit vergeuden.

Für Verfahrensfehler gibt es viele mögliche Ursachen mit unerwünschten Folgen: Umständliches Arbeiten aufgrund mangelnder EDV-Kenntnisse oder veralteter IT-Ausstattung, aufwendiges Suchen aufgrund unsystematischer Ablagesysteme, persönlicher Stress durch ineffizientes Zeitmanagement, Doppelarbeiten aufgrund mangelhafter Kommunikation, schlechte oder nicht definierte Prozesse mit zu vielen Schnittstellen, zu wenig Eigenverantwortung, falsche Delegation durch Führungskräfte, keine Weitergabe wichtiger Informationen etc.

Verhaltensfehler – Anforderungen an das Verhalten: Erfüllt das Verhalten die Erwartungen, ist es in Ordnung, weicht es davon ab, handelt es sich um einen Verhaltensfehler. Verhaltensfehler sind Fehler, die im Auftreten einer Person bzw. in der Kommunikation oder Kooperation zwischen mehreren Personen vorkommen.

„Nobody is perfect“ – Menschen sind keine Maschinen. Auch im öffentlichen Dienst kann es passieren, dass Menschen aus ihrer professionellen Rolle fallen und negative Emotionen oder Verhaltensweisen zeigen. Das reicht von einer unfreundlichen Begrüßung von Kundinnen oder Kunden über eine gereizte Antwort gegenüber Kolleginnen oder Kollegen und das „Herziehen“ über Dritte bis zu mangelnder Unterstützungsbereitschaft oder vor Verantwortlichen verheimlichten Fehlern.

Führungskräften können hier ebenso Fehler passieren wie allen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese können beispielsweise darin bestehen, Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter vor anderen zu kritisieren, Schuldige zu suchen, den Ärger über Fehler an anderen auszulassen, eigene Fehlleistungen zu kaschieren bzw. nicht zu eigenen Fehlern zu stehen.

Deshalb ist es wichtig, das Fehlerbewusstsein ständig zu erweitern, den Blick für die unterschiedlichen Fehlerarten zu schärfen sowie den Fokus nicht nur auf Produktfehler, sondern auch auf Verfahrens- und Verhaltensfehler zu richten.

Fehler verursachen Unzufriedenheit der Kundinnen und Kunden, Mehrarbeit und Mehrkosten, wenn z.B. aufgrund von Reklamationen der Kaffee neu zubereitet und ausgetauscht werden muss. Nur wenn das Produkt, das Verfahren und das Verhalten passen, liefern wir Qualität. Nur dann sind unsere internen und externen Kundinnen und Kunden zufrieden – und auch wir selbst.

Systemfehler: Alle drei Fehlerarten können nicht nur auf die Fehlleistung einzelner Personen, sondern auch auf grundlegende Fehlerquellen in der gesamten dahinterstehenden Organisation zurückzuführen sein. In diesen Fällen spricht man von einem Systemfehler.

Beispiele für Systemfehler: ein falsches Rezept für eine typische regionale Spezialität, ein veraltetes Programm zur Evidenzhaltung von Adressen, fehlende Informationsstruktur und -kultur, nicht klar definierte Prozesse.

Und doch auch eine Frage der Anforderung?!

Zurück zu unserem Kaffeehaus-Beispiel: Wenn man sucht, findet man durchaus Definitionen von „Cappuccino“ mit Schlagobers [vgl. z.B.: *Österreichisches Lebensmittelbuch/IV. Auflage, Codex Kapitel B12/Kaffee, Kaffeemittel* – veröffentlicht im Erlass des Bundesministeriums für Gesundheit vom 18. März 2015, Z 1.5.1.3: „ ... Beispielsweise enthält „Wiener Melange“ Kaffee mit aufgeschäumter heißer Milch und eventuell Schlagobers (bei „Cappuccino“ mit Kakao auf der Oberfläche)]. Um also ganz sicher zu gehen, ohne Verstimmung den gewünschten Kaffee zu bekommen, lohnt es sich jedenfalls auch hier, die Anforderungen zu präzisieren: „Bitte einen Cappuccino mit Milchschaum ...“.

Wozu über Fehler(kultur) reden?

Von unkritischen und kritischen Fehlern und deren Kosten.



Wie bereits festgestellt: Fehler gehören zu unserem Leben – zu unserem beruflichen ebenso wie zu unserem privaten. Ein „unfehlbares“ Leben gibt es nicht.

Wozu also über Alltägliches reden?

Vielfach mag diese Frage zutreffen, daher:

Unwichtiges von Wichtigem unterscheiden und unterschiedlich reagieren!

Vom banalen zum kritischen Fehler

Sie sind aufgrund einer kleinen Pfütze auf dem Boden beinahe ausgerutscht?
Nächstes Mal besser aufpassen.

Ein Glas hinunterfallen lassen, an einem schlechten Tag ein unfreundliches Wort sagen ... Auch hier: Nächstes Mal besser aufpassen.

Diese Fälle sind oft nicht der Rede wert und erfordern es auch nicht, spezielle Maßnahmen zur Fehlermeldung und -behebung zu setzen – es sind banale Fehler.

Manchmal ist jedoch ein scheinbar banaler Fehler ein kritischer Fehler.

Was, wenn sich der nasse Boden in einem Wohnhaus für Seniorinnen und Senioren befindet, mit der Gefahr, dass die Bewohnerinnen und Bewohner stürzen und sich schwer verletzen?

Was, wenn einer Kellnerin oder einem Kellner permanent Gläser zu Bruch gehen, weil sie an einem besonders ungünstigen Platz auf der Theke stehen?

Oder, bezugnehmend auf das Beispiel der unfreundlichen Servierkraft aus dem vorigen Kapitel: Was, wenn ihr Verhalten nicht auf eine ausnahmsweise schlechte Laune zurückzuführen ist, sondern darauf, dass das Arbeitsklima in diesem Kaffeehaus so schlecht ist, dass sie bereits innerlich gekündigt hat?

In all diesen Fällen wäre Melden und/oder Handeln dringend gefragt, um größeren Schaden zu verhindern: Beispielsweise auf die Pfütze hinweisen oder diese besser gleich wegwischen; als Kellnerin bzw. Kellner rückmelden, dass die Gläser besser platziert werden sollten, um oftmaligen und damit kostenrelevanten Glasbruch zu vermeiden.

Im Falle der demotivierten Servierkraft wäre es seitens der Führungskraft falsch, über wiederholte Unfreundlichkeit hinwegzusehen. Besser ist es, dieses unerwünschte Verhalten anzusprechen und dadurch möglicherweise einen zugrundeliegenden Fehler hinsichtlich der Arbeitsbedingungen oder des Führungsverhaltens zu erkennen, der bis zum Niedergang eines Unternehmens führen kann.

Kritische Fehler sind Fehler, die das Potenzial haben, enormen Schaden nach sich zu ziehen, wenn man nicht rechtzeitig darauf reagiert.

Fehler ist nicht gleich Fehler

Bei Fehlern, die auf den ersten Blick klein erscheinen, oder vermeintlich die gleiche Ursache haben, müssen immer die aktuellen Rahmenbedingungen betrachtet werden. Nur so kann festgestellt werden, ob bzw. mit welchen Maßnahmen diese Fehler behoben oder zukünftig vermieden werden können. Auch, ob ein vermeintlich banaler Fehler zu einem kritischen werden könnte, kann nur so analysiert werden.

Seine Energien mit Kleinigkeiten und Banalitäten zu vergeuden, „aus jeder Mücke einen Elefanten zu machen“, ist genauso falsch, wie unreflektiert jeden Fehler mit einem „ist halt passiert“ abzutun.

Es ist lohnend, sich die Unterschiede bewusst zu machen, um sich in den unterschiedlichen (Fehler)fällen richtig zu verhalten – zu reagieren oder eben auch nicht.

Was kosten Fehler? – Die Fehlerkostenkurve

Fehler verursachen oft Kosten, die – je nach Einzelfall – unterschiedlich hoch sind. Das ist keine Neuigkeit und uns allen wohl bewusst. Wie oben dargelegt, kann ein und derselbe Fehler wenig oder sehr viel kosten.

Werden potenziell kritische Fehler nicht erkannt bzw. nicht behoben, können selbst aus scheinbar kleinen Fehlern gravierende Kosten und Sicherheitsrisiken entstehen. Es gibt unzählige Beispiele dafür, sicher fallen jedem bzw. jeder von uns einige ein: ein winziger Fehler an einer Verschraubung in einem Flugzeug, der beinahe zum Absturz führte; zu spätes Reagieren auf einen ursprünglich kleinen Hygienefehler in einer „Frühchenstation“, der schließlich den Tod einiger Babys verursachte; die Fehlerkette und späte sowie falsche Reaktion, bei einigen Schiffskatastrophen, die in letzter Zeit passierten.

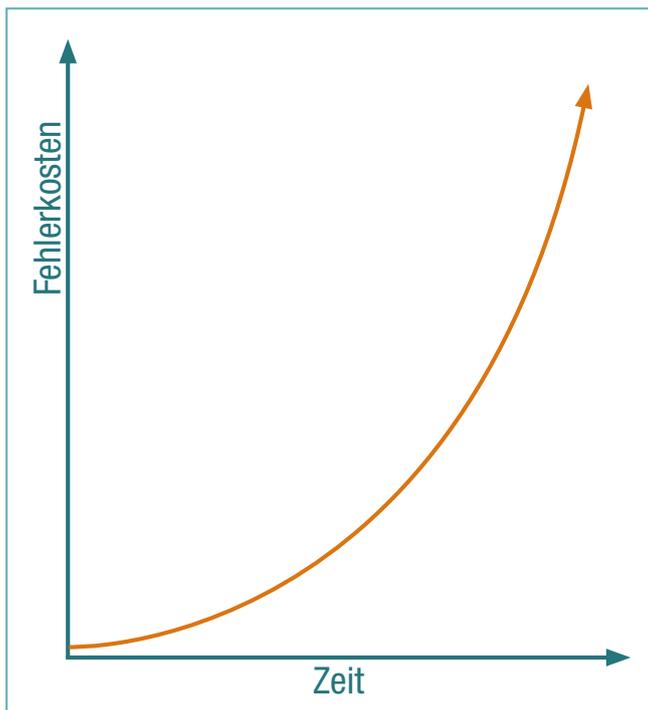
Viel zu oft wird zu spät auf kritische Fehler reagiert. Damit steigen die Fehlerkosten. Verschleppte Fehler und unzureichende Fehlerbewältigung kosten auch im Arbeitsalltag viel Geld, Zeit und Nerven und verursachen Imageschäden.

Beispiele:

- Eine Führungskraft trifft bei der Stellenbesetzung eine Fehlentscheidung. Durch die ungeeignete Person staut sich die Arbeit auf, im Team entstehen Konflikte, es kommt zu Mobbing und Burnout, Krankenstände und (innere) Kündigungen sind die Folge.
- Die neue Kantinenkraft hat kein Verständnis für die Sonderwünsche der Mittagsgäste. Die KantinenbesucherInnen sind über ihre Unfreundlichkeit verärgert, fühlen sich unwohl und bleiben weg, die Kantine bekommt einen schlechten Ruf und rutscht in die roten Zahlen ...
- Ein Computer-Programm funktioniert nicht. Immer wieder ärgern sich die Anwenderinnen und Anwender, leiden unter Mehrarbeit und Mehrbelastung, versuchen auf eigene Faust, Lösungen zu finden, anstatt die Führungskraft zu informieren und das Problem auf höherer Ebene zu lösen ...

Die Zehner-Regel:

Fehlerforscher haben aufgezeigt, dass die Kosten, die ein Fehler im Verlauf seines Auftretens und Bestehens verursacht, in Zehnerpotenzen steigen: Wird ein Fehler gleich bei seiner Entstehung erkannt und behoben, betragen die Fehlerkosten eine Einheit. Besteht der Fehler weiter, steigen die Fehlerkosten mit jedem weiteren Prozessschritt, der gesetzt wird, ohne den Fehler zu beheben, um jeweils eine Zehnerpotenz auf 10, 100, 1.000 Einheiten, also exponentiell.



Die Fehlerkostenkurve:

Kritische Fehler sind zwar schlimm, wenn sie passieren. Aber sie entwickeln sich katastrophal, wenn wir die Augen davor verschließen.

Kritische Fehler sind eine Zeitbombe. Aussitzen geht nicht. Man muss sie so schnell wie möglich entschärfen. Schnelles Handeln zahlt sich aus und ist der einzig richtige Weg.

Folgende Grundsätze sollen uns stets bewusst sein:

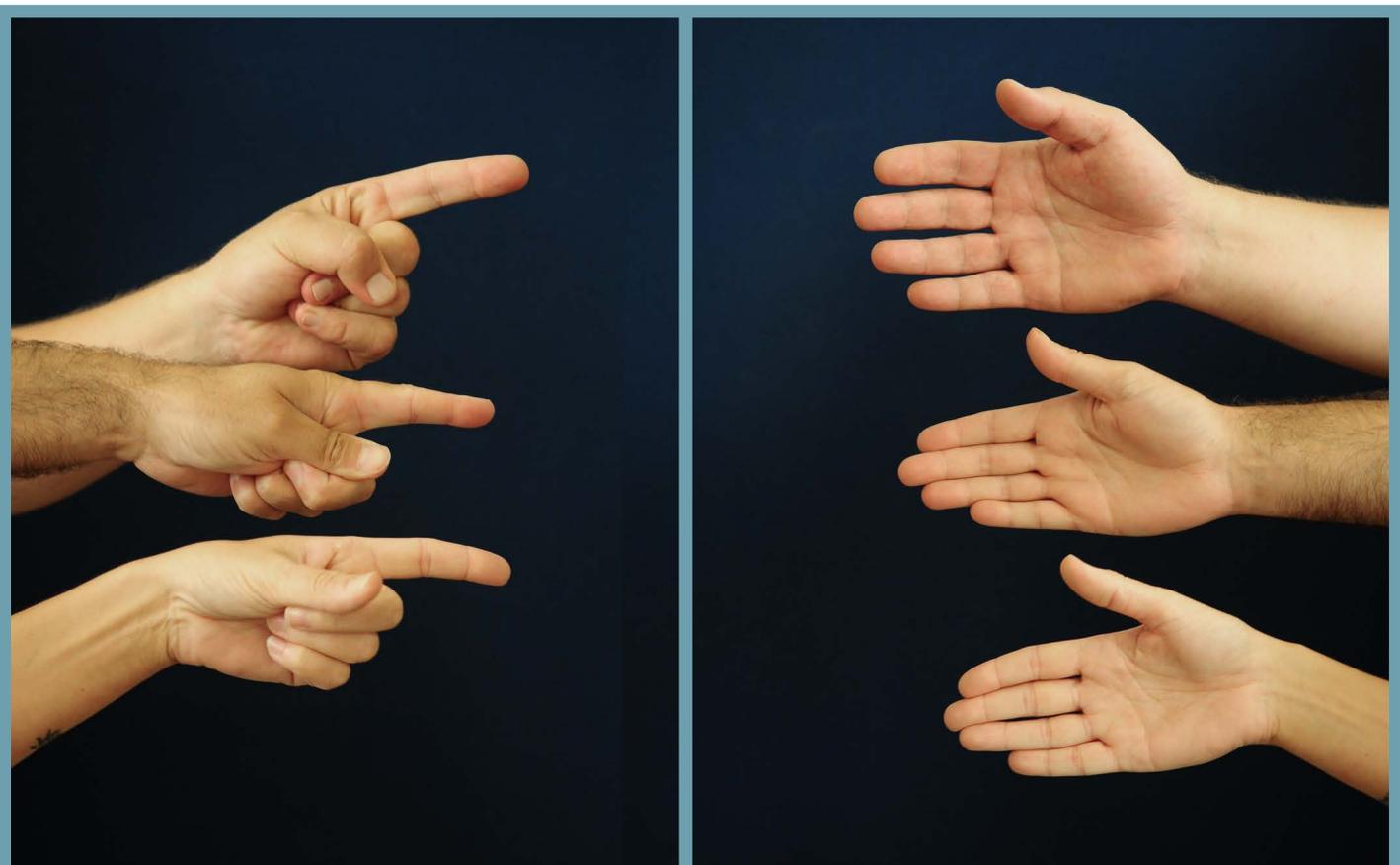
1. Je früher kritische Fehler erkannt und behoben werden, desto geringer sind die Fehlerkosten.
2. Je zuverlässiger kritische Fehler erkannt und gemeldet werden, desto geringer sind die Sicherheitsrisiken.
3. Je früher verantwortliche Personen die Situation und den Handlungsbedarf kennen, desto besser können sie angemessene Maßnahmen in die Wege leiten.

Zusammenfassung

Ein verantwortungsbewusster Umgang mit Fehlern reduziert die Fehlerkosten. Die Fehlermeldung, also das Aufzeigen des Fehlers, ist dabei der Kernpunkt. Nur wenn ein Fehler den Verantwortlichen zur Kenntnis gebracht wird, kann auch eine Fehlervermeidung erreicht werden.

Der richtige Umgang mit Fehlern

„No Blame Culture“ statt „Blame Culture“ – Vertrauenskultur statt Misstrauenskultur



© MA 22

„Wer war das?“ – der Ursprung einer schlechten Fehlerkultur:

Ein Sommernachmittag in Wien: Eine Gruppe von Vorschulkindern steigt mit ihrer Lehrkraft in die Straßenbahn, wobei eines der Kinder mit seinem Rucksack an einen sitzenden Fahrgast anstreift. Ruf der Lehrkraft durch den Waggon: „Wer war das?“ Eine alltägliche Situation, die wir alle, direkt oder indirekt, so oder ähnlich wohl schon erlebt haben. „Wer war das?“ – diese Frage ist nicht nur nutzlos, sondern auch kontraproduktiv und sehr unangenehm für das betroffene Kind.

Jemanden, der einen Fehler gemacht hat, vor anderen vorzuführen, ist mit einer zeitgemäßen Fehlerkultur nicht vereinbar! Derartige Vorwürfe sind nicht nur unangebracht, sondern auch sinnlos: Sie führen nicht zum Ziel der Verbesserung

und können nicht nur der den Vorwürfen ausgesetzten Person schaden, sondern generell auch der sozialen Beziehung zwischen den Beteiligten.

Was also hatte die Lehrkraft davon, zu wissen, „wer das war“? Nichts! Vielmehr ging es doch in dem Beispiel darum, zu verhindern, dass künftig ein Fahrgast durch die Rucksäcke der Kinder beeinträchtigt wird, und, wenn dieser kleine Fehler doch einmal passiert, gegenüber dem Fahrgast kurz und freundlich das Bedauern auszudrücken.

Wenn also die Lehrkraft die Kinder nach der Straßenbahnfahrt zu sich gerufen hätte, um mit ihnen zu besprechen, worauf sie künftig mit ihren Rucksäcken achten sollten, wäre der Lerneffekt, Rücksicht zu nehmen, da gewesen – ohne auf eines der Kinder zu zeigen.

Wohl nahezu alle von uns haben irgendwann schon erlebt, dass wir von Vorgesetzten, einer Lehrkraft, einem Elternteil oder einer Freundin bzw. einem „Freund“ wegen eines Fehlers mehr oder weniger „zur Schnecke gemacht“ wurden; dass jemand versucht hat, sich selbst größer zu machen, indem er andere kleiner macht. Besonders schlimm ist es für den Betroffenen dabei meist, wenn dieses „Heruntermachen“ vor anderen Personen passiert.

Wahrscheinlich ist aber auch niemand von uns davor gefeit, selbst einmal in ein derartiges Verhaltensmuster zu fallen. Umso wichtiger ist es, uns immer wieder in Erinnerung zu rufen, dass dies respektlos ist und zudem nicht zum Erfolg führt.

Im Englischen gibt es dafür einen eigenen Begriff, zu dem wir noch kein deutsches Äquivalent haben: „Blame Culture“.

Unter „*Blame Culture*“ versteht man einen Umgang mit Fehlern, bei dem die Fehlerverursachenden bloßgestellt („blamiert“) werden, bei dem man mit dem Finger auf sie zeigt, sie im schlechten Licht dastehen lässt, schlecht über sie redet oder ihnen Vorwürfe macht.

Eine „Blame Culture“ ist daher Synonym für einen schlechten Umgang mit Fehlern und deren Verursacherinnen bzw. Verursachern – die Suche nach einem Schuldigen steht im Vordergrund – die Suche nach Ursachen und Lösungen unterbleibt. Eine „Blame Culture“ verhindert einen offenen Umgang mit Fehlern: Diese werden verschwiegen oder vertuscht. Sie bleiben daher lange unentdeckt und bewirken dadurch weitere Fehlerfolgen und -kosten.

„Blame Culture“ ist darüber hinaus die Grundlage für eine Misstrauenskultur und verhindert einen vertrauensvollen Umgang miteinander – sowohl zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern, als auch zwischen Kolleginnen und Kollegen.

Das ist ein klarer Ausdruck negativer Fehlerkultur – und zwar auf allen Ebenen: auf jener der Fehlerbewältigung ebenso wie auf der sozialen Ebene, die Grundlage für jedes effektive und effiziente Handeln ist.

*„No Blame Culture“ statt „Blame Culture“ ...
von der „Blame Culture“ zu einer positiven Fehlerkultur*

Um miteinander zu kooperieren, gemeinsam mit Freude sinnvolle und gute Arbeit zu leisten und eine moderne, leistungsstarke und lernfähige Organisation zu bilden, ist eine konstruktive Fehlerkultur eine wichtige Voraussetzung.

Eine solche Fehlerkultur bekommt man jedoch nicht geschenkt. Sie ist vielmehr ein Ergebnis, das auf einer respektvollen und wertschätzenden Haltung gegenüber anderen sowie einem konstruktiven und kooperativen Verhalten basiert. Vier Aspekte sind dabei besonders wichtig:

Faktor Nr. 1: Ursachen statt Schuldige suchen

In einer positiven Fehlerkultur wird nicht nach Schuldigen gesucht, sondern nach Ursachen. Dafür ist ein Wechsel der Sichtweise nötig – statt auf Personen zu fokussieren, sieht man die Sache:

Schuldigersuche	Ursachensuche
Wer hat das gemacht?	Wie ist das passiert?
Wer hat das verschuldet?	Was alles hat zum Fehler geführt?
Wer hat das verbockt?	Was sind die Ursachen?

Faktor Nr. 2: Auf Verbesserung statt auf Strafe abzielen

In einer konstruktiven Fehlerkultur geht es nicht um Bestrafung. Man schwingt sich nicht zum Richter auf, der Urteile über Schuldige verhängt. Man verlangt nicht nach Strafen, sondern nach Verbesserungen. Der Fokus verschiebt sich von der Buße zur Lösung.

Bestrafung	Verbesserung
Das wird dir noch leidtun!	Was können wir besser machen?
Das wird Folgen haben!	Wie können wir den Fehler abstellen?
Es reicht: Sie bekommen jetzt eine Abmahnung!	Wie können wir eine Fehlerwiederholung verhindern?

Faktor Nr. 3: Ruhig und sachlich statt emotional reagieren

In einer guten Fehlerkultur wird Fehlern nicht mit negativen Emotionen begegnet. Wutausbrüche, Schreien und Vorwürfe erweisen sich als kontraproduktiv. Daher achtet man auf einen ruhigen und sachlichen Umgangston und klärt die Probleme auf der Sachebene.

Negative Emotion	Sachliches Vorgehen
Bist du blind?!	Da ist ein Fehler passiert.
Sie haben sich völlig bescheuert benommen!	Das Verhalten entspricht nicht den Anforderungen.
Das ist eine Sch...-Arbeit.	Die Arbeit enthält folgende Mängel: ...

Um ein solches Gespräch konstruktiv führen zu können, hilft oft die Frage an sich selbst: „Wie würde ich mit meinem Gegenüber reden, wenn ich nicht gerade sehr emotionsgeladen wäre?“

Faktor Nr. 4: Vom Gegeneinander zum Miteinander

Eine konstruktive Fehlerkultur zeichnet sich durch einen respektvollen Umgang mit anderen aus – auch wenn jemandem ein Fehler passiert ist, begegnet man der Person auf Augenhöhe, zeigt Verständnis, dass Fehler passieren können, und drückt Zuversicht aus, dass man gemeinsam die Folgen bewältigt und daraus lernt.

Gegeneinander	Miteinander
Ihr macht ständig Fehler!	Das ist mir auch schon mal passiert!
Sie haben versagt!	Ich bin mir sicher, dass Sie daraus lernen.
Schau selber, wie du das auf die Reihe bekommst!	Schauen wir gemeinsam, wie wir das Problem lösen können!

Faktor Nr. 5: In die Zukunft blicken statt in der Vergangenheit verhaftet zu bleiben

Eine wertschätzende und effektive Fehlerkultur ist in die Zukunft gerichtet. Sie konzentriert sich auf das zukünftige erwünschte Verhalten, den künftig gewünschten Erfolg.

Wer in der Vergangenheit verhaftet bleibt, verschwendet Energie und bewirkt wenig.

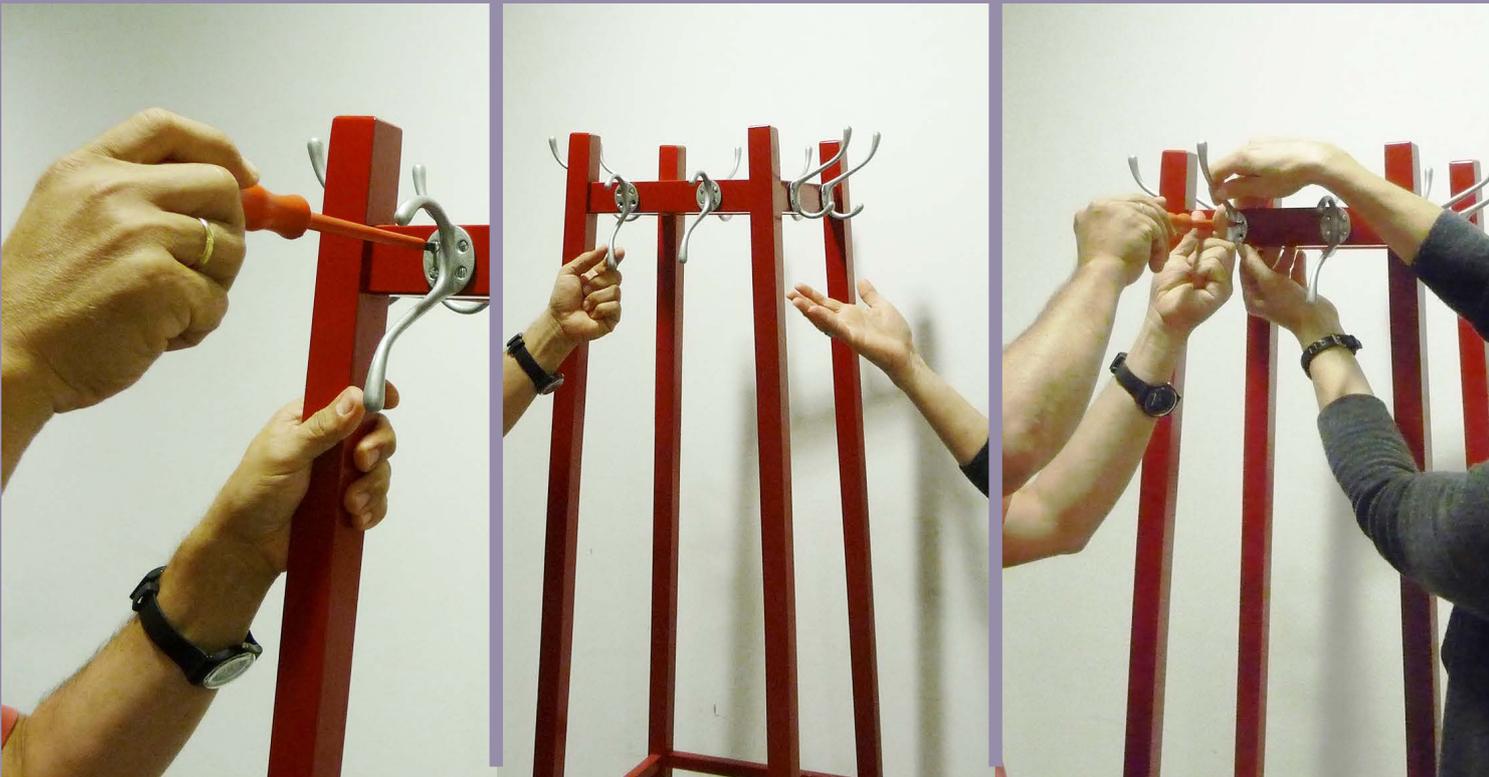
Vergangenheit	Zukunft
Du hast das falsch gemacht.	Bitte vermeide das in Zukunft
Schon wieder hast Du ...	Ich bitte Dich, in Zukunft darauf zu achten ...
Genau wie damals hast Du ...	Bitte mach das nicht mehr ...

Tipps für eine konstruktive Fehlerkultur!

- Stellen Sie die Suche nach Ursachen und Lösungen in den Vordergrund.
- Verzichten Sie auf Vorwürfe, vermeiden Sie Bloßstellung und Gesichtverlust.
- Bleiben Sie ruhig und sachlich, bleiben Sie auf dem Weg des wertschätzenden und respektvollen Umgangs miteinander – auch gegenüber Fehlerverursacherinnen bzw. -verursachern.
- Konzentrieren Sie sich auf die Fehlerbehebung und bieten Sie Unterstützung an.
- Erkunden Sie die Fehlerfakten, forschen sie nach den Ursachen, erarbeiten Sie miteinander Verbesserungen und Lösungen – dazu gehört auch das Aufzeigen von Konsequenzen.
- Suchen Sie nicht Schuldige, verzichten Sie auf „Sündenböcke“.
- Tragen Sie Ihren Teil zu einer positiven Fehlerkultur bei. Agieren Sie als Vorbild.
- Eine konstruktive Fehlerkultur ist sowohl Ausdruck eines wertschätzenden Umgangs miteinander als auch einer professionellen Führung.
- Richten Sie den Fokus auf die Zukunft statt mit der Betrachtung der Vergangenheit Energie zu vergeuden.

Eine „No Blame Culture“ ist somit hochprofessionell und hat nichts mit einer „Kuschelkurs-Mentalität“ zu tun! Fehler werden angesprochen, um negative Folgen schnellstmöglich zu beseitigen und Verbesserungen zu bewirken – und auch, um die Konsequenzen deutlich zu machen. So wird erwünschtes Verhalten gefördert und unerwünschtes unterbunden.

Ein Fehler ist passiert – was nun?



© MA 22

Wie in den vorangegangenen Kapiteln ausgeführt, gibt es ganz unterschiedliche Fehler – was ihre Art und ihre Folgen betrifft. Daher lohnt es sich, einen Blick für die Unterschiede zu entwickeln: Es gibt kleine und große Fehler, billige und teure, folgenlose und folgenschwere – banale und kritische. Nicht jeder Fehler benötigt eine Nachbearbeitung, wohl aber zumindest Beachtung, um künftig vermieden zu werden.

„Dumme Menschen machen immer wieder die gleichen Fehler, intelligente Menschen machen immer wieder neue Fehler“, lautet ein Sprichwort.

Aus Fehlern zu lernen, ist ein Zeichen von Intelligenz – der handelnden Personen ebenso wie von Organisationen. Besonders intelligent ist es, nicht nur aus eigenen, sondern auch aus Fehlern anderer zu lernen. Man muss nicht jeden Fehler selbst machen, um daraus Verbesserungspotenzial abzuleiten.

Aufgaben der Fehlerverursacherin bzw. des Fehlerverursachers:

Allgemein geht es bei Fehlern darum, sie zu beachten, zu klären, ob es sich um einen unkritischen oder um einen kritischen Fehler handelt, und entsprechend darauf zu reagieren.

- Bei einem unkritischen Fehler wird es meist genügen, wenn die Verursacherin bzw. der Verursacher nichts weiter tut, als sich den Fehler selbst einzugestehen und zu reflektieren, wie man ihn künftig vermeiden kann.
Denn: Auch aus banalen Fehlern kann schnell ein kritischer Fehler werden! Einmal zu spät kommen, einmal unfreundlich sein, sich einmal in der Anrede irren ... all das ist wohl kein Problem. Die Folgen bei gehäuftem Auftreten des gleichen – ursprünglich kleinen – Fehlers kann sich aber wohl jede bzw. jeder von uns vorstellen.
Manchmal lohnt es sich deshalb, auch bei kleinen Fehlern andere Personen zu informieren, um zu verhindern, dass ihnen das Gleiche passiert.
- Geschieht ein kritischer Fehler, so hat die Verursacherin bzw. der Verursacher so schnell wie möglich darauf zu reagieren: den Fehler jenen melden, die davon wissen müssen, um Unangenehmeres oder Schlimmeres zu verhindern. Das kann die Führungskraft sein („Ich habe irrtümlich eine falsche Verteilerliste verwendet“), eine Kollegin bzw. ein Kollege („Vorsicht, ich habe etwas verschüttet, hier ist es rutschig“), eine Freundin bzw. ein Freund oder eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter („Ich werde mich verspäten, bitte beginnt ohne mich“).
Entsprechende Gegenmaßnahmen, um die Folgen zu minimieren bzw. den Schaden schnell zu beheben, sind: den nassen Boden trockenwischen, sich bei den irrtümlich Angeschriebenen entschuldigen ...

Aufgaben der Führungskraft:

- Die oberste Voraussetzung für ein effektives Fehlermanagement ist ein Führungsstil, der Vertrauen und das Stehen zu Fehlern fördert.
- Die Führungskraft hat möglichst klare Anforderungen zu formulieren (siehe Kapitel 1).
- Passiert ein Fehler, so sollte sie entsprechend den in Kapitel 3 dargelegten Grundsätzen einer „No Blame Culture“ reagieren.
- Zu einem zielführenden Fehlermanagement gehört auch, aus Fehlern zu lernen, sie in dem einen oder anderen Fall als Chance zu sehen, sich weiterzuentwickeln und aus dem ursprünglichen Fehler eine Verbesserung abzuleiten.

Die Führungskraft als Fehlerverursacherin:

Uns ist sicher allen bewusst, dass es den „unfehlbaren Menschen“ nicht gibt.

Selbstverständlich machen auch Führungskräfte Fehler. Sie haben dann genau so vorzugehen, wie wir es von unseren Kolleginnen bzw. Kollegen und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern erwarten: Dazu zu stehen, zu sagen „ich habe mich geirrt/ich habe einen Fehler gemacht“, macht eine gute Führungskraft aus! Eine solche Vorgangsweise bildet Vertrauen, sie ist effektiv – und sie entspannt, denn es ist auch befreiend, zu seinen Fehlern stehen zu können!

Aus Fehlern lernen:

(Selbst)reflexion ist gut und wichtig, um aus Fehlern zu lernen – aus eigenen ebenso wie aus den Fehlern anderer. Die richtige Fehlerkommunikation hängt jeweils vom konkreten Fall ab. Beispielsweise lohnt es sich, bei größeren Projekten oder nach Veranstaltungen standardisiert „Lessons learned“-Runden einzuführen, bei denen alle Beteiligten, unabhängig von der Hierarchieebene, offen ansprechen, was aus der jeweiligen Sicht gut gelaufen ist und daher beibehalten werden sollte, und was künftig verbesserungswürdig ist.

Eine Dokumentation darüber, wo die Erfolgsfaktoren und die möglichen Stolpersteine waren, ist dann eine hilfreiche Information für alle, die ein ähnliches Projekt planen oder durchführen.

Ist Fehler melden „vernadern“?!

Manchmal ist es notwendig, Dritte auf Fehler anderer aufmerksam zu machen. Oft sind wir gerade dabei gehemmt – wir können und wollen doch niemanden verpetzen oder gar „vernadern“!

„Vernadern“ – darunter versteht man laut Duden, jemanden zu verraten, zu denunzieren, zu „verpfeifen“ – es wohnt diesem Begriff also eine schlechte Absicht inne.

Hat dieser Begriff daher überhaupt in einer respektvollen Führungs- und Fehlerkultur Platz? Die klare Antwort ist: NEIN, absolut nicht!

In den meisten Fällen wird es gar nicht notwendig sein, die Fehler anderer zu melden, denn in einer guten Fehlerkultur erfolgt die Fehlermeldung durch die Verursacherin bzw. den Verursacher selbst.

Merkt die verursachende Person ihren Fehler nicht, so werden wir in erster Linie sie darauf aufmerksam machen, damit sie selbst die nötigen Schritte setzen kann, und uns nicht gleich an Dritte/Vorgesetzte wenden.

Sollte es im Einzelfall doch erforderlich sein, die Fehlermeldung gegenüber anderen zu machen, ohne zuvor die Verursacherin bzw. den Verursacher informiert zu haben – etwa bei Gefahr im Verzug und/oder um größeren Schaden zu verhindern – dann geschieht dies in bester Absicht. Und: In einer gelebten „No Blame Culture“ können wir außerdem sicher sein, dass auch die- bzw. derjenige, an die bzw. den wir melden, ausschließlich zum Ziel hat, negative Folgen zu minimieren, Ursachen und Lösungen zu finden, und nicht, die Verursacherin bzw. den Verursacher zu „strafen“.

Fehler anderen zu melden kann manchmal notwendig sein, um Schaden zu verhindern. Das sollte das einzige Ziel sein, wenn man über Fehler Dritten gegenüber spricht.

Lernen, Fehler anzusprechen:

Wir alle kennen solche oder ähnliche Situationen aus unserem Alltag: Uns fällt bei unseren Freundinnen bzw. Freunden, Verwandten, Kolleginnen bzw. Kollegen oder Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern eine Kleinigkeit auf, die wir als Fehler empfinden – eine Freundin verspätet sich, der Sohn hinterlässt sein Zimmer im Chaos, die Reinigungskraft übersieht Spinnweben in einer Zimmerecke, ein Mitarbeiter erscheint mit zerknittertem Hemd zu einem externen Besprechungstermin ... – doch das Ansprechen dieser oft banalen Fehler oder störenden Verhaltensmuster fällt uns aus unterschiedlichen Gründen schwer. Man möchte die betroffene Person nicht „vor den Kopf stoßen“, eine gute Stimmung nicht zerstören, oder wir nehmen uns einfach nicht die Zeit dazu, weil wir „Wichtigeres“ zu tun haben.

Doch irgendwann ist es dann dafür zu spät: Das unerwünschte Verhalten hat sich, weil wir es nie angesprochen haben, verfestigt. Die Folgen sind meist wesentlich unangenehmer, als wenn wir uns gleich dazu geäußert hätten:

Unsere Toleranzgrenze sinkt mit jeder Wiederholung des störenden Verhaltens, wir werden – für unser Gegenüber nicht nachvollziehbar – unfreundlicher, unentspannter und „explodieren“ ohne Vorwarnung zum ungünstigsten Zeitpunkt. Wahrscheinlich fallen wir dabei noch in den unproduktiven „Vorhaltemodus“: „Immer machst du ...“, „Jetzt hast du schon wieder ...“, ...

Darum ist es besser, unerwünschtes Verhalten/Fehler sofort in angemessener Weise anzusprechen.

Die passende Formulierung als Appell kann helfen, Fehlern auch dann konstruktiv zu begegnen, wenn man den „richtigen“ Zeitpunkt versäumt hat: „Bitte sei künftig pünktlich“, „Bitte räum dein Zimmer auf“, ...

Fehler durch Treffen einer falschen Entscheidung

Entscheidungsfehler sind wohl schon allen von uns passiert – für die falschen Partnerinnen bzw. Partner, den falschen Job, das falsche Hotel. Erst im Nachhinein wissen wir es besser.

Wir können nicht in die Zukunft blicken und nur mit Bedacht und unserer Intuition wählen oder entscheiden. Haben wir dennoch die falsche Wahl getroffen – einen Fehler gemacht –, dann ist eines wichtig: so schnell wie möglich reagieren, den unbefriedigenden Zustand beenden, bevor noch größerer Schaden entsteht!

Fehler – haben oft mit fehlender Erfahrung zu tun

Fehler sind zeitabhängig: Was früher ein Fehler war, ist heute möglicherweise „state of the art“ und umgekehrt. Wir alle machen Fehler! Im Laufe unseres Lebens wachsen unsere Erfahrungen und unser Wissen, unsere Werthaltungen, Wertigkeiten und Wirklichkeiten ändern sich. Wer von uns hat sich nicht schon einmal über den „Unsinn, den man früher gemacht hat“ gewundert? Handlungen, die wir damals oft im besten Glauben und Wissen getätigt haben, würden wir heute ganz anders beurteilen. Darüber hinaus ist auch unsere Leistungsfähigkeit nicht konstant, weshalb unser „Output“ manchmal toll sein wird, in anderen Zeiten aber nicht so gut.

Sich dessen bewusst zu sein macht milde und freier, da man sich und andere aus der „Unfehlbarkeitsillusion“ entlässt.

Geben wir uns selbst das Versprechen, immer unser Bestes zu tun – nicht mehr und nicht weniger. Dann gibt es auch keinen Grund für Selbstvorwürfe oder Schuldgefühle.

Gehen wir davon aus, dass auch jeder andere stets sein Bestes tut. Damit steigt unsere Toleranz, was den Umgang mit – eigenen oder fremden – Fehlern sehr erleichtert.*

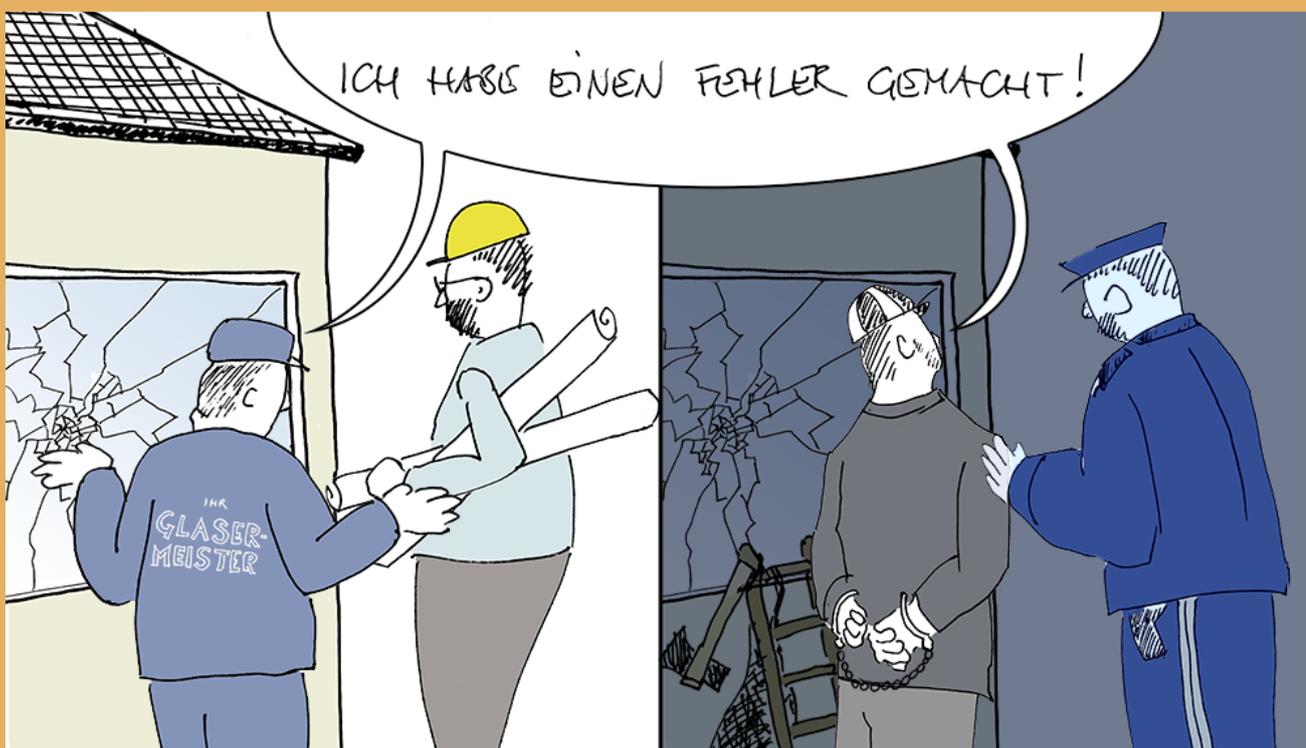
* nach „Die Vier Versprechen“ – ein Weg zur Freiheit und Würde des Menschen von Don Miguel Ruiz

Kapitel 6

Unterscheidung und Grenzen zwischen Fehler und Straftat

In diesem Kapitel widmen wir uns dem wohl schwierigsten Teil im konstruktiven Umgang mit Fehlern:

Der Grat zwischen Fehler und strafbarer Handlung ist manchmal extrem schmal und dennoch sehr wichtig, weil die Konsequenzen sehr unterschiedlich sind.



Wer hat Recht?

Beide Personen haben etwas falsch gemacht. Aber nicht alles, was Fehler genannt wird, ist auch ein Fehler. Der entscheidende Punkt ist: Einem Fehler fehlen die Schildelemente des Vorsatzes oder der (groben) Fahrlässigkeit. Dies unterscheidet ihn grundsätzlich von all jenen Handlungen, die straf- oder arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen.

Auch wenn die Unterscheidung in der Theorie sehr einleuchtend und klar erscheint, ist die Grenzziehung in der Praxis manchmal gar nicht so einfach. Die Sachverhalte sind nicht immer nur „schwarz oder weiß“, es gibt dazwischen das „gesamte Farbspektrum“, „es kommt darauf an“.

Es ist uns durchaus bewusst, dass diese Aussage leider nicht befriedigend, ja sogar irritierend ist, weil sie keine konkrete Abgrenzung bieten kann. Dennoch ist es so, dass die Gesellschaft bzw. der Gesetzgeber Sachverhalte unter abweichenden Rahmenbedingungen unterschiedlich bewertet.

Man denke in diesem Zusammenhang an den Vertrauensgrundsatz in der Straßenverkehrsordnung, der gegenüber bestimmten Personen nicht gilt.

Auch bei anderen Belangen gilt erhöhte Verantwortung: bei Ärztinnen bzw. Ärzten, Pilotinnen bzw. Piloten – überall dort, wo es um Menschenleben geht.

Aber nicht nur die erhöhte Verantwortung kann die Grenze zwischen Fehler und strafbarem Verhalten verschieben: Manchmal sind die Zusammenhänge und Sachverhalte so komplex, dass erst eine langwierige Prüfung Klarheit bringen kann, ob ein Fehler vorliegt, eine Straftat oder auch keines von beidem.

Ein Beispiel: Die Medien berichten immer wieder davon, dass Gerichtsakten, Krankengeschichten oder sonstige datengeschützte Unterlagen in einem öffentlichen Altpapiercontainer gefunden wurden. Ein Fehler? Grobe Schlampererei? Vorsatz? – Wir wissen es nicht. Jedoch ist klar, dass diese Angelegenheit genau geprüft werden wird.

Je komplexer der Sachverhalt ist und je schwerer die (potenziellen) Folgen sind, desto wichtiger ist es, die Ursachen sorgfältig zu ergründen und nachhaltige Verbesserungsmaßnahmen zu setzen.

Fehler und „Böse Taten“

Die Frage, was ein Fehler ist und was nicht, dürfte die Menschheit schon seit Jahrtausenden beschäftigen, ebenso wie die Frage nach Gut und Böse, Recht und Unrecht.

Aristoteles hat vor mehr als 2.000 Jahren bewusst zwischen den Begriffen des „Fehlers“ und der „Bösen Tat“ unterschieden. Ein Fehler beruht seiner Ansicht nach nicht auf einer schlechten Absicht, eine böse Tat dagegen sehr wohl. Er stellt damit die Intention in den Mittelpunkt, die böse Absicht, die beim Fehler nicht vorhanden ist.

Aus dieser Differenzierung können wir folgende Schlussfolgerungen ableiten:

Ein Fehler passiert: Ein Fehler ist häufig ein Vorfall, der jemandem unbeabsichtigt unterläuft. Ein Fehler ist daher oft ein Versehen, eine Fehlleistung.

Ein Fehler wird gemacht: Ein Fehler ist mitunter auch eine Handlung, die man bewusst und im Glauben, alles gut und richtig zu machen, setzt, ohne die negativen Folgen zu beabsichtigen. Man handelt aufgrund eines Irrtums, einer Fehleinschätzung oder einer falschen Sichtweise, ohne darin etwas Negatives zu erkennen.

Ein Fehler ist dieser Definition entsprechend die Nichterfüllung einer Anforderung ohne Schuld-elemente.

Beispiele für Fehler, die „passieren“: irrtümlich ein Dokument löschen, verschlafen, einen Akt im falschen Ordner ablegen oder speichern, eine Adresse vertauschen, eine zu große Bestellung machen, eine wichtige Information vergessen ...

Beispiele für Fehler, die „gemacht werden“: Falsche Prioritäten setzen, im Stress eine unüberlegte Entscheidung treffen, ...

Es gibt eine unglaublich hohe Zahl von Anforderungen, die wir täglich zu erfüllen versuchen: Anforderungen, die unsere Familie, Freundinnen und Freunde, Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber, die Gesellschaft, der Gesetzgeber, der Staat und auch wir selbst an uns stellen.

Macht man sich dies bewusst, wird klar, dass Fehler geschehen – durch Handeln oder auch durch Unterlassen. Fehler, bei denen kein Verschulden im Spiel ist.

Aber Achtung: Natürlich *kann* unter bestimmten Voraussetzungen jedes einzelne dieser Beispiele auch mehr als ein „bloßer Fehler“ sein – Vorkommnisse, die nicht bloß „passieren“ sondern Taten, die zumindest fahrlässig verursacht worden sind:

Die Betreffende bzw. der Betreffende verschläft häufig, weil sie bzw. er nicht bereit ist, ihren bzw. seinen Wecker zu stellen; eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter speichert zum wiederholten Mal falsch ab, obwohl mit ihr bzw. ihm bereits genau dieser Fehler, die Konsequenzen und auch die Möglichkeiten zur Fehlervermeidung besprochen wurden; jemand vergreift sich ständig im Ton, ... Sicher kennen wir alle viele weitere Beispiele.

In diesen Fällen nähern wir uns dem Bereich der „bösen Tat“, also jener Handlungen, die schuldhaft begangen werden. Gerade dann, wenn Fahrlässigkeit vorliegt, ist im Einzelfall zu beurteilen, ob es sich (noch) um einen bloßen Fehler handelt.

Böse Taten sind Handlungen, die schuldhaft, das heißt (grob) fahrlässig oder vorsätzlich, begangen werden.

Beispiele: jemanden verleumden; jemanden mobben; unzulässige Vorteile annehmen oder gewähren; Firmeneigentum entwenden; die Zeitaufzeichnungen manipulieren; eine Unterschrift fälschen; jemanden zu Straftaten verleiten; Dienstgeheimnisse verraten; eine Weisung negieren etc.

Die Grenze ist manchmal fließend – eine klare, eindeutige Grenze „hier Fehler – da strafbare Handlung“ gibt es nicht.

Und dennoch ist es im Rahmen einer zeitgemäßen Führungskultur unerlässlich, sich dieser Unterschiede bewusst zu sein und danach zu handeln.

Wir wollen hierzu drei Kategorien unterscheiden:

1. Es handelt sich eindeutig um einen Fehler.
2. Es handelt sich eindeutig um eine schuldhafte Handlung.
3. Es ist nicht klar erkennbar, ob Fehler oder schuldhafte Handlung oder keines von beiden vorliegt.

Ad 1. Für all die vielen Fälle, in denen eindeutig (nur) ein Fehler vorliegt, gilt all das in den vorherigen Kapiteln Gesagte:

Es braucht eine gute Fehlerkultur – Verständnis, dass Fehler passieren, einen offenen Umgang und die Bereitschaft aus Fehlern zu lernen.

Ad 2. Ebenso klar ist die Vorgangsweise, wenn kein Fehler, sondern eine vorwerfbare Tat vorliegt:

Schuldhaftes Handeln setzen, wie oben ausgeführt, (grobe) Fahrlässigkeit bzw. Vorsatz voraus. Bei diesen Handlungen ist Verständnis fehl am Platz, in diesen Fällen sind arbeits- bzw. strafrechtliche Konsequenzen* erforderlich.

Ad 3. Fehler oder strafbare Handlung?

Manchmal kann die Grenze zwischen Fehler und vorwerfbarer Handlung anhand des ersten Eindrucks nicht klar gezogen werden. Manchmal ist nicht einmal eindeutig, ob überhaupt eines von beiden – Fehler oder rechtlich relevante Handlung – vorliegt. Man denke beispielsweise an anonyme Anzeigen, verzerrte Medienberichte etc.

In den Zweifelsfällen gilt immer und uneingeschränkt: Eine gute Unternehmenskultur setzt einen wertschätzenden Umgang miteinander voraus, in jeder Situation.

Die Vorgangsweise zur Klärung entspricht der in den bisherigen Kapiteln beschriebenen Handlungsanleitung und Kultur:

- sofort Maßnahmen setzen, die einen potenziellen Schaden so klein wie möglich halten
- Sachverhalt klären
- Vertrauen statt Misstrauen
- notwendige Schritte zur Klärung der Situation unter größtmöglicher Schonung der Person und ihres Ansehens setzen
- notwendige Entscheidungen treffen
- größtmögliche Transparenz, die die jeweilige Situation zulässt

* siehe dazu auch „Checkliste bei Verdacht auf Dienstpflichtverletzungen“ und „Leitfaden im Umgang für den Kontakt mit Strafverfolgungsbehörden“.

Zusammenfassung

Das Bekenntnis des Magistrats der Stadt Wien zu einer wertschätzenden Führungskultur bedeutet:

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich sicher sein können, dass ihre Führungskräfte eine entsprechende Vertrauens- und Fehlerkultur leben.

Das heißt, Verständnis für Fehler zu zeigen, selbst wenn ein schwerer oder teurer Fehler passiert, Unterstützung zu bieten, um den Fehler zu beheben und aus dem Fehler zu lernen.

Eine zeitgemäße, auf gegenseitigem Vertrauen basierende Führungskultur bedeutet weiter, dass selbst beim Verdacht einer vorwerfbaren Handlung die wertschätzende Schiene nicht verlassen wird. Das bedeutet, zu den in Verdacht stehenden Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern zu stehen, bis der Sachverhalt geklärt ist, keine „Vorverurteilung“ zu machen und auch keine zuzulassen.

Bestätigt sich der Verdacht nicht, hat die Führungskraft aktiv alles zu unternehmen, um die betreffende Person zu rehabilitieren, ihr Ansehen wiederherzustellen und die entstandenen Unannehmlichkeiten so weit wie möglich zu minimieren.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen auf eine solche Vorgehensweise vertrauen können!

Anmerkung: Das Thema „Umgang mit strafbaren Handlungen“ wird hier nicht weiter behandelt, sondern in der „Checkliste bei Verdacht auf Dienstpflichtverletzungen“.

Informationen zu den zeitgleich erschienenen Publikationen der Arbeitsgruppe „Fehlerkultur“



Checkliste bei Verdacht auf Dienstpflichtverletzungen

Die Checkliste soll bei Verdacht auf Dienstpflichtverletzungen eine systematische Vorgangsweise erleichtern bzw. sicherstellen. Enthalten sind Hinweise auf relevante Bestimmungen aus Dienst- und Vertragsbedienstetenordnung, Geschäftsordnung für den Magistrat der Stadt Wien und die geltende Erlasslage sowie Verweise zu weiterführenden Informationen.

www.umweltschutz.wien.at/pdf/fehlerkultur-checkliste.pdf



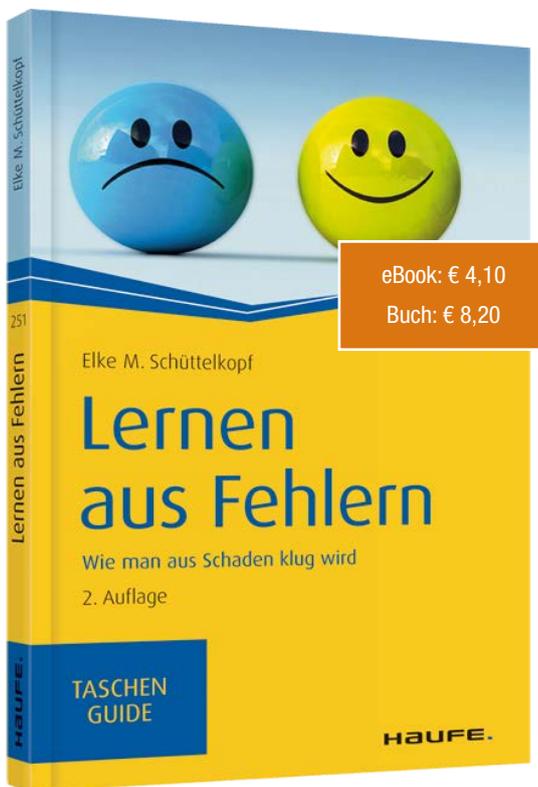
Leitfaden für den Kontakt mit Strafverfolgungsbehörden

Der Leitfaden soll den strukturierten und ordnungsgemäßen Ablauf von Kontakten mit Strafverfolgungsorganen im Bereich des Magistrats der Stadt Wien erleichtern, um mittels konstruktiver Zusammenarbeit eine rasche und lückenlose Aufklärung von Straftaten zu ermöglichen. Dabei soll der Leitfaden die Dienststellen bei Rechtsfragen unterstützen, die im Falle eines vorliegenden strafrechtlichen Verdachts auftreten können.

www.umweltschutz.wien.at/pdf/fehlerkultur-strafverfolgungsbehoerden.pdf

LESETIPP

Fehlerkultur zum Weiterlesen



Worum geht es in „Lernen aus Fehlern“?

Die vorliegende Broschüre „Vertrauen und Wertschätzung“ über die No-Blame-Culture im Magistrat der Stadt Wien zeigt, wie wichtig ein konstruktiver Umgang mit Fehlern ist. Das Buch „Lernen aus Fehlern“ empfiehlt sich hier als weiterführende Lektüre: Spannende Beispiele vom kleinen Hoppala bis zur großen Katastrophe schaffen ein hohes Fehlerbewusstsein. „Lernen aus Fehlern“ erweist sich auch als guter Ratgeber: Viele praktische Methoden und konkrete Tipps zeigen Ihnen, wie Sie schwierige Fehler-Situationen gut meistern.

Wer ist die Autorin?

Die Fehlerkultur-Spezialistin Mag.^a Elke M. Schüttelkopf, MSc MBA vereint wissenschaftliche und praktische Erfahrung: Sie hat zwei Forschungsarbeiten und zahlreiche Fachartikel über Fehlerkultur veröffentlicht.

Seit 25 Jahren arbeitet sie als Managementtrainerin und Organisationsberaterin. In Österreich, Deutschland und der Schweiz berät sie Unternehmen und den öffentlichen Dienst bei der Verbesserung der Fehlerkultur.

Näheres unter: www.fehlerkultur.com

Impressum

Medieninhaber und Herausgeber: Stadt Wien – Presse- und Informationsdienst
(MA 53), Rathaus, 1082 Wien

Für den Inhalt verantwortlich:

Karin Büchl-Krammerstätter (MA 22), Paul Jauernig (MD-PR), Elke M. Schüttelkopf

Gestaltung, Illustrationen: Michael Shorny, www.mangomoon.at

Fotos: MA 22

Druck: AV + Astoria Druckzentrum GmbH, 1030 Wien

2. Auflage: Wien, 2016

Gedruckt auf ökologischem Druckpapier aus der Mustermappe
von „ÖkoKauf Wien“.

