

Lernen aus Fehlern am Beispiel oberösterreichischer Industriebetriebe

Ursula RAMI, Andreas HUNGER

*Institut für Soziologie, Abteilung Wirtschafts- und Organisationssoziologie,
Johannes Kepler Universität Linz
Altenberger Strasse 69, A-4040 Linz*

Kurzfassung: Theoretisch gesehen sind Kommunikation, Transparenz und Integration notwendig, um individuelle Lernprozesse in organisationales Wissen zu transformieren. Diese Forderungen werden auch in Studien zum Fehlermanagement in der oberösterreichischen Industrie sichtbar. In Bezug auf den Umgang mit Fehlern formieren sich aber aus einer praxisbezogenen Perspektive, erhoben über 25 teilstrukturierte Interviews, insgesamt sieben Aspekte: a) Kommunikation, b) positives Betriebsklima, c) eigenes Reflektieren, d) konstruktives Feedback, e) Dokumentation, f) Ursachenforschung und g) Vermittlung. Insgesamt fordert ein erfolgreiches Fehlermanagement die Abkehr von einem schuldzuweisungsorientierten hin zu einem lösungsorientierten Ansatz. Eine aus Fehlern lernende Organisation muss deshalb auf Vertrauen, Kooperation und Lösungsorientiertheit aufbauen.

Schlüsselwörter: Fehler, Lernen, Fehlerkultur, lernende Organisation

1. Einleitung und Fragestellung

Fehler sind in unserer Gesellschaft nicht gerne gesehen und werden oftmals nahezu tabuisiert, respektive vertuscht und geheim gehalten, um Sanktionen zu entgehen. Dieses Verhalten ist vermutlich bedingt aufgrund von Erfahrungen, die mit unserem Sozialisationsprozess einhergehen. Institutionen wie Familie, Schule, Verwaltungs- und Organisationseinheiten fördern bewusst oder unbewusst eine Gesellschaft der „Null-Fehler-Kultur“. Es liegt aber in der Natur der Sache, dass dort wo Menschen agieren, Fehler passieren und somit das Dilemma der Inkompatibilität entsteht. Das Sprichwort „aus Fehlern lernen wir“ hat in einer perfektionistischen Welt ausgedient. In einer Umgebung, die charakterisiert ist von ständiger Beschleunigung, haben Fehler keinen Platz und stellen eher Krise als Möglichkeit zur Weiterentwicklung dar. Osten proklamiert daher geradezu in seinem Werk die Kunst und den Mut, Fehler zu begehen (vgl. Osten 2006: 91 ff).

Das Wort Fehler ist nach wie vor – vor allem im beruflichen Kontext – negativ besetzt (vgl. Rami, 2009). Vor allem auf individueller Ebene werden Fehler oft mit Unqualifiziertheit, Unfähigkeit, Scheitern und Versagen gleichgesetzt und nicht als persönliche Lernchance gesehen (Rami et al., 2012, S. 593). In Organisationen wird dem Fehler im Sinne einer „Abweichung von einem als richtig angesehenen Verhalten oder von einem gewünschten Handlungsziel, das der Handelnde eigentlich hätte ausführen bzw. erreichen können“ (Hofinger, 2012, S. 40) durchwegs mehr Bedeutung zugeschrieben als der „Ressource Fehler“ als ein Teil unternehmerischen Wissens für Lernprozesse (Grant, 1996). Für den Umgang mit Fehlern ist es aber

wichtig, diese als Chance zu begreifen. Im Sinne des „Lernens aus Fehlern“ können Organisationen neue Handlungsoptionen erwerben und ihre Wissensbestände erweitern. Dabei steht Flexibilität an oberster Stelle. „Flexibel sein bedeutet, auf Fehler zu achten, die bereits vorgekommen sind, um sie zu korrigieren, bevor sie sich ausweiten und weitere größere Schäden anrichten“ (Weick/Sutcliffe 2003: 82). Gerade Fehler bieten hier die Möglichkeit, um dazu zu lernen (vgl. ebd. 2003: 69f.).

Organisationen können sowohl aus Erfolgen als auch Misserfolgen lernen, wenn die richtigen Schlüsse für die Optimierung von Denk- und Handlungsschemata gezogen werden. Durch entsprechende Lernprozesse können neue Ideen in Organisationen verbreitet und bestehende (ev. überholte) Wissensbestände überprüft werden. Eine Organisation wird dann erfolgreich sein, wenn sie das Wissen der Mitarbeiter hierfür aktiv erschließen kann (vgl. Argyris/Schön 2006: 19) und Fehler als Anstoß nutzt.

Aus bereits abgeschlossenen und bezüglich der Hauptergebnisse am 56. und 58. Frühjahreskongress der GfA präsentierten qualitativen und quantitativen Studien zum Themenbereich Fehlermanagement in Baubetrieben (Rami et al. 2010; Rami et al. 2012) ging klar hervor, dass ein hoher Bedarf besteht, auftretende Fehler in Organisationen als Lernchance nutzbar zu machen. Das Konzept der „lernenden Organisation“ (Argyris/Schön, 2006) muss dabei das Lernen aus Fehlern aktiv miteinschließen. Bestimmende Faktoren für so eine „lernfördernde Fehlerkultur im Unternehmen werden vor allem die Unternehmenskultur im Allgemeinen und die Führungskultur im Speziellen sein (Harteis et al., 2006: 116 f.). Das vielfach schon praktizierte Dokumentieren von Fehlern ist eindeutig zu wenig. Diese Erkenntnisse wurden in einer neuen Studie für den Bereich der Industrie weiterentwickelt. Es wurde dabei gezielt den Fragen nachgegangen, wie Organisationen aus Fehlern lernen können und welche Abläufe sich hierzu in der Praxis bereits etabliert haben.

2. Methodik

Für die Beantwortung der o.a. Forschungsfragen wurde ein teilstandardisierter Leitfaden entwickelt. Die Auswahl der Unternehmen begründet sich mit dem Prinzip des „theoretischen Samplings“ (Glaser/Strauss 1967). Für die relevanten Faktoren wird eine möglichst breite Streuung der Ausprägungen angelegt. Allerdings müssen sie ausreichend homogen bleiben, um das gleiche Erhebungsinstrument für alle Untersuchungseinheiten anwenden zu können und die Vergleichbarkeit sicherzustellen. So wurden mehrere Branchen des Industriesektors (Verpackung, Maschinenbau, Chemie) festgelegt und darauf aufbauend eine hohe Diversität hinsichtlich Standort, Erreichbarkeit, Mitarbeiterzahl, Umsatz, Lehrwerkstätte usw. angestrebt. Teil des Samples sind in der Folge drei Mutterunternehmen der drei angeführten Branchen mit ihren spezifisch ausgewählten Tochterunternehmungen – alle am Standort Oberösterreich. Insgesamt wurden 25 teilstrukturierte Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Management, Facharbeiter, Angestellte und Lehrlinge) durchgeführt. Die Interviews wurden vollständig transkribiert und in Anlehnung an die qualitative Technik der „Zusammenfassung“ nach Mayring (2007: 59 ff) reduziert und analysiert.

3. Ausgewählte Ergebnisse

Wenngleich für das organisationale Lernen der individuelle Lernprozess die Grundlage darstellt, so muss dieses Wissen unabhängig von den einzelnen Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen bestehen können. Damit diese Umformung des Wissens von individuellem zum organisationalem Wissen funktionieren kann, braucht es Kommunikation, Transparenz und Integration (Probst/Büchel, 1998). Diese theoretischen Forderungen werden auch in den Antworten der Befragten praxisbezogen sichtbar. Denn die ersten qualitativen Ergebnisse weisen darauf hin, dass Kommunikation die Quintessenz des Lernens aus Fehlern ist. Über Fehler zu sprechen setzt aber großes Vertrauen innerhalb der Belegschaft und zwischen den Hierarchieebenen voraus. Laut Meinung der Befragten bedarf es insgesamt sieben Aspekten um in einer Organisation aus Fehlern lernen zu können: a) Kommunikation, b) positives Betriebsklima, c) konstruktives Feedback, d) eigenes Reflektieren, e) Dokumentation, f) Ursachenforschung und g) Erklärung bzw. Vermittlung.

a) Kommunikation als zentrale Voraussetzung: Fehler werden in einem ersten Schritt meist nur im engeren Kollegenkreis im Rahmen von eher informellen Situationen wie Kaffeepausen oder beim Mittagessen behandelt. Formelle bzw. offizielle Wege, wie z.B. Besprechungen mit dem Vorgesetzten oder mit der Geschäftsleitung werden bislang gemieden. Die Befragten sind sich dabei aber bewusst, dass gerade im Zusammenhang mit Fehlern die offizielle Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg forciert werden müsste. Ein klar organisiertes Vorgehen (Form, Inhalt, Ablauf) mit schriftlichen Protokollen und Fotos (also die „klassische Fehlerdokumentation“) lässt sich nur hier sicherstellen.

b) Positives Betriebsklima: Ein positives Betriebsklima ist aus Sicht der Befragten die notwendige Voraussetzung für eine vertrauensvolle Fehler-Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg.

c) Feedbackkultur (braucht Zeit): Nur wenn sich das Unternehmen mit einem Fehler auch auseinandersetzen will und dafür auch Zeitressourcen bereitstellt, kann ein entsprechendes Feedback entwickelt und vermittelt werden. Dabei muss der Verursacher in der Lage sein, das Feedback auch anzunehmen.

d) Reflektieren schafft Achtsamkeit: Das Auftreten eines Fehlers sollte zum Innehalten auffordern. Nur wenn man sich des Fehlers auch bewusst wird, kann man sein eigenes Handeln nachvollziehen. Alleine dadurch werden Arbeitsschritte wieder überlegter und weniger automatisiert ausgeführt und weitere Fehler vermieden. Der Aspekt der Reflexion ist für die Befragten ein sehr wichtiger Schritt, da der Fehler-Verursacher den Fehler nur so selbst verstehen und nachvollziehen kann.

e) Dokumentation macht Fehler bearbeitbar: Das Dokumentieren von Fehlern hilft mit, die Entstehung des Fehlers nachzuzeichnen und transparenter zu machen. Wichtige Elemente der fehlerverursachenden Handlungen können so bewusst werden. Dieses Wissen wird durch die Dokumentation über die Zeit hinweg und unabhängig von Personen verfügbar gehalten.

f) Ursachenforschung statt Verursacherforschung: Vor allem für die Befragten aus dem Managementbereich ist die Ursachenforschung die Basis eines guten Fehlermanagements. Nur wenn die Fehlerquelle genau lokalisiert wird, können Veränderungen angegangen werden.

g) Erklärung bzw. Vermittlung: Den Lernerfolg und nicht den Fehler verbreiten! Der Fehlerverursacher muss in die Fehlerbehebung eingebunden werden, da so quasi ein Lernbeispiel entstehen kann, aus dem der betroffene Mitarbeiter optimal profitiert. Jeder Mitarbeiter soll nun über die Fehlerursache und die Fehlervermeidungsstrategien genau informiert werden. Dies kann z.B. in Form eines

schriftlichen Hinweises an der jeweiligen Maschine oder über ein Gespräch mit allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einer Abteilung geschehen.

4. Ausblick

Auftretende Fehler können als **Lernchance** nutzbar gemacht werden, um dadurch den gleichen Fehler in Zukunft zu vermeiden. Anders gelagerte Fehler führen zu neuen Lernchancen und einem kontinuierlichen Wissensaufbau. Eine lernende Organisation muss also über Fehler offen reden können. Vertrauen innerhalb der Belegschaft und zwischen den Hierarchieebenen ist dafür die Basis. Ein konstruktiver, wertschätzender und angstfreier Umgang miteinander fördert das Lernen aus Irrtümern und Unvollkommenheiten (Harteis et al., 2006: 118). Die informelle Kommunikation im Unternehmen kann dabei für das Fehlermanagement nutzbringend sein (Dörfel, 2008: 18 ff). Allerdings sind Fehlermeldungen allein zu wenig. Eine entsprechende Fehleranalyse und darauf aufbauende Fehlerbehebung sowie ein nachfolgendes Konzept zur Fehlervorbeugung sind notwendig. Mit anderen Worten: Eine aus Fehlern lernende Organisation muss anstatt eines schuldzuweisungsorientierten Ansatzes einen kooperativen und lösungsorientierten wählen.

5. Literatur

1. Argyris, Ch. / Schön, D. A. (2006): Die Lernende Organisation. Grundlagen. Methode, Praxis. 3. Auflage. Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH
2. Dörfel, L. (Hrsg.), (2008): Instrumente und Techniken der internen Kommunikation: Trends, Nutzen und Wirklichkeit. scm, Berlin.
3. Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17, p. 109-122.
4. Glaser, B. G. / Strauss, A. (1967): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. New York.
5. Harteis, Ch. / Bauer, J. / Heid, H. (2006): Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning. In: Revue suisse des sciences de l'éducation, 28 (1) S. 111-129.
6. Mayring, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Aufl., Beltz, Weinheim.
7. Osten, M. (2006): Die Kunst, Fehler zu machen. Frankfurt/Main
8. Probst, G. / Büchel, B. (1998): Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. 2. aktual. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
9. Rami, U. (2009), (Hg.): Fehlermanagement im Baugewerbe. Fehler erkennen, kommunizieren und zukünftig verhindern. Forschungsbericht. Eigenverlag, Linz.
10. Rami, U. / Wagner, S. / Kreismair, E. (2012): Fehlermanagement im Baubetrieb. Eine empirische Untersuchung der Fehlerkommunikation am Beispiel der oberösterreichischen Baubranche. In: Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hg), GfA Press, Dortmund, S. 593-596.
11. Rami, U. / Kreismair, E. / Euler, H. P. (2010): Fehlermanagement im Baubetrieb – eine Analyse der Fehlerstruktur im Vorfeld eines organisatorischen Lösungsansatzes. In: Neue Arbeits- und Lebenswelten gestalten. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hg), GfA Press, Dortmund, S. 293-296.
12. Weick, K. E. / Sutcliffe, K. M. (2003): Das unerwartete Managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Stuttgart: Klett-Cotta.

Zu zitieren wie folgt:

Rami, U. / Hunger, A. (2013): Lernen aus Fehlern am Beispiel öö. Industriebetriebe. In: Chancen durch Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.), GfA Press, Dortmund, S. 199-202.