

Lernen aus Fehlern – eine Frage der Organisationskultur?

Ursula RAMI, Hanns Peter EULER

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

Kurzfassung: In der Theorie sind Kommunikation, Transparenz und Integration notwendig, um individuelle Lernprozesse in organisationales Wissen zu transformieren (Probst & Büchel, 1998). Aus unterschiedlichen Studien liegen uns qualitative und quantitative Daten zum Thema „vom Fehler machen zum Lernen aus Fehlern“ vor (Rami et al. 2014). Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die innerbetriebliche Kommunikation, die wiederum auf vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen zwischen den Kollegen wie auch zu den Hierarchieebenen aufbaut, die Quintessenz des Lernens aus Fehlern ist. Fehlermanagementstrategien können darüber hinaus nicht einfach „von Oben“ verordnet werden, sondern lassen sich – wie die Studien zeigen – über eine nachhaltige Organisationskultur aufbauen und zur Wirkung bringen.

Schlüsselwörter: Fehler, Lernen, Fehlerkultur, Lernende Organisation, Organisationskultur

1. Einleitung und Fragestellung

Fehler werden von der Allgemeinheit nicht gerne gesehen und insbesondere im Wirtschaftsleben sind sie nahezu tabuisiert. Sie lösen deshalb allorts bei Akteuren Tendenzen aus, sie zu verschleiern, oder wenn möglich geheim zu halten, um negativen Sanktionen zu entgehen. Solche Verhaltensmotive und -tendenzen werden durch nahezu alle Sozialisationsinstanzen, wie Familie, Schule und Organisationen, bewusst oder unbewusst in einer modernen Gesellschaft der „Null-Fehler-Kultur“ vermittelt. Vor allem im beruflichen Kontext wird oftmals ein fehlerfreies Arbeiten erwartet. Passieren dann aber Fehler und müssen diese auch eingestanden werden, ist dies für alle Beteiligten häufig sehr unangenehm. Es scheint deshalb, als ob der individuelle Lernprozess nach erfolgter Ausbildung mit dem Eintritt ins Erwerbsleben schon abgeschlossen sei und dafür Fehler als Ressource zur Weiterentwicklung nun nicht mehr zur Verfügung stehen würden (vgl. Rami 2009: 21 f).

Das Sprichwort „aus Fehlern lernen wir“ hat in einer perfektionistischen Welt ausgedient. In einer Umgebung, die von ständiger Beschleunigung charakterisiert ist, haben Fehler keinen Platz und stellen eher Anzeichen für Krisen denn Möglichkeiten für Weiterentwicklungen dar (Osten 2006: 91 ff). Es liegt demnach in der Natur der Sache, dass, dort wo Menschen agieren, Fehler passieren und somit das Dilemma der Inkompatibilität entsteht.

Das Wort Fehler ist nach wie vor – insbesondere im beruflichen Kontext – negativ besetzt (vgl. Rami, 2009). Vor allem auf individueller Ebene werden Fehler oft mit mangelhafter Qualifikation, 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 mögliche Lernprozesse (Grant, 1996). Für den Umgang mit Fehlern ist es aber wichtig, diese als Chance zu begreifen.

Fehler als potentielle Chancen für Lernprozesse können in Organisationen neue Handlungsoptionen eröffnen und ihre Wissensbestände erweitern bzw. erneuern. Dabei ist es wichtig, auf Fehler, die bereits vorgekommen sind, zu achten, um sie zu korrigieren bevor sie sich ausweiten und (größeren) Schaden verursachen (Weick & Sutcliffe 2003: 69f.).

Genauso wie Fehler – wie bisher weit verbreitet – eine betriebliche Verschleierungskultur erzeugen können, sind sie dazu geeignet, für die Generierung neuer Ideen und Lernprozesse herangezogen zu werden (Argyris & Schön 2006: 19), wenn die hierfür notwendigen organisationskulturellen Voraussetzungen wie gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und offenes Kommunikationsklima auf allen Hierarchieebenen für die Einführung eines entsprechenden Fehlermanagementsystems geschaffen werden.

Eine Organisation wird dann erfolgreich sein, wenn sie das Wissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über auftretende Fehler aktiv erschließen kann (vgl. Argyris & Schön 2006: 19) und Fehler als Anstoß zur Weiterentwicklung nutzt.

1.1 Umgang mit Fehlern in Unternehmen

Welchen Umgang man mit Fehlern hat bzw. welche Konsequenzen im Unternehmen daraus erwachsen, ist Kennzeichen der Fehlerkultur eines Unternehmens. Dabei steht diese im engen Kontext mit der Organisations- und Führungskultur. Die Strategien im Umgang mit Fehlern können anhand von zwei konträren Positionen beschrieben werden: a) Fehlervermeidung einerseits und b) Fehlermanagement andererseits (Harteis et al 2006).

Bei der Fehlervermeidungsstrategie erscheint es relativ plausibel Fehlern durch eine geringe Fehlertoleranz zu begegnen. Durch eine gezielte Anwendung und geschickte Kombination von personellen, organisatorischen und technischen Maßnahmen versucht man eine optimale Problemlösung zu erreichen. Begleitet werden solche Umsetzungsmaßnahmen meist im Rahmen der Qualitätssicherung mit dem Ziel der Null-Fehler-Toleranz. Dieses Kalkül geht aber häufig nicht auf, da ein Mensch nicht völlig fehlerfrei arbeiten kann und Entscheidungen in komplexen Systemen bzw. Situationen häufig unter Unsicherheit getroffen werden (müssen), zumal nicht alle Informationen immer verfügbar sind (Zapf et al. 1999: 404 ff; Rami et al. 2014: 26 ff).

Prinzipiell werden bei der Fehlermanagementstrategie auftretende Fehler im Kontext eines Lernprozesses gesehen. Hauptziel ist es, Fehler möglichst wirtschaftlich und stressfrei zu beheben, sowie individuelle und organisationale Lerneffekte zu erreichen. Grundvoraussetzung dabei ist, dass ein Fehler erkannt und auch anerkannt wird. Im Allgemeinen kann man davon ausgehen, dass erkannte Fehler (egal ob eigene oder fremde) zumindest beim „Fehler-Entdecker“ Lernprozesse in der einen oder anderen Art auslösen (Rami et al. 2014: 179 f).

1.2 Lernen in Organisationen

Organisationen sind den kontinuierlichen Einwirkungen eines sich ständig verändernden Marktes ausgesetzt. Um langfristig existieren zu können müssen sie sich anpassen und lernen immer anspruchsvollere Aufgaben zu erfüllen. Daraus ergibt sich eine relativ hohe Anforderung an das Lernpotential von Organisationen. Dies bedeutet eine ständige technische und organisatorische Weiterentwicklung interner Prozesse und Strukturen. Diese Weiterentwicklungen sind das Ergebnis von Lernprozessen zuvorderst auf Seiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (vgl. Sonntag 2007: 11).

Wichtig ist, dass Organisationen nicht nur auf Marktveränderungen reagieren, sondern auftretende Fehler als permanente Chance für Lernprozesse erkennen, dabei müssen Fehlerereignisse organisationsweit zum Thema gemacht werden (vgl. Rami et al. 2014: 32, 180). Organisationales Lernen ist also die Fähigkeit, Fehler zu entdecken, zu analysieren und diese auf die gewünschte Norm zu korrigieren. In weiterer Folge wird die organisationale Werte- und Wissensbasis verändert und neue Problemlösungsansätze und Handlungskompetenzen können auf diese Weise entstehen (vgl. Probst 1993: 473).

Nach Klimecki et al. (2000: 67) handelt es sich beim organisationalen Lernen immer um einen kommunikativen Vorgang. Aus diesem Grund ist eine intensive hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikation wichtig, denn nur so können individuelle Lernvorgänge der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Organisation zugänglich gemacht werden.

Aus bereits abgeschlossenen und bezüglich der Hauptergebnisse auf den Frühjahreskongressen der GfA (2010, 2012) präsentierten qualitativen und quantitativen Studien zum Themenbereich Fehlermanagement in Baubetrieben (Rami et al. 2010; Rami et al. 2012) ging klar hervor, dass auftretende Fehler in Organisationen als Lernchance nutzbar gemacht werden müssen. Bestimmende Faktoren für eine „lernfördernde Fehlerkultur“ im Unternehmen werden im Allgemeinen die Unternehmenskultur und im Speziellen die Führungskultur sein (Harteis et al., 2006: 116 f.). Das vielfach schon praktizierte Dokumentieren von Fehlern ist jedoch eindeutig zu wenig und nur ein erster Schritt.

2. Methodik

In drei empirischen Fallstudien wurden die erforderlichen personellen und organisatorischen Faktoren für eine lernförderliche Unternehmenskultur erhoben.

Fallstudie 1 wurde in der oberösterreichischen Baubranche im Jahre 2009 durchgeführt und gliedert sich in eine qualitative Vorstudie (31 Leitfaden-Interviews vorwiegend mit Baumeistern und Facharbeitern) und eine nachfolgende quantitative Hauptstudie (n=321) bestehend aus 152 Schulungsteilnehmern an der Bauakademie Oberösterreich und 169 Mitarbeitern aus fünf oberösterreichischen Baubetrieben. Diese Studie ging v.a. der Frage nach, wie man Fehler im Unternehmen in Kommunikation bringt.

Mit der **Fallstudie 2** wurde gezielt den Fragen nachgegangen, wie Organisationen aus Fehlern lernen können und welche Abläufe sich hierzu in der Praxis bereits etabliert haben. In drei oberösterreichischen Industriebetrieben wurden insgesamt 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.

Fallstudie 3 wurde in zwei Unternehmen der öö. Bauindustrie auf quantitativer Ebene durchgeführt und konzentrierte sich im Detail auf die zentralen Faktoren und Einflussgrößen auf die Fehlerkommunikation. Befragt wurden Angestellte und Arbeiter in beiden Unternehmen. Das standardisierte Erhebungsinstrument wurde den Arbeitern in Papierform und den Angestellten online zur Verfügung gestellt. Insgesamt wurden 202 standardisierte Fragebögen zur Analyse herangezogen.

3. Ausgewählte Ergebnisse

Fallstudie 1: Fehler gelten für die Befragten der Baubranche zwar als menschlich, werden aber trotzdem als unerwünschte und unangenehme Begleiterscheinungen v.a. im Arbeitsprozess gesehen. Als wichtigste Fehlerursachen wurden 1. Zeitdruck, 2. schlechte Informationsflüsse und 3. ungünstige Witterungsverhältnisse benannt. Hilfskräfte und externe Akteure (Subfirmen) sind in der Wahrnehmung der Befragten die Hauptverursacher von Fehlern. Die Fehlerentdeckung hingegen wird hauptsächlich den Polierern und Vorarbeitern des eigenen Unternehmens zugesprochen. Selbst verursachte Fehler werden, soweit möglich ohne vorausgehende Meldung gleich selbst behoben. Ein Fünftel der Befragten denkt, dass Fehler überhaupt nicht gemeldet werden. Die emotionale Beanspruchung durch Fehler kann hier als Hauptgrund genannt werden. Denn Fehler werden als peinlich erlebt und man Kritik befürchten muss.

Fehler werden hauptsächlich in informellen Gesprächen und auf kollegialer Basis zum Thema gemacht. Je formeller der Kontext der Kommunikation, desto weniger wird über Fehler bzw. Fehlleistungen gesprochen.

Ein Lernpotential aus Fehlern wird zwar grundsätzlich erkannt, bleibt aber dem Kreis der unmittelbar Beteiligten vorbehalten, da Fehler meistens nur innerhalb einer Partie (Team) besprochen und bearbeitet werden. Das Verhältnis zur Unternehmensleitung wird von den Befragten grundsätzlich positiv beurteilt, eine unternehmensweite Nutzung der Lernpotentiale aus Fehlern wird dennoch sehr zurückhaltend beurteilt. Eine halbherzige bzw. wenig auf die Ansprüche der Bauarbeiter ausgerichtete Fehlerdokumentation zeigt auf, dass das Lernpotential von Fehlern nicht umfassend genutzt werden kann.

Fallstudie 2: Auch wenn 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 zu organisationalem Wissen funktionieren kann, braucht es Kommunikation, Transparenz und Integration (Probst & Büchel, 1998).

Aus Sicht der Befragten zeigt sich, dass Organisationen nur dann aus Fehlern lernen können, wenn eine transparente Dokumentation und klare Kommunikations- und Informationswege vorhanden sind. Hierbei braucht es vor allem:

a) offene Kommunikationsstrukturen: das Wissen darüber, dass ein Fehler geschehen ist, ist die wesentlichste Komponente für den Lerneffekt. Ein Fehler muss über die Hierarchieebenen hinweg bis zum Verursacher besprochen werden können. Der Vorgesetzte muss dabei einen offenen und vertrauensvollen Umgang pflegen. Der Kommunikation ist dabei genügend Zeit einzuräumen und die Grundregeln des Feedbacks müssen klar sein. Um aus Fehlern lernen zu können ist es wichtig, dass

der Verursacher ein versachlichtes Feedback ohne Schuldzuweisung auch annehmen kann.

b) Positives Betriebsklima und Vertrauensverhältnis: Ein positives Betriebsklima durch einen wertschätzenden Umgang ist eine wichtige Voraussetzung für offene und konstruktive Kommunikationsstrukturen über alle Hierarchieebenen hinweg. Vertrauen gilt dabei als elementares Fundament wenn ein Fehler als Lernressource genutzt werden soll.

c) Reflektieren schafft Achtsamkeit: Das Auftreten eines Fehlers sollte zum Nachdenken auffordern. Nur wenn man sich des Fehlers auch bewusst wird, kann man sein eigenes Handeln nachvollziehen und möglicherweise korrigieren. Alleine dadurch werden Arbeitsschritte wieder überlegter und weniger automatisiert ausgeführt und in der Folge 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.

d) Ursachenforschung und Dokumentation: Fehler müssen schrittweise analysiert und bearbeitet werden um einen Lernprozess initiieren zu können. Veränderungen können nur dann angegangen werden, wenn die Fehlerquelle ermittelt wurde. Erst durch eine Dokumentation der Fehler werden diese zu transparenten und nachvollziehbaren Lernressourcen transformiert und können so über die Zeit hinweg und unabhängig von den einzelnen Personen für die Organisation verfügbar gehalten werden.

e) Umsetzung und Anwendung des Gelernten: Ein Lernprozess kann nur kontinuierlich fortgesetzt werden, wenn die Vorgesetzten für die Vorschläge der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen offen sind und die Möglichkeit nutzen von deren praxisnahen Erfahrungen zu profitieren.

Fallstudie 3: Als allgemeines Ergebnis zeigt sich in beiden Baubetrieben, dass ganz allgemein betrachtet der Kommunikation im Unternehmen eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird. Dabei wird der horizontalen Kommunikation (mit Kollegen) eine größere Bedeutung beigemessen als der vertikalen Kommunikation (mit Vorgesetzten). Es liegt im Durchschnitt ein relativ hohes Vertrauen in die Kollegen wie auch in die Vorgesetzten vor. Die Befragten der Baubranche sehen sich im Durchschnitt einem relativ hohen Zeit- und Termindruck ausgesetzt. Sie betonen, dass sie zu einer hohen Fehlermitteilungsbereitschaft neigen. Über 90 Prozent der Befragten gaben an, dass sie sich an ihre Kollegen wenden, wenn sie alleine einen Fehler nicht beheben können und 8 von 10 Befragten kommunizieren offen und ehrlich über eigene Fehler.

Die Neigung zur Fehlermitteilung wird v.a. von der wahrgenommenen sozialen Rückendeckung beeinflusst. Ebenfalls direkt auf die Fehlermitteilung wirkt das allgemeine Feedback zur Arbeit. Alle übrigen erhobenen personen- und arbeitsbezogenen Merkmale (hierarchische Position, Arbeitsverhältnis, Beschäftigungsdauer) zeigen keinen Einfluss auf die Fehlermitteilung.

Mit einer starken sozialen Rückendeckung kann die Fehlerkommunikation auf der interpersonalen Ebene und auf der intrapersonalen Ebene begleitet von einer Entwicklung des Fehlerreflexionsvermögens gestärkt werden.

4. Fazit und Ausblick

Eine aus Fehlern lernende Organisation muss anstelle einer ausgeprägten Tendenz zur Schuldzuweisung einen kooperativen und lösungsorientierten Ansatz

wählen und kann so zu einer präventiven und systemanalytischen Kultur finden. Ein aktives Fehlermanagement zeichnet sich durch einen konstruktiven und lernförderlichen Umgang mit Fehlern aus. Eine positive Fehlerkultur ist geprägt von Wertschätzung und Offenheit und trägt spürbar zu einem entsprechenden Arbeitsklima bei. Kritisches Reflektieren von Fehlern kann so zu kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) beitragen, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend weiterentwickelt werden.

Ob das Auftreten eines Fehlerereignisses zu einem Lernprozess führt, ist vom prinzipiellen Umgang des Unternehmens mit dem Thema Fehler abhängig. Zum Lernen sind Fehlerreflexion und Handlungskompetenzen erforderlich, die nicht schon vorhanden sind, sondern überwiegend erst erworben werden müssen. Kompetenz kann aber nur dort entstehen, wo Fehler nicht um jeden Preis zu vermeiden sind, sondern als Lerngelegenheiten wahrgenommen werden. Lernen bedarf einer Kultur der Fehleroffenheit. Wichtig für ein Unternehmen dabei ist: Fehler von ihrer negativen Bewertung zu befreien, ihre Unvermeidbarkeit zu akzeptieren und einen wertfreien Umgang zu etablieren.

5. Literatur

- Argyris Ch, Schön DA (2006) Die Lernende Organisation. Grundlagen. Methode, Praxis. 3. Auflage. Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH
- Grant RM (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- 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): 111-129.
- Hofinger G (2012) Fehler und Unfälle. In: Badke-Schaub P, Hofinger G, Lauche K (Hrsg.): *Human Factors: Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen*. 2. Aufl., Springer Verlag, Heidelberg, 39-60. (online ressource).
- Klimecki R, Lassleben H, Thomae M (2000) Organisationales Lernen: Zur Integration von Theorie, Empirie und Gestaltung. In: Schreyögg G, Conrad P (Hrsg.): *Organisatorischer Wandel und Transformation*, Band 10, Wiesbaden: Gabler: 63-98.
- Mayring P (2007): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 9. Aufl., Beltz, Weinheim.
- Osten M (2006) *Die Kunst, Fehler zu machen*. Frankfurt/Main
- Probst G, Büchel B (1998) *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. 2. aktual. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Probst G (1993): *Organisation*. Landsberg, Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Rami U, Hunger A, Bichler U, Euler HP (2014) *Vom Fehler zum Fortschritt – Handlungsperspektiven für die betriebliche Praxis*. Linz: Trauner Verlag.
- Rami U, Wagner S, Kremsmair 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, 593-596.
- Rami U, Kremsmair E, Euler HP (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, 293-296.
- Rami U (2009), (Hg.) *Fehlermanagement im Baugewerbe. Fehler erkennen, kommunizieren und zukünftig verhindern*. Forschungsbericht. Eigenverlag, Linz.
- Sonntag K (2007: *Arbeitsorientiertes Lernen. Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weick KE, Sutcliffe KM (2003) *Das unerwartete Managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Zapf D, Frese M, Brodbeck FC (1999) Fehler und Fehlermanagement. In: Frey D, Graf Hoyos C, Stahlberg D (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Beltz Psychologie Verlags Union. Weinheim, 398-411.