

Motivation durch Fehlermanagement

## Fehlermeldung mit System

Wo Menschen arbeiten, werden Fehler gemacht, und mit Fehlern wird von jeher sehr unterschiedlich umgegangen. Konstruktiv Fehler zu erkennen und diese – womöglich – schon im Vorfeld zu vermeiden, ist eine schwierige, aber nicht unlösbare Aufgabe. Wenn Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Fehler systematisch erfassen, analysieren und nach möglichen Lösungen suchen, schaffen Sie eine motivierende Kultur des Vertrauens und damit ein wichtige Voraussetzung für eine hohe Pflegequalität.



Michael Rimsa

---

Gliederung	Seite
<b>1. Warum ein konstruktives Fehlermanagement?</b>	<b>3</b>
<b>2. Diese Fehler sind typisch</b>	<b>5</b>
2.1 A-Fehler: „Unbedingt vermeiden“	5
2.2 B-Fehler: „Daraus lernen“	6
<b>3. Fehler konstruktiv managen</b>	<b>8</b>
3.1 Ein Lernsystem installieren	9
3.2 Hemmnisse im Umgang mit Fehlern abbauen	10
3.3 Positiv mit Fehlern umgehen	12
3.3.1 Erfassen und Beschreiben	12
3.3.2 Analysieren und Bewerten	15
3.3.3 Bearbeiten und Beheben	17
<b>4. Durch Fehler motivieren</b>	<b>21</b>

---

Motivation als Grundeinstellung

## 1. Warum ein konstruktives Fehlermanagement?

„Wenn Du nicht irrst, kommst Du nicht zu Verstand.“

(J. W. v. Goethe)

**Merke**

Überall passieren Fehler. Fehler gehören zum Menschen. Mehr noch, sie sind Teil seiner Existenz und ein entscheidender Grund für seine enorme Entwicklung. Die Geschichte der Menschheit ist geprägt von Neugier und Wagemut. Irren ist menschlich und zu diesem Irren gehören Fehler und das Lernen aus Fehlern ebenso wie die Schaffung von Sicherheit, Regeln und Normen.

Menschen machen kleine und große Fehler – oder sagen wir besser: Fehler mit kleinen und großen Auswirkungen. Denken Sie nur an den Menschen, der eines Tages den Fehler beging, einen bestimmten Pilz zu probieren. Heute wissen wir, dass dieser große Übelkeit verursacht. Oder überlegen sie einmal, was wohl geschehen wäre, wenn Christoph Kolumbus nicht den Fehler begangen hätte zu glauben, er müsse von Spanien aus immer nur Richtung Westen segeln, um Indien zu erreichen.

**Kleine und große Auswirkungen**

Ein Fehler ist für uns das, was in einem genormten System nicht den vorherrschenden Regeln entspricht und zu anderen als den erwarteten Ergebnissen führt.



Von klein auf ist uns beigebracht worden, dass ein Fehler etwas Negatives und zu Vermeidendes ist, das in aller Regel Sanktionen nach sich zieht. Hier reicht bereits der Hinweis auf den berühmten Rotstift des Lehrers oder den strengen Blick der Eltern, um bei vielen die entsprechenden „Fehlergefühle“ oder auch „Jetzt-werde-ich-sanktioniert-Gefühle“ wieder hervorzurufen.

Diese tief sitzenden Ängste und Erfahrungen gilt es bei einem positiven Umgang mit Fehlern zu zerstreuen. Wir leben in einer Welt der Perfektion, der Fehlervermeidung und der Fehlerverdammnis. Wer Fehler macht, gilt als „schlecht“, unfähig, wird als Versager behandelt.

Ich schlage daher für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern folgende grundsätzliche Umdeutung vor:

Fehler werden bei uns nicht als Versagen, sondern als notwendige Investition auf dem Weg zu besseren Lösungen gesehen.

**Merke**

Motivation als Grundeinstellung

Wenn wir in Zukunft auftretende Fehler weiter verringern bzw. anders mit Fehlern umgehen wollen, müssen wir unsere Denk- und Handlungsweise ändern und unser traditionell negatives und destruktives Fehlerdenken in ein positives Lösungsdenken und „gesundes“ Verhalten umwandeln.



Etwa so: Eine junge Pflegekraft kommt mit hängendem Kopf zu ihrer Pflegedienstleitung. Aufgrund eines ihr unterlaufenen Fehlers, der die Einrichtung einige Euro kosten wird, rechnet sie mit einer Sanktion. Die Pflegedienstleistung hört sich den Vorgang an und meint schließlich: „Das ist schlimm und darf auf keinen Fall wieder vorkommen. Aber, warum sollte ich Sie bestrafen? Ich sehe doch, wie sehr Sie der Fehler belastet. Wir werden daraus lernen und eine Vorsichtsregel für alle ableiten. Außerdem haben wir gerade einige Euro in die Qualität unserer Leistungen und Ihre Ausbildung investiert!“

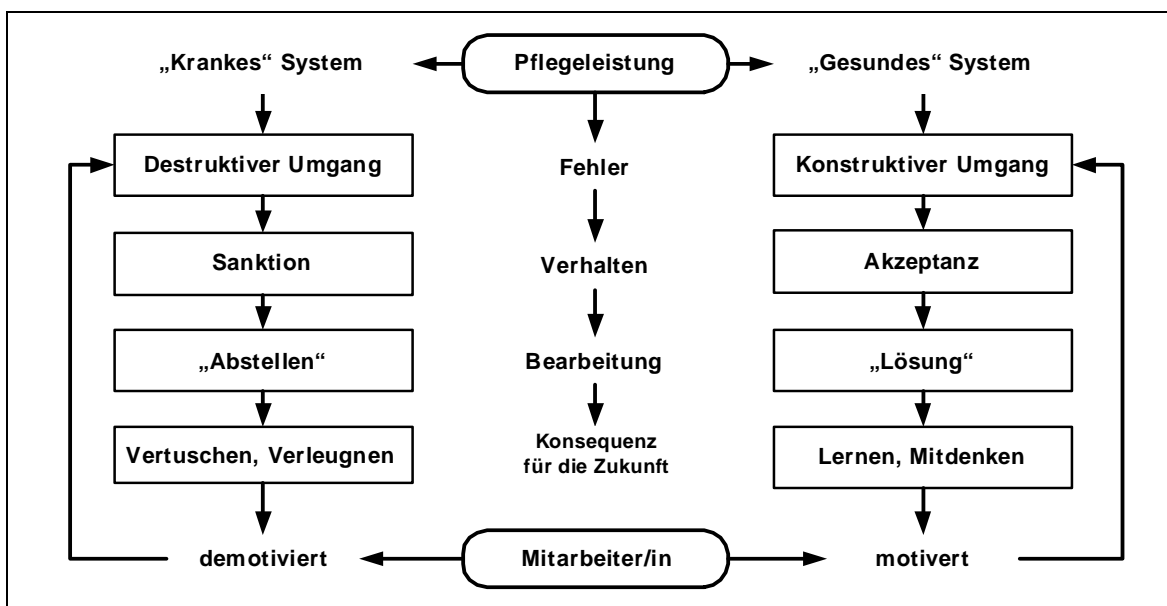


Abb. H 1.3-1 „Kranke“ und „gesunde“ Fehlersysteme

Damit kein Missverständnis aufkommt: Fehler sind bei einem „konstruktiven Umgang“ keinesfalls willkommen oder gar zu provozieren, sondern sie sind, wenn bereits geschehen, anzunehmen, so weit es geht wertzuschätzen und in Fehlerlösungs- und Fehlervermeidungsverhalten umzuwandeln. Dazu müssen sie systematisch gemanagt werden.

## Fehler managen

## 2. Diese Fehler sind typisch

Selbstverständlich gibt es viele Kategorien, wie man Fehler einteilen kann. Die Aufteilung in A-Fehler und B-Fehler scheint mir für ein konstruktives Fehlermanagement besonders geeignet.

## A- und B-Fehler

### 2.1 A-Fehler: „Unbedingt vermeiden“

#### A-Fehler

sind Fehler, die man mehrmals macht, aus ...

- ... Ignoranz,
- ... Gewöhnung,
- ... Interessenlosigkeit,
- ... mangelhafter Änderungsbereitschaft,
- ... fehlender Änderungsmöglichkeiten.



#### Handout H 1.3-1 Definition A-Fehler

A-Fehler sind Fehler, die mehrmals passieren, weil ihnen ein „regelmäßiges“ Fehlverhalten vorausgeht. Hier findet man nicht selten das Phänomen der Fehlergewöhnung (Institutionalisierung). Das bedeutet, alle Beteiligten leben mehr oder weniger bewusst nach der Ansicht, der Fehler „ist nicht zu beseitigen“, „den gibt es doch schon immer“, „der gehört ganz einfach dazu“, „das schafft keiner.“. Dadurch wird der Fehler zu einer „Institution“ in der Einrichtung. Er wird letztlich nicht mehr hinterfragt und schon gar nicht bearbeitet oder abgestellt.

## Institutionalisierung von Fehlern

Hinzu kommen dann oftmals auch noch ein grundsätzliches Desinteresse an einer Fehlerbeseitigung, eine mangelhafte Veränderungsbereitschaft und/oder das Fehlen konkreter Handlungsmöglichkeiten, um

einen Fehler tatsächlich zu beseitigen bzw. etwas verändern zu können. Dadurch nisten sich die A-Fehler in die Arbeitsprozesse ein und leben ein friedvolles Leben auf Kosten der Einrichtung, ihrer Mitarbeiter und letztlich der Kunden.


**Merke**

A-Fehler müssen reduziert werden, indem man sie dokumentiert, nach ihrer Wichtigkeit bzw. ihren Auswirkungen priorisiert und systematisch bearbeitet bzw. abstellt. A-Fehler gefährden die Qualität der Arbeit einer Einrichtung und sollten das Kernelement eines konstruktiven Fehlermanagements sein.

## 2.2 B-Fehler: „Daraus lernen“



### B-Fehler

**sind Fehler, die man macht aus ...**

- ... Unkenntnis der Rahmenbedingungen,
- ... Unkenntnis der Ursache-Wirkungsbeziehungen,
- ... Unkenntnis der Wechselbeziehungen,
- ... Unachtsamkeit,
- ... Lustlosigkeit,
- ... Unfähigkeit,
- ... falscher Einschätzung.

### Handout H 1.3-2 Definition B-Fehler

B-Fehler sind Fehler, die „eben“ unterlaufen. Sie kommen überall dort vor, wo Menschen handeln und sind in den allermeisten Fällen vermeidbar, werden aber trotzdem nie ganz vermieden.

### Ursachen

Woran liegt das? Ganz einfach: Das liegt daran, dass Menschen nun einmal Fehler machen. Es liegt in der Natur der Sache, weil Menschen keine „perfekten Wesen“ sind. Es wäre für viele Führungskräfte ein Traum, wenn ihre Mitarbeiter immer und bei jeder Tätigkeit, über alle Rahmenbedingungen informiert wären, sämtliche Ursache-Wirkungs- und Wechselbeziehungen kennen würden, achtsam, konzentriert und motiviert zur Sache gingen, die bestmöglichen Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbrächten und alles und jeden immer „richtig“ einschätzen

könnten. Es stellt sich jedoch die Frage, ob das überhaupt möglich ist und ob die Führungskräfte selbst diesen Ansprüchen genügen könnten.

Wenn sie z. B. ein einziges Mal einen Auftrag an einen Mitarbeiter nicht ausführlich genug erklären, ist der ursprünglich vermeidbare Fehler plötzlich möglich geworden!



Erinnern wir uns: Menschen brauchen Fehler. Sie lernen aus Fehlern und entwickeln sich durch Fehler fort bzw. halten durch sie ihren derzeitigen Entwicklungsstand. Wir alle kennen doch zur Genüge unsere ganz persönlichen Fehler, die uns beharrlich begleiten und immer wieder unterlaufen. Sei es, dass wir etwas zum x-ten Mal vergessen, es nicht „richtig“ machen oder schlicht und ergreifend wieder mal nicht aufpassen. Diese Fehler, die „zum Glück häufig gut ausgehen“, erinnern uns daran, dass wir uns konzentrieren, „das richtige Handeln“ nicht vergessen und uns auch zukünftig mit ihm auseinander setzen (sollen).

B-Fehler müssen einerseits – gerade in hochsensiblen Bereichen, wie dem Gesundheits- und Sozialbereich - unbedingt vermieden bzw. reduziert werden, indem man sie erkennt, erfasst, in Erinnerung „hält“ und den Prozess der Fehlervermeidung trainiert – denn Fehler, die uns bewusst sind, haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass sie nicht auftreten. Andererseits muss man sie tolerieren (lernen), denn man kann zwar ein „richtiges Vorgehen im Umgang mit der jeweiligen Fehlerursache“ festlegen und standardisieren, einhundertprozentig abstellen kann man sie nicht.

**B-Fehler sind ein Dilemma**

Irren ist nun mal menschlich und Fehler gehören dazu. Trotz aller Bemühungen, Fehler abzustellen, ist es uns bis heute nicht gelungen. Wir haben große Erfolge in der Fehlervermeidung erzielt, ausmerzen haben wir „den Fehler“ aber nicht können.

**Routinefehler**

Selbst die Standardisierung von Abläufen, von Fehlervermeidungsverhalten also, beinhaltet immer noch die, wenn auch reduzierte, Gefahr von Routinefehlern. Solche Routinefehler sind aus B-Fehlern entstandene A-Fehlern die es ebenfalls abzustellen gilt.



### 3. Fehler konstruktiv managen

Wer Fehler managen will, muss lernen, konstruktiv mit Fehlern umzugehen. Er sollte eine positive Fehlerkultur entwickeln, in der ein produktiver Umgang mit Fehlern möglich ist. Hier stellt sich die Frage nach der „richtigen“ Fehlerstrategie, denn über die ideale Behandlung und Nutzung von Fehlern gibt es sehr unterschiedliche Ansichten.



**Definition**

Eine Fehlerstrategie ist eine vorab definierte Vorgehensweise, wie mit Fehlern umgegangen werden soll, um zu einem möglichst fehlerfreien Ablauf von Arbeitsprozessen zu kommen.

Welche Fehlerstrategie wird in Ihrer Einrichtung „gelebt“?

**Fehlerstrategien**

**Lernen aus Fehlern**

Bei uns herrscht eine konstruktive Fehlerkultur, ein positives Lernklima, in dem es keine Angst vor Fehlermachen gibt und Fehler frei geäußert und offen bearbeitet werden können, so dass eine Kultur des Lernens aus Fehlern existiert (Pädagogischer Ansatz).

**Vermeiden von Fehlern**

In meiner Einrichtung sind Fehler grundsätzlich zu vermeiden, bis hin zu einem Null-Fehler-System. Arbeiten werden regelmäßig kontrolliert, auftretende Fehler erfasst, abgestellt und so eine standardisierte Kultur der Fehlervermeidung etabliert (Qualitätsmanagement Ansatz).

**Freundlich mit Fehlern umgehen**

Fehler sind bei uns in erster Linie Chancen und nicht nur unvermeidbare Begleiterscheinungen der persönlichen oder organisatorischen Entwicklungsprozesse. Fehler beinhalten ein produktives Potenzial, dass es zu akzeptieren und – im Sinne einer Kultur der Fehlerfreundlichkeit – zu tolerieren gilt (Innovationsmanagement Ansatz).

**Offen gegenüber Fehlern sein**

Wir sehen Fehler als ein Wesenselement lernender Organisationen. Wir sind unvoreingenommen gegenüber Fehlern und schaffen so eine Kultur der Fehleroffenheit. Deshalb herrscht bei uns ein innovatives Arbeitsklima, in dem die Wissensbasis und die gemeinsame Lösungs- und Handlungskompetenz der ganzen Einrichtung permanent gestärkt wird (Ansatz der „Lernenden Organisation“).

**Checkliste H 1.3-1      Mögliche Fehlerstrategien**



### 3.1 Ein Lernsystem installieren

Eine positive und konstruktive Fehlerkultur misst sich an den Anforderungen, die an den Umgang mit Fehlern in einer Einrichtung gestellt werden: Sollen die Fehler „einfach nur“ abgestellt werden oder sollen auftretende Fehler zur Entwicklung der Organisation und ihrer Mitarbeiter genutzt werden? Im ersteren Fall kommt es zu positiven und qualitätsrelevanten Effekten, wie Vermeidung von Beschwerden, von Nacharbeiten und Fehlerkosten etc. Werden Fehler als Entwicklungschancen gesehen, führt dies zu den gleichen positiven Effekten, motiviert jedoch zusätzlich noch die Mitarbeiter, sich mit den auftretenden Fehlern auseinander zu setzen und sich in den Fehlerlösungs- und Fehlervermeidungsprozess einzubringen.

**Qualitätsrelevante Effekte**

#### Fehlerkompetenz der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter erwerben so eine immer professionellere Fehlerkompetenz. Sie erarbeiten ein Repertoire an Fehlerstrategien, das sie je nach Funktion und Situation gezielt einsetzen können und das sie qualifiziert arbeiten lässt. Vorausgesetzt die Mitarbeiter wollen aus ihren Fehlern lernen – wovon im Rahmen einer konstruktiven Unternehmens- und Führungskultur auszugehen ist –, dann ist von Seiten der Führung „nur“ noch das Können und das Dürfen der Mitarbeiter zu ermöglichen, damit sich ein konstruktives Fehlermanagement entwickeln kann.

**Fehlerstrategien**

Ein autoritärer Führungsstil mit den entsprechenden sanktionierenden Anreizen wird die Mitarbeiter immer dazu verleiten, aufgetretene Fehler und Probleme nicht offen auszuweisen.

**Merke**

Dies ist eine schwierige, aber erfahrungsgemäß richtige Erkenntnis. Es ergibt sich daraus, dass es bei einem positiven Fehlermanagement nur darum gehen kann, das Thema „Fehler“ und „Fehler machen“ regelmäßig, sachlich und transparent zu kommunizieren und konstruktiv und fair mit Fehlern umzugehen.

Wem ein Fehler unterlaufen ist, der sollte anschließend offen und ehrlich erfahren dürfen, was er falsch gemacht hat, was er hätte besser machen können und wie er bis zum nächsten Mal bzw. beim nächsten Mal unterstützt wird, damit ihm der Fehler nicht wieder unterläuft.

**Merke**

**Fehlerlernsystem**

Dies erfordert ein funktionierendes Fehlerlernsystem.

**Merke**

Ein Fehlerlernsystem ist ein Fehlerspeicher-, Fehlerdiskussions- und Fehlerlösungssystem, in das Mitarbeiter aufgetretene Fehler öffentlich einbringen, Fehler von anderen einsehen und sich über die Ursachen und „Fehlerabstellmöglichkeiten“ informieren und austauschen können.

Solch ein Fehlerlernsystem ermöglicht den Mitarbeitern, die gemachten Fehler offen und sinnbringend „los zu werden“ und ihre Erfahrungen ohne Risiko und Schaden auszutauschen.

**Beispiel**

Fehlerlernsysteme können in Form von

- Fehlerworkshops,
- Intranetforen oder
- regelmäßiger Aufnahme von Fehlerbearbeitungen in die Besprechungsagenda

realisiert werden.

Wichtig für den Erfolg von Fehlerlernsystemen sind neben dem Grundkonsens, aus Fehlern lernen zu wollen, eine positive und offene Art und Weise, wie Fehler gesehen, besprochen und behandelt bzw. gelöst werden.

**Tipp**

Um rechtliche Konsequenzen für die Mitarbeiter zu vermeiden, empfiehlt es sich bei Fehlerlernsystemen, nur solche Fehler zu melden, die zu einem Schaden hätten führen können und die noch keinen Schaden verursacht haben.

**3.2 Hemmnisse im Umgang mit Fehlern abbauen****Null-Fehler-Anspruch im Sozialbereich**

Niemand macht gerne Fehler. Wenn uns oder jemandem allerdings ein Fehler unterläuft, gibt es Bereiche oder Tätigkeiten, in denen wir einen Fehler eher tolerieren als in anderen. Nehmen wir doch nur den Gesundheits- und Sozialbereich: Wer kann hier schon den Fehler eines Chirurgen akzeptieren oder die falsche Pflegeleistung am eigenen Ehepartner oder den Eltern? Wir leben in diesem Bereich einen Null-Fehler-Anspruch, d. h., alles muss immer nach bestem Wissen und Gewissen zu einhundert Prozent funktionieren.

Geht so etwas überhaupt? Betrügen wir uns da nicht ein wenig in der Wahrnehmung der Realität? Oder, um es mit den Worten von Dr. Jonitz auf dem Deutschen Ärztetag 2005 zu sagen: Führt „ein Null-Fehler-Anspruch, durch welche Umstände auch immer verstärkt“, nicht dazu, „dass man auf einem Auge blind zu werden droht und unerwünschte Ereignisse, nach dem Muster des ‚was nicht sein kann, das nicht sein darf‘ einfach ausblendet“?

Fehler rufen Ängste und damit Hemmnisse auf dem Weg zu einem konstruktiven Fehlermanagement hervor:

### **Typische Hemmnisse**

#### **Selektive Wahrnehmung**

Wenn wir selektiv wahrnehmen, nehmen wir nur das wahr, was wir wahrnehmen wollen, was „sein“ kann, d. h. was wir denken können, für möglich halten bzw. erwartet haben. Ein unerwarteter und zudem noch unangenehmer Fehler wird häufig ausgeblendet, ein nicht denkbarer zuweilen hartnäckig verdrängt bzw. verleugnet.

#### **Haftungsrisiko**

Wer einen Fehler eingesteht, läuft Gefahr seinen Haftungsschutz zu verlieren und damit persönlich belangt werden zu können, auch wenn er im Auftrag seines Arbeitgebers gehandelt hat. Dies führt dazu, dass viele Fehler erst gar nicht ans Tageslicht kommen und häufig kollektiv (in der Einrichtung) vertuscht werden.

#### **Sündenbock-Prinzip**

Wenn etwas schief geht, suchen wir sofort nach einem Schuldigen, der nicht selten öffentlichkeitswirksam angeprangert und abgeurteilt wird. Die Fehlerursachen werden durch diesen rituellen Akt „unter den Tisch gekehrt“ und in aller Regel nie wirklich aufgearbeitet. Hauptsache wir haben jemanden gefunden, der „den Kopf hinhält“, nicht selten wohl wissend, dass wir selbst für den Fehler verantwortlich sind.

#### **Öffentlicher Missbrauch**

Fehler werden gerne öffentlich „ausgeschlachtet“. Pflegeeinrichtungen sind aus Erfahrung sehr vorsichtig mit der Bekanntgabe von Fehlern oder eingeführten Fehlermanagementsystemen. Viele Meinungsbildner handeln hier sehr frei und unverantwortlich nach dem Motto: „Wer ein Fehlermanagement einführt, tut dies, weil er Fehler macht“. Dies diskreditiert die Einrichtungen, verhindert einen offenen und konstruktiven Umgang mit Fehlern und führt zu Misstrauen und „Leisetreterei“.

### **Handout H 1.3-3**

#### **Typische Hemmnisse im Umgang mit Fehlern**

*Quelle:* In Anlehnung an die Rede von Dr. Günther Jonitz, 108. Deutscher Ärztetag, 2005 in Berlin

### 3.3 Positiv mit Fehlern umgehen



Je mehr Menschen miteinander arbeiten und je mehr Arbeitsschritte, Materialien und Geräte für einen Arbeitsprozess erforderlich sind, desto höher ist die Fehlerwahrscheinlichkeit.

Vor allem Menschen sind eine kaum beherrschbare Quelle von Fehlern und Abweichungen. Unsere traditionelle Logik, diese Quelle zu beherrschen, besteht in der Erfassung, Analyse und Bearbeitung von Fehlern bzw. fehlerverursachendem Verhalten.

**Fehler sind kritische Ereignisse**

Ein systematisches Management von Fehlern ermöglicht es, eine gleichmäßig hohe Qualität von Pflegeleistungen zu gewährleisten. Sobald es gelingt, in einem Arbeitsprozess ein Minimum an Fehlern, also an kritischen Ereignissen, zu realisieren, desto mehr nähert sich der Prozess seiner bestmöglichen Ausführung.

#### 3.3.1 Erfassen und Beschreiben

**Einen „Fehlerschlüssel“ erstellen**

Voraussetzung für eine erfolgreiche Fehlererfassung ist die eindeutige Beschreibung der Fehler. Definieren Sie deshalb vorab sehr genau die Bereiche, die Sie benötigen, um auftretende Fehler eindeutig erkennen und analysieren zu können. Erstellen Sie einen so genannten Fehlerschlüssel, der es Ihnen und Ihren Mitarbeitern erleichtert, Fehler zu beschreiben.

Ebene 1	Ebene 2	Ebene 3
1 Fehlerbeschreibung		Frei formulierte Beschreibung des Fehlers
2 Fehlerfolge		Frei formulierte Beschreibung der Fehlerfolge(n)
3 Fehlerursache	3.1 Mensch	Planungsfehler, Ausführungsfehler, Kommunikationsfehler etc.
	3.2 Maschine (Gerät)	Defekt, Bedienungs- oder Wartungsfehler
	3.3 Material	fehlerhaft, Falschlieferung, Lieferungsverzug, Handhabungsfehler
	3.4 Methode	Ablauffehler, Prozessfehler
4 Fehlerbewertung	4.1 Leichter Fehler	Definition, was darunter verstanden wird
	4.2 Mittlerer Fehler	Definition, was darunter verstanden wird
	4.3 Schwerer Fehler	Definition, was darunter verstanden wird
5 Fehlerbehebung	Frei formulierte Beschreibung möglicher Maßnahmen zur Fehlerbehebung und Fehlervermeidung	

Tab. H 1.3-1 Beispiel eines Fehlerschlüssels

Je einfacher Sie den Schlüssel gestalten, desto leichter ist er für Sie und Ihre Mitarbeiter zu handhaben. Manchmal reicht bereits die erste Gliederungsebene vollkommen aus.

Auf der Basis eines solchen Fehlerschlüssels können Sie detaillierte Aussagen über die einzelnen Fehler,

- die Häufigkeit ihres Auftretens,
- den Fehler- bzw. Auswirkungsgrad und
- die Maßnahmen zur Fehlerbehebung und -vermeidung

treffen.

Am besten ist es, wenn Sie Ihren Mitarbeitern ein oder zwei Fehlerbeschreibungsmuster an die Hand geben. Diese werden erfahrungsgemäß als sehr hilfreich empfunden und häufig verwendet.



**Die Fehlerliste**

Die eigentliche Erfassung der Fehler erfolgt in einer Fehlerliste (Fehlersammelliste, Fehlertabelle):

<b>Fehlerliste</b>				
<b>Abteilung/Bereich:</b> _____			<b>Datum:</b> _____	
<b>Verantwortlich:</b> _____			<b>Telefon:</b> _____	
<b>Unterschrift:</b> _____			<b>E-Mail:</b> _____	
1	2	3	4	5
Fehlerbeschreibung	Fehlerfolge	Fehlerursache	Fehlerbewertung	Fehlerbehebung



Mit Hilfe dieser Fehlerliste ist es möglich, auftretende Fehler sehr genau zu erfassen. Bei Bedarf kann die Liste auch erweitert werden, z. B. um die bereits realisierten Lösungen oder die für die Fehlerbehebung verantwortlichen Personen bzw. den erreichten Wirkungsgrad der Maßnahmen zur Fehlerbehebung.

**Fehlerklassen definieren**

Ein häufig unterschätztes Problem bei der Fehlererfassung stellt die Definition von Fehlerklassen dar. Fehlerklassen werden einerseits dafür benötigt, zu entscheiden, ob ein Fehler erfasst, also dokumentiert, werden muss, und andererseits sind sie zwingend erforderlich, um zu bestimmen, wer den Fehler analysiert, über die Fehlerbehebungsmaßnahmen entscheidet und wer sie schließlich durchführt.

Je nach Schweregrad des Fehlers und der daraus resultierenden Folgen werden Fehler unterschiedlichen Fehlerklassen zugeordnet. In der Praxis hat sich dabei maximal eine 4er-Klassifizierung bewährt. Fehlerklassen mit mehr Unterscheidungen sind im Arbeitsalltag kaum umsetz- bzw. anwendbar:

Fehlerklasse	Beispiel	Folgen
1. Kritischer Fehler	Behandlungsschaden, Unfall	gravierend
2. Hauptfehler	Kritisches Ereignis, gefährliche Situation	begrenzt
3. Nebenfehler	Beinahe-Zwischenfall	keine
4. Potenzieller Fehler	Latenter Fehler, potenzielle Bedrohung	(noch) keine

Tab. H 1.3-2 4er-Klassifizierung von Fehlern

Fehler sind selten das Ergebnis einzelner Faktoren sondern komplexer Fügungen, welche die Beteiligten – aus welchen Gründen auch immer - kaum hätten vorhersehen können. Achten Sie daher bei der Definition von Fehlerklassen auf Fehlerketten.



Eine Fehlerkette ist eine regelmäßig in einer bestimmten Reihenfolge ablaufende oder aufeinander aufbauende Fehlerabfolge.

Fehler in Fehlerketten ereignen sich selten, weil Menschen etwas riskieren und dabei verlieren, sondern deshalb, weil sie nachlässig sind und nicht glauben, dass das, was im Begriff ist zu passieren, jetzt geschieht bzw. (schon) wieder geschieht.

**3.3.2 Analysieren und Bewerten**

Die Fehleranalyse beginnt bereits bei der Fehlererfassung. Je besser ein Fehler in der Fehlerliste beschrieben wurde, umso mehr wissen Sie bereits über ihn:

<p><b>Fehleranalyse</b></p> <p>Um welche Art Fehler handelt es sich?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Wo tritt (trat) der Fehler auf?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Von wem wurde der Fehler erkannt (Berufsgruppe)?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>In welchem Stadium wurde der Fehler erkannt?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Welche Folgen bzw. Auswirkungen hat der Fehler?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Wer bzw. welche Personengruppen sind von dem Fehler betroffen?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Welche bzw. wie viele Ursachen gibt es für den Fehler?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Welche Personengruppen sind an dem Fehler bzw. der Fehlerentstehung beteiligt?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>In welchem Bereich sind die Ursachen anzutreffen (Mensch, Maschine etc.)?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---

Motivation als Grundeinstellung

Wie häufig tritt der Fehler mit welchem Auswirkungsgrad auf?  
 .....  
 .....

Welchen Schweregrad hat der Fehler (evtl. in welcher Häufigkeit)?  
 .....  
 .....

Welche Lösungsmöglichkeiten für den Fehler gibt es?  
 .....  
 .....

Wie realistisch sind diese Lösungen und welche Konsequenzen haben sie?  
 .....  
 .....

**Formblatt H 1.3-1 Fehleranalyse**

Fehlererfassung und Fehleranalyse sind wesentliche Bestandteile eines Fehlerlernsystems. Planen Sie insofern sehr genau, wen Sie, wann wie und wo die Fehler erfassen und analysieren lassen wollen.

Welches Erfassungssystem für Sie das Beste ist, können Sie anhand der nachfolgenden Checkliste ermitteln:

**Fehlererfassungssysteme**

Wir erfassen mögliche Fehler in unseren Besprechungen dann, wenn Fehler vorgekommen sind. Anschließend diskutieren und analysieren wir die Fehler und die vorgenommenen Behebungsmaßnahmen im Team.

Bei uns trägt jeder Mitarbeiter mögliche Fehler in eine Fehlerliste ein. Die Mitarbeiter erhalten dazu in Papierform eine Liste, tragen dort die Fehler selbsttätig ein und geben die Liste anschließend bei einer ihnen bekannten Vertrauensperson zur Lösungs- bzw. Fehlerbehebungsanalyse ab.

Wir verfügen über ein Intranet. Dort ist die Fehlerliste interaktiv „eingestellt“ und die Mitarbeiter können anonym die möglichen Fehler eintragen und andere Fehler und deren Lösungen, die von einem „Fehlerbehebungsteam“ erarbeitet wurden, einsehen.

In unserem Haus erfassen die Mitarbeiter die Fehler so, wie es ihnen „eben“ möglich ist. Anschließend werden die Fehler regelmäßig in unseren Dienstbesprechungen vorgetragen und analysiert.



Wir lassen die Mitarbeiter die möglichen Fehler über einen längeren Zeitraum sammeln und veranstalten anschließend Fehlerworkshops, in denen die Fehler vorgetragen und analysiert werden.	<input type="checkbox"/>
Wir lassen die Mitarbeiter die Fehler in einem Formular erfassen. Die Mitarbeiter machen entsprechende Lösungsvorschläge, die wir anschließend z. B. in der Leitungskonferenz prüfen und analysieren.	<input type="checkbox"/>

**Checkliste H 1.3-2      Mögliche Fehlererfassungssysteme**

**3.3.3 Bearbeiten und Beheben**

Aus vielen Erhebungen und Analysen ergaben sich drei Haupteinflussfaktoren für das Auftreten von Fehlern:

**Drei Einflussfaktoren**

- Prozessfehler,
- Personenfehler und
- Interaktionsfehler.

<p>Daraus ergibt sich, dass viele Fehler verhindert werden können,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wenn die Prozesse und Abläufe besser (optimal) gestaltet sind,</li> <li>• wenn die Mitarbeiter qualifiziert, geschult, aufmerksam und motiviert sind und</li> <li>• wenn die Mitarbeiter gut zusammenarbeiten (soziale Interaktion).</li> </ul>
---



Falls Sie ein funktionierendes Fehlermanagement realisieren wollen, sollten Sie zunächst folgende Fragen überdenken:

Motivation als Grundeinstellung

Einflussfaktoren		
Fragen	Ja	Nein
<p><b>Sind „meine“ Prozesse optimal gestaltet?</b></p> <p>Wenn Sie diese Frage mit „Nein“ beantwortet haben, dann sollten Sie für ein erfolgreiches Fehlermanagement die operationellen Bedingungen, also die Abläufe, Zuarbeiten, Materialien, Geräte, Ausbildungen und die Dokumentation, erfassen, analysieren und verbessern.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Sind „meine“ Mitarbeiter ausreichend qualifiziert?</b></p> <p>Falls Sie diese Frage mit „Nein“ beantwortet haben, dann fördern Sie Ihre Mitarbeiter, indem Sie für eine umfassende und zielgerichtete Personalentwicklung sorgen und die Mitarbeiter regelmäßig und konsequent an der Fehlerfindung, Fehlerlösung und Maßnahmenplanung im Rahmen des Fehlermanagements beteiligen.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Arbeiten „meine“ Mitarbeiter bestmöglich zusammen?</b></p> <p>Haben Sie diese Frage mit „Nein“ beantwortet, dann qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter für das Arbeiten im Team und soziale Interaktion sowie die Themen „Umgang mit Fehlern“ und „Fehlerminimierung durch Teamarbeit“.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Checkliste H 1.3-3      Haupteinflussfaktoren im Fehlermanagement**

Im äußersten Fall müssen Sie parallel auf allen drei Ebenen erste Anstrengungen unternehmen, um die Fehlerwahrscheinlichkeit zu verringern und deren Auswirkungen zu minimieren.

**Instrumente der Fehlerbeschreibung**

Damit Sie die erfassten und analysierten Fehler erfolgversprechend bearbeiten können, stehen Ihnen die folgenden Möglichkeiten zur Verfügung, die Sie hier auf deren Realisierbarkeit in Ihrer Einrichtung hin prüfen können:

Fehlerbearbeitungsmöglichkeiten	Bei uns möglich?	
	Ja	Nein
<p><b>Bearbeitung von Fehlern „vor Ort“ (Empowerment)</b></p> <p>Hier werden die Fehler von den Mitarbeitern selbstverantwortlich behoben. Je nach Schweregrad des Fehlers kann der Mitarbeiter den Fehler vollkommen selbstständig beheben oder „seine Führungskraft“ zu Rate ziehen.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Bearbeitung von Fehlern „durch spezielle Mitarbeiter“</b></p> <p>In diesem Fall verfügen Sie über entsprechend ausgebildetes Personal, das eine erste Fehleranalyse vornimmt und Fehlerbehebungsvorschläge erarbeitet. Je nach Ausgestaltung Ihres Systems kann anschließend dieses besonders geschulte Personal oder ein Mitarbeiter vor Ort den Fehler beheben.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Bearbeitung von Fehlern „durch ein Team“</b></p> <p>Teams haben den Vorteil, dass sie zumeist über eine größere Lösungskompetenz verfügen. Die Teams werden über den Fehler informiert und suchen in Workshops bzw. Arbeitsgruppen nach den Fehlerursachen, kurzfristigen Maßnahmen zur Fehlerbehebung und langfristigen Maßnahmen zur Fehlervermeidung. Wer letztlich den Fehler löst, kann je nach Fehlerart und Lösungskompetenz individuell entschieden werden.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Bearbeitung von Fehlern „durch Externe“</b></p> <p>Manche Fehler können intern nicht behoben werden. In diesen Fällen ist es sinnvoll, einen externen Spezialisten zu konsultieren. Dieser kann den Fehler analysieren und beheben sowie anschließend Hilfestellung bei der Installation einer in Zukunft möglicherweise internen Fehlerbehebung leisten.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Checkliste H 1.3-4      Instrumente der Fehlerbearbeitung**

**Fehlermanagementkonzept**

Damit Sie die auftretenden Fehler regelmäßig und umfassend managen können, sollten Sie ein auf Ihre Einrichtung bzw. Ihren Bereich zugeschnittenes System für ein kontinuierliches Fehlermanagement erarbeiten und einführen.

Im Folgenden sehen Sie ein Beispiel für ein umfassendes Fehlermanagementkonzept:

Motivation als Grundeinstellung

Aktion	Potenzieller Fehler Bedrohung	Nebenfehler Beinahe	Hauptfehler Gefährliches Ereignis	Kritischer Fehler Schaden, Unfall	Ziel der Aktion
<b>MITARBEITER</b> <b>Vorbereitung (Briefing)</b> Detaillierte Information und Aufklärung, Schulung vor einem Ereignis (evtl. im Team)	●	○	●	●	<b>Qualifizierte Mitarbeiter</b> Vorbereitete und geschulte Mitarbeiter, die über Fehlerlösungs- und Fehlervermeidungskompetenz verfügen.
<b>MITARBEITER</b> <b>Nachbesprechung (Debriefing)</b> Strukturiertes Gespräch nach einem Ereignis (evtl. im Team) <b>Stressmanagement</b> Unterstützung nach besonders belastenden Vorfällen durch entsprechend geschulte Mitarbeiter		○	●	●	<b>Einsatzfähiges Team</b> Entlastung und Stabilisierung der betroffenen Mitarbeiter, Wiederherstellung der vollen Leistungsfähigkeit und Einsatzfähigkeit im Team
<b>SYSTEM</b> <b>Fehleranalyse und -bearbeitung</b> Analyse und Bearbeitung des Fehlers inklusive der Festlegung einer Fehlervermeidungsstrategie	●	●	●	●	<b>Lernen aus Fehlern</b> Kontinuierliche Verbesserung des Fehlersystems durch Fehleranalyse, Erkenntnis austausch, und frühzeitige Fehlertrenderkennung
<b>BEWOHNER/ANGEHÖRIGE</b> <b>Professionelle Kommunikation</b> Einbindung der Angehörigen, proaktive Strategieentwicklung		○	●	●	<b>Höhere Kundenzufriedenheit</b> Kundenbindung, verbessertes Image, konstruktive Zusammenarbeit mit allen Interessengruppen
<b>Aktion</b>	<b>(Noch) keine Folgen</b>	<b>Keine Folgen</b>	<b>Begrenzte Folgen</b>	<b>Gravierende Folgen</b>	<b>Ziel der Aktion</b>

● = muss stattfinden    ○ = kann stattfinden

Abb. H 1.3-2 Fehlermanagementkonzept

**Nachbesprechung und Stressbegleitung**

Bei diesem Konzept werden die Mitarbeiter vorab in Vorbereitungen über fast alle Fehlerarten aufgeklärt und informiert. Bei Auftreten eines Fehlers erfolgt eine Nachbesprechung und eine Stressbegleitung, falls es sich um einen besonders belastenden Vorfall gehandelt hat. Fehler fließen stets in das Fehlerlernsystem ein, werden bearbeitet und mit einer Fehlervermeidungsstrategie „ausgestattet“. Schließlich werden die Bewohner selbst und deren Angehörige dort, wo es wichtig und notwendig ist, in die Strategieentwicklung eingebunden.

**Kultur des Vertrauens**

Unterlaufene und potenzielle Fehler sind während eines solchen Prozesses sachlich und ohne Vorurteile und Vorverurteilungen zu besprechen und zu beheben. Dies ist nur in einer Kultur des Vertrauens möglich. Jeder Mitarbeiter muss wissen, dass ein Fehler nicht (nur) bestraft wird oder irgendwelche Schikanen zur Folge hat, sondern dass eine konstruktive Lösung zur Fehlerbeseitigung und Fehlervermeidung angestrebt wird.

Dies bedeutet nicht, dass bei Nachlässigkeit eines Mitarbeiters bzw. fahrlässigem Verhalten keine entsprechenden Konsequenzen durch die Vorgesetzten erfolgen, sondern dass Fehler nicht zweimal oder gar mehrmals passieren sollen. Es geht darum, alle A-Fehler zu vermeiden und so viele B-Fehler wie möglich gar nicht erst geschehen zu lassen.

Merke

## 4. Durch Fehler motivieren

Fehler können nur dann motivieren, wenn Sie Ihr Fehlermanagementsystem einbetten. Das heißt, Sie müssen es über alle Fachbereiche in Ihrer Einrichtung oder Ihren Bereich hinweg installieren, so dass es interprofessionell gehandhabt wird, und Sie müssen es in eine Vertrauenskultur einbetten, ohne die keine erfolgreiche Fehlerkultur entstehen kann.

**Interprofessionelle  
Handhabung**

### Bedingungen

- Ihr konstruktives Fehlermanagement kann nur Erfolg haben, wenn  alle Fachbereiche beteiligt sind.
- Ihr konstruktives Fehlermanagement ist nur dann wirksam, wenn  alle Hierarchieebenen eingebunden sind.
- Ihr konstruktives Fehlermanagement ist, wenn Sie es einführen,  eine herausfordernde Organisationsentwicklungsmaßnahme.
- Ihr konstruktives Fehlermanagement braucht eine vertrauensvolle  Führung auf kooperativer Basis.
- Ihr konstruktives Fehlermanagement funktioniert nur, wenn alle  Fehler als Lernquelle angesehen werden.
- Ihr konstruktives Fehlermanagement sollte „Fehlermachen“ nur bei  nachlässigem und/oder fahrlässigem Verhalten (evtl. im Wiederholungsfall) sanktionieren.

### Checkliste H 1.3-5      Bedingungen für ein funktionierende Fehlermanagement

Der positive und konstruktive Umgang mit Fehlern ist ein zentrales Instrument der Mitarbeitermotivation. Nichts demotiviert mehr als die Tatsache für einen Fehler, den man aus Unwissenheit oder etwa Un-

Motivation als Grundeinstellung

konzentration gemacht hat, auch noch bestraft oder gar schikaniert zu werden. Dagegen ist es äußerst motivierend, zu wissen, dass man Fehler machen darf und dass man bei „guten“ Gründen für sein Fehlerverhalten persönlich geschützt wird.

**Sinn motiviert**

Ist der Fehler dann noch für alle zum Lernen gut, dann ist das wichtigste Motiv für mehr Motivation gegeben, die „Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns“. Motivation ist nämlich immer dann am stärksten, wenn wir Menschen in dem, was wir tun oder nicht tun sollen, einen Sinn sehen.

<b>Tipps</b>	
Brechen Sie die Täter-Opfer-Denkweise auf.	<input type="checkbox"/>
Vermeiden Sie die Nicht-Kommunikation von Fehlern.	<input type="checkbox"/>
Leben Sie eine gewisse B-Fehler-Toleranz.	<input type="checkbox"/>
Achten Sie konsequent auf einen Null-Fehler-Anspruch in allen Risikobereichen.	<input type="checkbox"/>
Zeigen Sie in allen Fehlerangelegenheiten Gesprächsbereitschaft.	<input type="checkbox"/>
Beherzen Sie das Prinzip der „Freiwilligkeit“.	<input type="checkbox"/>
Sorgen Sie für strikte Neutralität und Anonymität bei der Fehlererfassung und -bearbeitung.	<input type="checkbox"/>
Besprechen und lösen Sie Fehler so oft wie möglich im Team.	<input type="checkbox"/>
Lassen Sie Ihren Mitarbeitern ausreichend Zeit für das „Entlernen alter (Fehler)Verhaltensmuster“.	<input type="checkbox"/>

**Checkliste H 1.3-6 Zusammenfassende Tipps**