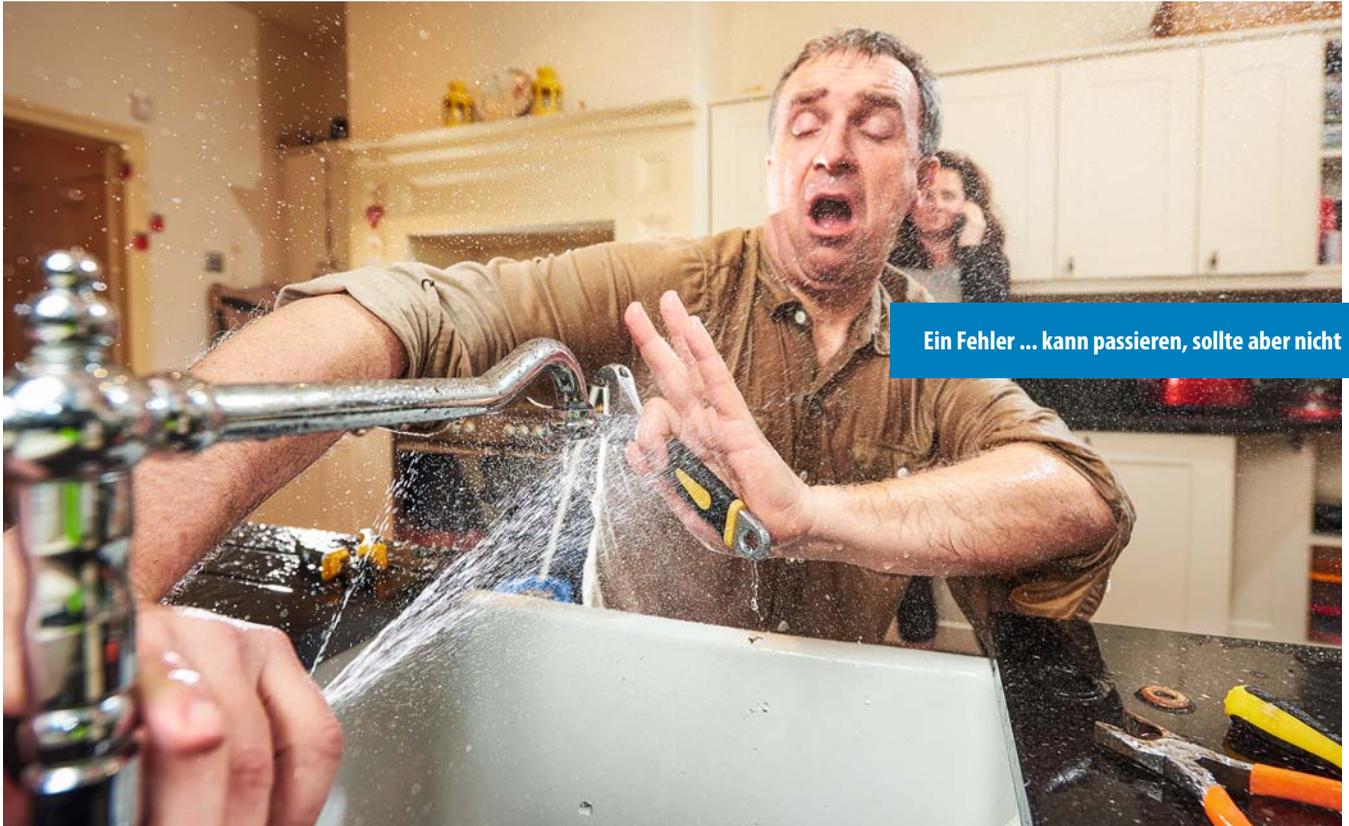


FEHLER BEI DER ARBEIT

Umgang mit Pannen



Ein Fehler ... kann passieren, sollte aber nicht

Bild: sturri / thinkstock

Wer arbeitet, macht auch mal einen Fehler, das ist bekannt. Der Umgang mit eigenen Fehlern fällt insbesondere uns Profis im Handwerk nicht immer leicht. Wie man sogar neue und konstruktive Ansätze daraus entwickelt, lesen Sie in diesem Bericht.

Ganz schön ärgerlich, wenn der Monteur selbst einen Fehler bei der Arbeit macht. Jeder erlebt seinen eigenen Fehler anders: Der Erste bemerkt ihn gar nicht und macht weiter, ein Zweiter korrigiert ihn sofort, der Dritte ruft einen Kollegen zu Hilfe. Das Erkennen von Fehlern und das Wissen um die Folgen setzen einen scharfen Blick voraus. Durch frühes Erkennen kann man die Entwicklung stoppen und eine Korrektur einleiten. Die Sensibilität, ein Missgeschick schnell zu erkennen und zu handeln, ist sogar ein Zeichen von Intelligenz.

Ein Fehler ist nichts anderes als die Abweichung vom optimalen Arbeitsergebnis, er zeigt lediglich, dass noch etwas fehlt. Pannen lassen sich nicht immer vermeiden, es ist aber eine Frage, wie man damit umgeht. Sie können sogar hilfreich sein, da sie Entwicklungsmöglichkeiten und Lernfelder für den Auszubildenden, aber auch für den „fertigen“ Monteur aufzeigen.

Babys fallen beim Versuch, gehen zu lernen, durchschnittlich 270-mal auf den Hintern. Um laufen zu lernen, muss man hinfallen, vor dem Erfolg steht der Misserfolg. Durch Miss-

geschicke gewinnt man an Erfahrung: „try and error“, versuchen und irren. Angst vor einer schwierigen Montage, weil etwas schief laufen könnte, ist eine Belastung für jeden Monteur. Bei schwierigen Arbeiten muss seine Erwartungshaltung angepasst werden, er rechnet mit eventuellen Problemen und spricht bereits vorher mit dem Chef und den Kollegen. Der Idealzustand ist zwar fehlerfreies Arbeiten, aber „Fehlerkultur“ bei schwieriger Montage gestattet jedem, sich zu korrigieren und damit Stärken zu entwickeln und Erfahrungen zu sammeln.

UMGANG MIT EIGENEN FEHLERN

Die Angst, etwas falsch zu machen, und der Verlust des Selbstwertgefühls können die Entfaltung größerer Leistung verhindern. Wer seinen eigenen Fehler als einen persönlichen Makel wahrnimmt, ist verunsichert und verliert den Mut, schwierige Arbeiten zu erledigen. Jeder möchte als kompetente und erfolgreiche Person, die fehlerfrei arbeitet, wahrgenommen werden. Die Furcht vor einer Panne belastet ehrgeizige Monteure und erschüttert ihre Selbstsicherheit. Mit Selbstvorwürfen wird man in Gedanken zum Versager. Ein Fehler wird als Beweis gedeutet, dass man nicht perfekt genug war.

„Wären wir fehlerfrei, würde es keinen Spaß machen, bei anderen Personen Fehler zu entdecken.“

Helmut Kohl

Bei pannenanfälligen Arbeiten reduziert man am besten das Arbeitstempo und plant schon bei der Arbeitsvorbereitung mehr Zeit ein. An etwa 50 Prozent der Fehler sind hohes Arbeitstempo und enge Zeitvorgabe schuld, es ist vergleichbar mit dem Auto, wo schnelles Fahren ein Risiko bedeutet. Fehlerkorrekturen kosten Zeit und verursachen Reklamationen. Auch Zwischenkontrollen der eigenen Arbeit helfen, Fehler rechtzeitig zu erkennen. Ist der Fehler erkannt, gilt es, Gelassenheit zu wahren. Frust und Enttäuschung über die eigene Panne sind verständlich, helfen aber nicht. Wer die Fassung verliert, ist nicht mehr in der Lage, sich selbst zu hinterfragen, und denkt meist nur an Abwehrreaktion oder Resignation. Der „Hürden-Seher“ sieht nur Risiken und Fehlermöglichkeiten. Der „Chancen-Nutzer“ sieht eher die Möglichkeiten, die Herausforderung bei einer sehr komplizierten Montage und engen Terminen. Gelassenheit einbringen heißt nicht, Probleme schön zu reden, sondern das Risiko und die Gefahren eines

4-M-VERKETTUNG

Mensch, Maschine, Material und Methoden sind die 4 M, die eine Kausalkette von Fehlern verursachen können. Die menschlichen Ursachen sind fehlende Aufmerksamkeit oder Nachlässigkeit, oft durch Überlastung verursacht.

Fehlverhaltens zu relativieren. Mit sich selbst positiv zu kommunizieren, bringt mehr Gelassenheit.

Wenn etwas schief läuft, kommt es darauf an, ob man sich selbst darüber ärgert. Hat sich der Ärger entfaltet, ist es schwierig, ihn zu bremsen. Statt sich mit der Situation, mit dem Anlass zu beschäftigen, befasst man sich erst mit den eigenen Gefühlen und reguliert sie. Hauptsache der Ärger steht nicht allzu sehr im Vordergrund. Der Monteur kann sich genauso gut entscheiden, sich über seinen Fehler nicht zu ärgern, die Situation anzunehmen. Ärger ist ein negatives Gefühl und oft stärker als der Verstand. Stehen die Gefühle im Vordergrund, kommt es zu einer Denkblockade, die bei der Beseitigung des Fehlers im Wege steht. Wer sich ärgert und aufregt, entwickelt viel Energie, die leider nicht konstruktiv genutzt wird. Viel besser ist es, die Energie, die im Ärger steckt, konstruktiv für eine Lösung zu nutzen.

Die Bereitschaft, den eigenen Fehler zu analysieren, ist optimal. Damit angemessen umzugehen, zeigt Größe und schafft Respekt auch bei den Kollegen. Fehlerbesprechung mit dem Ziel, einen „Verbesserungsvorschlag“ zu finden, ist weit besser als die Suche nach dem Schuldigen, der für den Fehler die Verantwortung voll zu tragen hat.

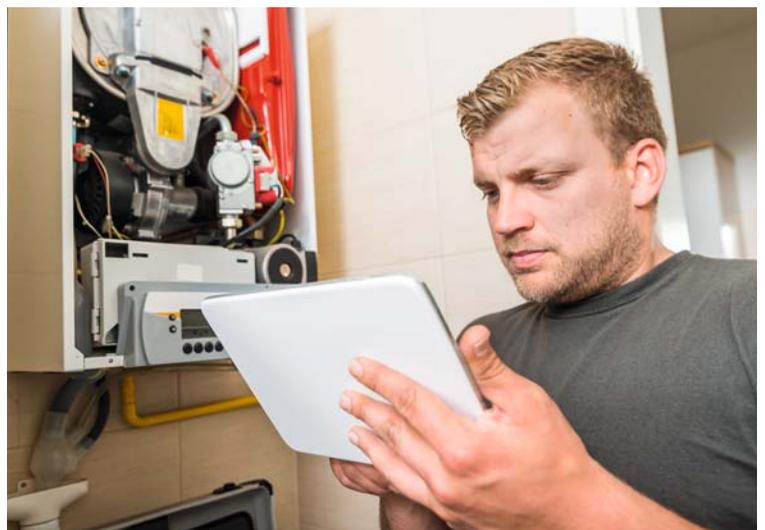


Bild: GregorBister / thinkstock

Obwohl man sämtliches Können einbringt und Hilfsmittel der Hersteller, wie hier eine App, einbezieht, können natürlich immer noch Fehler passieren

Strategisches Fehlermanagement

	Ja	Nein
1 Rechnet man bei schwierigen Arbeiten mit Fehlern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Wird ein Fehler frühzeitig erkannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Ist die Fehlerursache bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Wird auf Fehler sofort reagiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Bleibt das Selbstwertgefühl trotz eines Fehlers erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Führen häufige Fehler zu Präventivmaßnahmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Je häufiger Sie mit "Ja" reagieren, desto besser ist das Fehlermanagement

Fehlermanagement sollte nicht nur großen Konzernen vorbehalten bleiben, auch das Handwerk kann davon profitieren

Die Korrektur eines Fehlers ist nicht gelungen, wenn ...

▶...	sich der gleiche Fehler beim Betreffenden wiederholt, also keine Besserung eintritt.
▶...	sich die Leistung nur kurzfristig bessert und dann wieder nachlässt.
▶...	der Mitarbeiter guten Willens ist, aber die erwartete Leistung nicht bringen kann.
▶...	der Mitarbeiter sich frustriert zurückzieht und sich das Betriebsklima verschlechtert.
▶...	es zu einer unsachlichen Diskussion über den Tatbestand kommt.
▶...	der Vorgesetzte bei Fehlern nachtragend oder misstrauisch ist.
▶...	er die Diskretion verletzt und Kunden von Fehlern des Mitarbeiters erfahren.
▶...	ein Fehler kritisiert wird, für den der Mitarbeiter nicht verantwortlich ist.
▶...	der Chef persönlich wird, weil er sich über den Fehler aufregt.

Deutliche Anzeichen für schlechtes Fehlermanagement

Wenn etwas aus dem Ruder läuft, wird immer gefragt: Wie ist das passiert, wer hat das zu verantworten? Die Suche nach einer Lösung muss im Vordergrund stehen, nicht die Verurteilung des Schuldigen. Andernfalls will niemand mehr bei schwierigen Aufgaben die Verantwortung übernehmen. Wer aus Angst vor Kritik schwierigen Aufgaben aus dem Weg geht, begeht den größten Fehler. Wenn sich das Risiko in Grenzen hält, können sie eine Herausforderung für die Leistungsgrenzen des Mitarbeiters sein und dem Vorgesetzten wertvolle Erkenntnisse für die Arbeitsplanung seiner Mitarbeiter bringen. Ehrlichkeit und eine angemessene Erklärung über den Fehler verschaffen Respekt bei Kunden und Kollegen.

REAKTION AUF KORREKTUR

Man verschafft sich auch Achtung bei den Kollegen, wenn man sich nicht bei Fehlern herausredet, sondern dazu steht, sie rechtzeitig einsieht. Am besten verzichtet man auf das reflexartig auftretende Bedürfnis, sich sofort zu verteidigen. Das Gespräch mit dem Kollegen über den Fehler empfindet der Monteur als unangenehm. Jetzt kommt es darauf an, wie er die Situation annimmt. Schon der Gedanke „Du hast mir

gar nichts zu sagen. Machst Du denn immer alles richtig?“ zeigt Abwehr und kann dazu führen, dass der Kollege zukünftig gar nichts mehr sagt.

Zum sozialkompetenten Verhalten gehört es, dass der Monteur auch Hinweise vom Kollegen annimmt, ohne dabei in Abwehrhaltung zu gehen. Wenn Kritisieren als Einmischung gesehen wird, kann das die Mitarbeiterbeziehungen stören. Kritik vom Kollegen darf nicht persönlich gesehen werden, sie bezieht sich auf die Beseitigung von Schwachstellen und Verbesserung der Arbeitsergebnisse. Auf Kritik muss man nicht mit verbaler Verteidigung reagieren. Sie gibt dem Kritisierten Rückmeldung, wie seine Arbeit von einem anderen wahrgenommen wird. Die Bereitschaft, kritische Meinungen anderer anzunehmen, zeigt Größe und ist für die weitere Zusammenarbeit im Team konstruktiv. Wer berechtig-

te Kritik erträgt, kann seine Potenziale erweitern und verschafft sich Anerkennung. Der Monteur muss damit rechnen, dass seine Kritik beim Kollegen ein Gefühl der Verunsicherung hervorrufen kann. Da jeder seine eigene Leistung subjektiv sieht, anders als sein Kollege, kann es bei Fehlern zu Diskussionen kommen. Die eigene Einschätzung einer Leistung (Selbstbild) weicht von der Einschätzung eines anderen (Fremdbild) ab.



AUTOR



Dipl.-Betriebswirt Rolf Leicher
ist Fachautor und Referent
Telefon: (0 62 21) 80 48 82
E-Mail: Rolf.Leicher@T-Online.de