

## Das betriebliche Fehler-Lern-System in der digitalisierten Arbeitswelt

Ursula RAMI<sup>1</sup>, Tanja JADIN<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Institut für Soziologie, Johannes Kepler Universität  
Altenbergerstraße 69, A-4040 Linz*

<sup>2</sup> *Department für Kommunikation, Wissen und Medien, FH OÖ  
Softwarepark 11, A-4232 Hagenberg*

**Kurzfassung:** In einer sich dynamisch entwickelnden Arbeitswelt nimmt der Umgang mit Fehlern einen wichtigen Stellenwert ein. Dabei werden Fehler als Ressource für die Weiterentwicklung von Services und Produkten angesehen und das Innovationspotenzial eines im Unternehmen integrierten Fehler-Lern-System ausgeschöpft. Lernen aus Fehlern bedingt individuelle und organisationale Voraussetzungen, eine positive Einstellung gegenüber Fehlern sowie eine organisationale Fehlermanagement-Strategie, in der eine offene Kommunikation und eine fehlertolerante Unternehmenskultur die Basis bilden und die mit Hilfe des betrieblichen Fehler-Lern-Systems auch in der digitalisierten Arbeitswelt zu einer innovativen Fehler-Lernkultur im Unternehmen führt.

**Schlüsselwörter:** Betriebliches Fehler-Lern-System, Fehlerkultur, Lernende Organisation, Organisationskultur

### 1. Einleitung

Wenn Fehler passieren ist das für alle Beteiligten unangenehm. Besonders im beruflichen Umfeld wird ein Fehler negativ bewertet. Schlagworte wie Null-Fehler-Toleranz oder Fehlervermeidungsstrategien tragen dazu bei, dass Fehlerhandlungen als persönliche Rückschläge erlebt werden. Um dieser „Fehlerfalle“ zu entgehen ist es notwendig, dass Fehlerhandlungen von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie auch Vorgesetzten als potentielle Verbesserungschance gesehen werden. Um dies in einem Unternehmen erlebbar zu machen, braucht es eine „fehleroffene“ Kultur. Eine fehleroffene Kultur bedeutet nicht, dass unerfreuliche Fehler erwünscht sind, sondern vielmehr, dass sie erkannt und als Ressource zur Wissenserweiterung genutzt werden. In Unternehmen, in denen Flexibilität, Kreativität und Innovation aufgrund des Wettbewerbes immer mehr an Bedeutung gewinnen, ist das systematische Lernen aus Fehlern unumgänglich.

#### 1.1 Organisationales Lernen aus Fehlern

Organisationen müssen sich heutzutage den ständigen Einwirkungen aus der Umwelt anpassen, um am Markt gegen die Konkurrenz bestehen zu können. Immer schneller ändern sich die Rahmenbedingungen und durch neue Technologien, v.a. I&K-Technologien, müssen sich Unternehmen viel häufiger anpassen, als das noch vor 30 Jahren der Fall war. Um weiterhin dem Wettbewerbsdruck gewachsen zu sein, müssen sich die Unternehmen diesen neuen Anforderungen stellen und sowohl

neue Produktionstechniken implementieren als auch die organisatorischen Strukturen entsprechend anpassen. Ein Ansatz, der zur Weiterentwicklung der Unternehmen beitragen soll, ist die Theorie des Organisationalen Lernens von Argyris & Schön (2006: 9). Diese Weiterentwicklungen sind v.a. das Ergebnis von Lernprozessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (vgl. Sonntag 2007: 11).

Wichtig – v.a. auch im Hinblick auf die Veränderungen durch die Digitalisierung – ist, dass Organisationen nicht nur auf Marktveränderungen reagieren, sondern Fehler als Chance für Lernprozesse erkennen. Fehlerereignisse müssen dabei organisationsweit zum Thema gemacht werden (Rami et al. 2014: 32, 180).

Organisationales Lernen im Kontext von Fehlern, also das Lernen aus schlechten Handlungen, bedeutet Fehler zu entdecken, zu analysieren und diese auf die gewünschte bzw. vorgegebene Norm zu korrigieren. Dadurch wird die organisationale Werte- und Wissensbasis verändert und neue Handlungskompetenzen können entstehen (vgl. Jadin & Rami 2016; Probst 1993: 473).

## *1.2 Der Umgang mit Fehlern im Spannungsfeld von Qualitätszielen und organisationalem Lernen in Unternehmen*

Welcher Stellenwert Fehlern im Unternehmen eingeräumt wird, wie mit Fehlern umgegangen wird und welche Konsequenzen aus Fehlern erwachsen, hängt vor allem damit zusammen, welche Fehlerkultur im Unternehmen gepflegt wird. Diese Fehlerkultur steht in engem Kontext mit der jeweiligen Organisationskultur und determiniert einerseits den eben erwähnten Stellenwert von Fehlern und andererseits die Umgangsbedingungen mit auftretenden Fehlern im Unternehmen.

Dabei lässt sich der Stellenwert von Fehlern im Unternehmen im Wesentlichen anhand von zwei konträren Perspektiven bzw. auf einem Kontinuum mit folgenden zwei extremen Positionen gegenüberstellen und beschreiben. Einerseits a) Fehlervermeidungsstrategien (vgl. dazu Bauer et al. 2003; Harteis et al. 2006), also Fehler sind grundsätzlich zu vermeiden und sollen gar nicht erst entstehen. Andererseits b) Fehlermanagement, bei dem es darum geht, dass Fehler prinzipiell nicht vollständig vermieden und ausgeschlossen werden können, sondern vielmehr eine Lern- und Entwicklungsmöglichkeit in Unternehmen darstellen. Im Folgenden sollen beide Ansichten noch einmal im Detail beschrieben werden.

Fehlervermeidung: Um die hohen Qualitätsstandards erfüllen zu können, sind Fehler im Unternehmen zu vermeiden (Null-Fehler-Ansatz). Fehlervermeidungsstrategien können somit als moderne Qualitätssicherungsstrategien, die einen Null-Fehler-Ansatz verfolgen, gesehen werden. Das Dilemma des grundsätzlich plausiblen und nachvollziehbaren Ansatzes der Fehlervermeidungsstrategie ist also offensichtlich: Fehler sollen grundsätzlich vermieden werden, dies ist aber aufgrund der „Natur des menschlichen Fehlers“ und der Komplexität von betrieblichen Handlungen und Entscheidungsprozessen nicht (immer) möglich. Also: Fehlervermeidungsstrategien (Null-Fehler-Strategien) sind keine erfolgreichen Strategien, um Fehler gänzlich aus dem Weg zu räumen. Fehlervermeidungsstrategien in Unternehmen ermöglichen zwar, die Handlungen so zu tätigen, dass es zu weniger Fehlern kommt, alle Fehler und deren Quellen können jedoch nicht vollständig eliminiert werden. Unternehmen erhoffen sich durch diese Vorgehensweise unweigerlich eine Kostenreduktion und eine hohe Qualität auf einem stabilen Niveau. Es muss aber klar sein, dass technische Lösungen, die losgelöst von einer umfassenden Fehlerkultur und somit losgelöst von einem umfassenden Fehlermanagement, wenig Aussicht auf einen sinnvollen, lösungsorientierten Umgang mit menschlichen Fehlern haben und des-

halb auch nicht zum Lernen aus Fehlern führen können.

Fehlermanagement (Lernen aus Fehlern): Bei diesem Konzept geht man davon aus, dass menschliche Fehler nicht vollkommen vermieden bzw. ausgeschlossen werden können. Dabei kann man Fehlern gegenüber auch eine positive Einstellung haben, indem man versucht, aus Fehlern einen Nutzen in Hinblick auf Lernprozesse zu erzielen (vgl. Baumard & Starbuck, 2005). Fehler beinhalten demnach eine willkommene individuelle wie auch organisationale Lernchance (vgl. Bauer et al., 2003: 10).

Aus unterschiedlichen empirischen Studien liegen qualitative und quantitative Daten zum Thema „vom Fehler machen zum Lernen aus Fehlern“ vor (Rami et al. 2014). Auf Grundlage dieser Daten wurde das betriebliche Fehler-Lern-System mit seinen sechs unterschiedlichen Phasen entwickelt.

## 2. Das betriebliche Fehler-Lern-System

Lernen aus Fehlern klingt einfacher als es ist – das zeigen v.a. die Ergebnisse der qualitativen Einzel- wie auch Fokusgruppeninterviews auf. Denn es müssen Voraussetzungen sowohl auf der persönlichen als auch auf der organisationalen Ebene geschaffen werden, um aus Fehlern zu lernen. Es ist sozusagen ein Prozess, indem alle Beteiligten in einer Organisation persönlich und auf organisationaler Ebene mitwirken. Das, was einen Fehler zum Erfolg macht, ist das gemeinsame Ziel aus einem Fehler zu lernen. Der Grundgedanke des betrieblichen Fehler-Lern-Systems beruht eben genau darauf, dass Fehler Lernchancen und somit grundsätzlich Wünschenswertes in sich tragen.

Das betriebliche Fehler-Lern-System beruht auf den fünf Phasen des Fehlermanagementkonzeptes 1) Fehlererkennung, 2) Fehleranalyse, 3) Fehlerbehebung, 4) Fehlerkommunikation, 5) Fehlerdokumentation und wird durch eine weitere, teilweise bereits begleitende Phase der 6) Fehlertransformation zu einem umfassenden Konzept ergänzt (Rami et al. 2014: 184 ff).



**Abbildung 1:** Überblick über das betriebliche Fehler-Lern-System

Mit der Fehlerentdeckung wird das Wissen offengelegt, dass ein Fehler gemacht wurde. Der Fehler soll dabei von der verursachenden Person gelöst und versachlicht werden. Bei der Fehleranalyse ist nicht relevant, wer den Fehler verursacht hat, sondern wo, warum und wie der Fehler entstanden ist. Ist eine Fehlerkorrektur oder eine -behebung notwendig, soll diese unverzüglich durchgeführt werden, um einerseits weitere Fehlerfolgen abzumildern und andererseits Schuldzuweisungen und damit psychischen Belastungen vorzubeugen. Um Fehler transparent zu machen, ist Kommunikation unabdinglich. Nur wenn Informationen in Bezug auf Fehler und Lösungen im Unternehmen als funktionierendes Instrument gesehen werden, können

negative Erfahrungen in positive umgewandelt werden. In vielen Organisationen ist die Fehlerdokumentation oft nur ein „ungeliebtes Stiefkind“. Deshalb ist es wichtig, dass Sinn und Zweck der Fehlerdokumentation festgelegt und kommuniziert werden. Bei der Fehlertransformation wird nun der Blick in die Zukunft gerichtet. Durch die Transformation des Fehlers in wertvolle Wissens- und Lernpotentiale kommt man vom konkreten Einzelfehler und seinem Subjektbezug weg. Es wird also das Ziel verfolgt, sich von Fehlern zu lösen und stärker in Richtung Maßnahmenumsetzung zu blicken, um gleichen oder ähnlichen Fehlern zukünftig konstruktiv zu begegnen (vgl. Rami et al. 2014: 184 ff).

### 3. Fazit

Das Fehler-Lern-System beruht auf dem Ineinandergreifen und Verflechten unterschiedlicher Ansatzpunkte sowie auf Detailschritten bei der Bearbeitung von Fehlhandlungen im Unternehmen, mit dem Ziel, aus Fehlern ein Lern- und Entwicklungspotential zu generieren, welches auch in der voranschreitenden digitalisierten Arbeitswelt verwendet werden soll bzw. kann. Das systematische Vorgehen im Sinne des betrieblichen Fehler-Lern-Systems kann zu einer (neuen) Fehler- und Lernkultur im Unternehmen beitragen. Dieses Lernsystem soll helfen neue Wege in der Fehlerbehandlung zu gehen. Grundlegende Voraussetzungen dazu sind Toleranz, Offenheit und Vertrauen – dies vor allem auch hinsichtlich der voranschreitenden Digitalisierung mit all ihren Herausforderungen in der betrieblichen Arbeitswelt.

### 4. Literatur

- Argyris C, Schön DA (2006) Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 3. Aufl. Stuttgart: J.G. Cotta'sche Buchhandlung.
- Bauer J, Festner D, Harteis C, Gruber H (2003): Fehlerorientierung im betrieblichen Arbeitsalltag. Ein Vergleich zwischen Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsfunktion (Forschungsbericht Nr. 5). Universität Regensburg, Lehrstuhl für Lehr-Lern-Forschung und Medienpädagogik. <http://www.uni-regensburg.de/psychologie-paedagogik-sport/paedagogik-3/medien/forschungsberichte/fb05.pdf> (abgerufen am 30.7.2012).
- Baumard P, Starbuck W (2005) Learning from failure – why it may not happen. In: Long Range Planning, 38, 3, 281-298.
- 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.
- Jadin T, Rami U (2016) Pervasive Learning als Treiber für veränderte Lernkulturen in Organisationen am Beispiel von Fehlermanagement. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaften (Hrsg) Arbeit in komplexen Systemen. Digital, vernetzt, human?! Dortmund: GfA-Press, Beitrag C.8.9
- 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.
- Sonntag K, Stegmaier R (2007) Arbeitsorientiertes Lernen. Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten**

65. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft  
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme  
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit  
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

---

## **GfA-Press**

---

**Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019**

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,  
Technische Universität Dresden;  
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2019  
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**Screen design und Umsetzung**

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)