

„Qualität & Sicherheit!“

Beides verlangt Verantwortung, beides erzeugt Verantwortungsdiffusion

Prof. Dr. Theo Wehner, ETH Zürich
twehner@ethz.ch

11. ZQ-Forum, Patientensicherheit & Risikomanagement 2014



„Wieso erreichen wir oft Richtiges mit bewusst falschen Annahmen?“

„Nützliche Fiktionen erhalten ihre Legitimation durch den lebenspraktischen Zweck, damit sind sie für viele Bereiche unentbehrlich.

Auf dem Umweg des „Als-Ob“ erreicht man das Gegebene, so lange bis ein kürzerer Weg durch ein neues Modell von Wirklichkeit gefunden wird.“

*Hans Vaihinger, 1911, S. 16:
„Die Philosophie des Als Ob“*

ever tried / ever failed /

no matter /

try again / fail again /

fail better /

Samuel Beckett1983

George Balanchine nutzt das Stolpern und selbst Stürze in seinen Choreografien

Mauricio Kagel: „...Falsche Tonleitern sind viel aufregender“

Marc Ribot *verstimmt* die Gitarre, um eine *besondere* Musik zu produzieren

Francis Ponge: Schreibpraktiken oder die stetige Unfertigkeit (1999)

Was rät die angewandte psychologische Fehlerforschung?

➤ ... *Handlungsfehler sind Ausdruck von Fertigkeiten:*

- Sie treten gerade dort auf, wo in umfassenderen Handlungszusammenhängen hochgeübte Handlungsrountinen zur Ausführung gelangen.

➤ ... *zu fragen ist:*

- Wo und in welcher Situation wäre das richtig gewesen, was in einem spezifischen Handlungskontext zum Fehler führte?

➤ Wehner, 1992

Was rät die angewandte psychologische Fehlerforschung?

Question is not: „Why didn't they notice what we find important now?“

Question is: „Why did it make sense for them to do what they did?“

S. Dekker, 2003

„changing our emphasis in analyzing the role of humans in accidents from what they did wrong to why it made sense for them to act the way they did“

Leveson, 2012, p. 33

...diesen Text können Sie per email anfordern

Handlungsfehler und Fehlerprävention

Theo Wehner¹, Klaus Mehl² & Peter Dieckmann³

¹ Zentrum für Arbeits- und Organisationswissenschaften an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH), Kreuzplatz 5, CH-8032 Zürich.

² Institut für Psychologie, Forschungszentrum sicherheitskritische Systeme
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

³ Tübinger Patienten-Sicherheits- und Simulationszentrum TüPASS, Universitätsklinik für Anaesthesiologie und Intensivmedizin, Universitätsklinikum Tübingen.

erschienen in: Kleinbeck/Schmidt (2010): Enzyklopädie der Psychologie

Weiterführende Literatur

Baecker, D. (2003). Plädoyer für eine Fehlerkultur. *Organisationsentwicklung*, 2, 24-29.

Dekker, S. (2002). *The Field Guide to Human Error Investigations*. Aldershot: Ashgate.

Dörner, D. (1989). *Die Logik des Misslingens*. Reinbek: Rowohlt.

Frey, U. & Frey, J. (2010): *Fallstricke. Die häufigsten Denkfehler in Alltag und Wissenschaft*. München: Beck

Reason, J. (1994). *Menschliches Versagen*. Heidelberg: Spektrum.

Osten, M. (2006): *Die Kunst Fehler zu Machen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp

Senders, J. W. & Moray, N. P. (1991). *Human error: Cause, prediction, and reduction*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.

Wehner, T. (Hrsg.). (1992). *Sicherheit als Fehlerfreundlichkeit. Arbeits- und Sozialpsychologische Befunde für eine kritische Technikbewertung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Wehner, T.; Stadler, M. & Mehl, K. (1983). Handlungsfehler – Wiederaufnahme eines alten Paradigmas aus gestaltpsychologischer Sicht. *Gestalt Theory*, 5, 267-292.

Wo starten wir, welches Ziel wird angestrebt?



- Ausgangsüberlegungen und -beobachtungen
- Managementherausforderungen für das 21. Jhdt.
- Aus Fehlern lernt man; aus Qualitätsdefiziten auch?
- Verantwortung und Verantwortungsdiffusion
- Was ist zu tun?

Ausgangsthese

- Qualitätssysteme bringen Verfahren, Regeln, Vorschriften, Maßnahmen hervor und nicht die Qualität selbst
 - Im Gegenteil: QS ist auch an der Verfehlung beteiligt
- Die Qualitätsverantwortung liegt bei den handelnden und interagierenden Personen
 - Die Übernahme der Verantwortung liegt an der Re-Definition der Aufgabe bzw. des Auftrags
- Q-Labels, Audits und Zertifikate ersetzen nicht die Reflexion und die kritische Distanz zu den Verfahren und befreien nicht vom Wirken psychologischer Phänomene

Ausgangsbeobachtung

- Obwohl „Qualität“ kein Wesensmerkmal von Dingen oder Abläufen ist, also eine subjektive Wertbeimessung darstellt, überwiegen Versuche der Ver-Objektivierung, der kriterienbezogenen Erfassung, der quantitativen Zuschreibungen, usw. usf.
- Es dominieren die Begriffsverwendungen:
 - **Qualitätssicherung**
 - **Qualitätssteigerung, -verbesserung, -optimierung**
- Der Begriff der **Qualitätsentwicklung** ist in der Praxis (immer noch) unterrepräsentiert; dort wo er verwendet wird, fehlen (mitunter) die entsprechenden Methoden

re-call /rikáw/ v.
for a short
grow hot)
from a different



RÜCKRUF AKTION

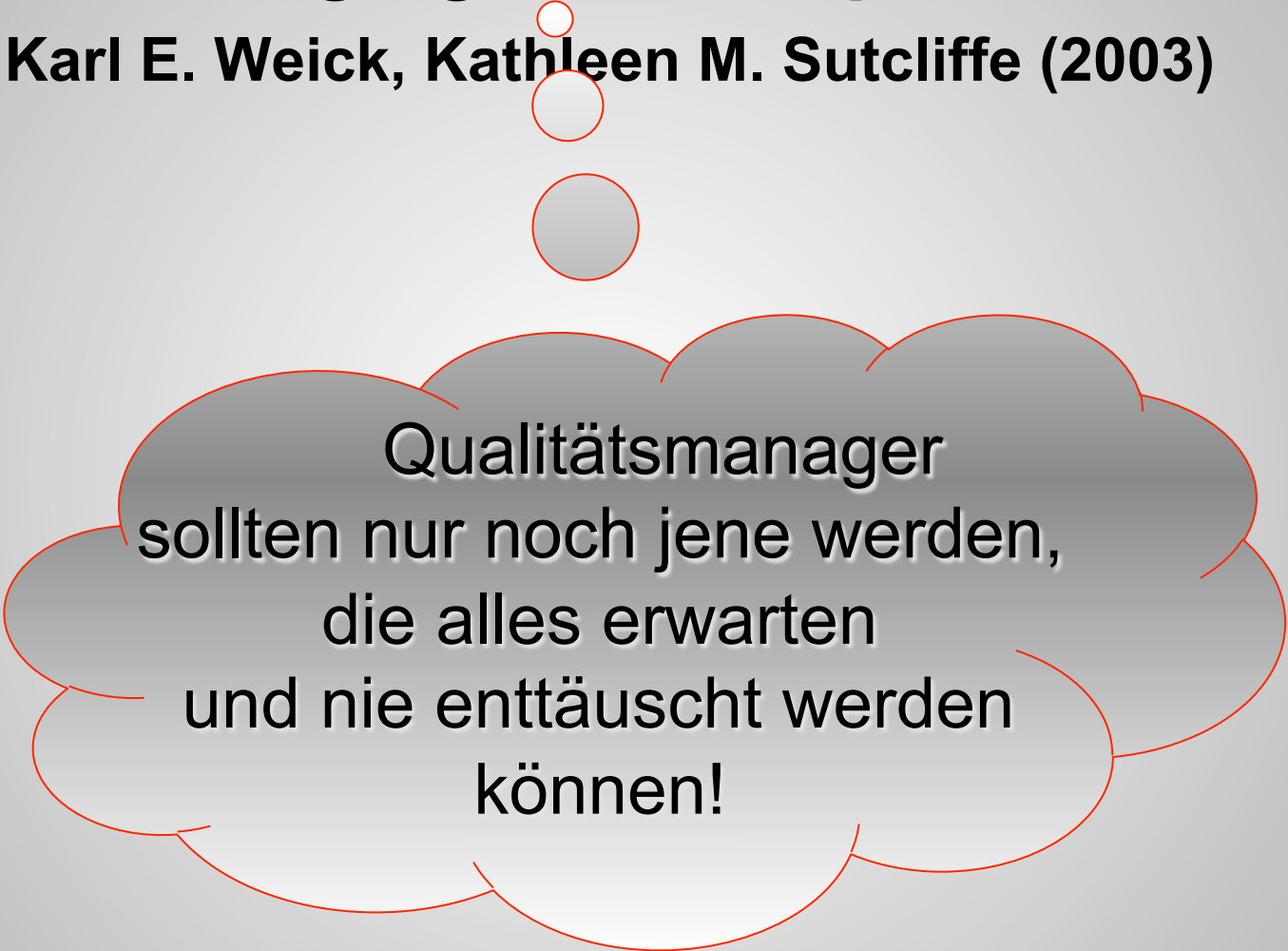
Für alle Bereiche gilt, dass die
Aktionen/Jahr schwanken u.
keinesfalls kontinuierliche
Verbesserungen zeigen!

Pradigmenwechsel in der Welt der Arbeit und in Organisationen

- Von individueller zu kollektiver Intelligenz.
- Vom Experten zur Intuition von Expertenzirkeln.
- Von Stabilitätserwartungen zur Instabilitätsgestaltung
- Von funktionierenden zu lernenden Arbeitssystemen
- Von hierarchisierten zu dynamischen Regelsystemen
- Von der Prozessbeherrschung zur Prozessmoderation
- Vom Anweisen zum Überzeugen der Mitarbeitenden
- Von der individuellen Entscheidung zur partizipativen Problemlösung und mitverantwortlichen Umsetzung

Managing the Unexpected

Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe (2003)



Qualitätsmanager
sollten nur noch jene werden,
die alles erwarten
und nie enttäuscht werden
können!

Managing the Unexpected

Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe (2001)

- ① ***Konzentration auf Fehler***
- ② **Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen**
- ③ **Sensibilität für innerbetriebliche Abläufe**
- ④ **Streben nach Flexibilität**
- ⑤ **Respekt vor fachlichem Wissen und Können**

«Über Hör-, Schreib- und Druckfehler» J.W. v. Goethe, 1820

Auch Goethe denkt in der Konsequenz nur daran, «*wie man einem solchen **Übel**, durch gemeinsame Bemühung der Schreib- und Drucklustigen, **entgegenarbeiten***» kann und schlägt vor, danach zu sehen, «*aus welchen Offizinen die meisten inkorrekten Bücher hervorgegangen*» seien; denn «*eine solche **Rüge** würde gewiss das **Ehrgefühl** der Druckherrs beleben; diese würden gegen ihre Korrektoren **strenger** sein; die Korrektoren hielten sich wieder an die Verfasser, wegen undeutlicher Manuskripte, und so käme eine **Verantwortlichkeit** nach der anderen zur Sprache.*»

Die psychologische, pädagogische, soziologische oder ingenieurwissen-schaftliche Fehlerforschung will eliminieren, und zwar grundsätzlich!

Fehler sind Zielverfehlungen!

Nur wenn der
Bumerang sein Ziel
verfehlt kommt er
zurück!



Aus Fehlern lernt man!

was lernt man aus Fehlern?

➤ *Man lernt...*

- Neue Handlungsalternativen kennen (Kompetenz- und Performanzerweiterung)
- Die Einblickstiefe in bekannte Abläufe zu erhöhen (Antizipationsweite)
- Gewohnheiten zu verändern (Umstrukturierung)
- Eine betriebliche Lernkultur zu bereichern (Organisationsentwicklung)

Unter welchen Bedingungen lernt eine Organisation aus Fehlern?

- Wenn es eine Lernkultur gibt, die den Fehler nicht tabuisiert
- Wenn es ein Umfeld gibt, welches das Lernen unterstützt
 - ✓ Experience Talk
 - ✓ Critical Incident Reporting, Fallkonferenzen
 - ✓ Prozessorientierte FMEA, CAPA
- Wenn Führungskräfte für ein fehlerfreundliches Milieu sorgen
 - ✓ Partizipative, dialogorientierte Führung
 - ✓ Fall- und ereignisbezogenes Feedback

Verantwortungsdiffusion

(pluralistische Ignoranz)
(*Diffusion of Responsibility*)

- Bei der Analyse von Zuständigkeiten in Organisationen wird immer wieder beobachtet, dass zwar die Notwendigkeit für die Ausführung von Aufgaben oder Dienstleistungen von den Mitarbeitenden sehr wohl gesehen, aber nicht vom jeweiligen Individuum übernommen wird

...zwei Gefahren birgt die Verantwortungsdiskussion

① Die Gefahr des Verantwortungs- kleinmuts

➤ „*die anderen, nicht ich, sind
verantwortlich bzw. Schuld*“

② Die Gefahr des Verantwortungs- hochmuts

➤ „*es liegt ausschließlich an mir*“

Verantwortungsdefinition

- Der Begriff bezieht sich auf “... die Zuschreibung an eine Position oder Rolle, deren Aufgabenspektrum durch einen erheblichen Handlungsspielraum und entsprechende selbständige Entscheidungszumutungen sowie (hohes) Folgenrisiko gekennzeichnet ist” (F.X. Kaufmann, 1989, S. 214 f.)

Verantwortung

Für die auf Handeln bezogene Verantwortung nennt Lenk (1992) folgende Elemente:

1. jemand (Verantwortungssubjekt) ist...
2. für etwas (Handlungen, Aufgaben)
3. gegenüber einem Adressaten
4. vor einer Sanktionsinstanz
5. in Bezug auf ein normatives Kriterium
6. im Rahmen eines Handlungsbereiches verantwortlich

Morphologische Matrix der Verantwortungstypen

(nach Ropohl 1994, S.30)

	(1)	(2)	(3)
(A) Wer <i>verantwortet</i>	Individuum	Gruppe	Gesellschaft
(B) Was	Handlung	Produkt	Unterlassung
(C) Wofür	bek. Folgen	unbek. Folgen	Spätfolgen
(D) Weswegen	Regel	Werte	Gesetze
(E) Wovor	Gewissen	Urteil anderer	Gericht
(F) Wann	prospektiv	aktuell	retrospektiv
(G) Wie	aktiv	virtuell	passiv

Verantwortung

Im Sprachgebrauch finden wir denn auch zwei Begriffsverwendungen:

1. deskriptiv: *wer* und *wofür*

- Macht, Einfluss, Befugnis, Handlungsautonomie

2. wertebezogen/ moralisch: *wem* gegenüber und gegenüber *was*

- Verpflichtung, Fürsorge, soziale Norm

Deindividuation

Lockerung von Verhaltenseinschränkungen beim Einzelnen in der Gruppe

...bereits die Vordenker der Massenpsychologie
(S. Sighele, 1891 & G. Le Bon, 1895) gingen
von verändertem Verhalten des Individuums in
der Gruppe/ Masse aus;
höhere kognitive Prozesse werden geschwächt,
niedrigere gestärkt!

Deindividuation

Lockerung von Verhaltenseinschränkungen beim Einzelnen in der Gruppe

Zimbardo (1982, 107) definiert *Deindividuation* als einen Zustand, der sich auszeichnet durch...

- eine geschwächte Verhaltenskontrolle
- geschwächte rationale und normative Urteilsprozesse
- verringerte Bewertungsangst und in der Folge
- eine gesteigerte Wahrscheinlichkeit, im Widerspruch mit Normen zu handeln

Verantwortungsdiffusion

(pluralistische Ignoranz)

Mit Verantwortungsdiffusion wird ein Verhaltensphänomen, in Gruppen bezeichnet

- Eine Aufgabe, die zwar ganz offensichtlich zu erledigen wäre, wird von keiner der anwesenden Personen ausgeführt
- Dies obwohl genügend Aufmerksamkeit vorhanden ist
- Abschieben von Verantwortung (Fremdattribution) auf andere, ebenfalls anwesende Personen
- Abnahme der individuell empfundenen Zuständigkeit für eine situationsbezogene Aufgabe, bei Anwesenheit anderer vermeintlich handlungsfähigerer Personen

Verantwortungsdiffusion

(pluralistische Ignoranz)

- Das Zustandekommen ist nicht nur ein „automatisch“ eintretendes Gruppenphänomen, sondern kann – organisationspsychologisch betrachtet – auch durch unklare oder gar fehlende Zuständigkeiten (Verantwortlichkeiten) für die entsprechenden Aufgaben erklärt werden
- Als individuelle Erklärung wird häufig angeführt, dass die eigene Rolle und der Aufgabencharakter nicht in einer eindeutigen Beziehung zueinander gesehen werden

...was ist zu tun

- ✓ Erarbeiten sie ein gemeinsames Qualitätsverständnis
- ✓ Hören sie sich die dazugehörigen Re-Definitionen an
- ✓ Klären sie die Zuständigkeiten und die Verantwortlichkeiten
- ✓ Diskutieren sie die sich evtl. daraus ergebenden Rollen- und Zuständigkeitskonflikte
- ✓ Stellen sie mehr präventionsorientierte, als restaurierende Methoden zur Verfügung
- ✓ Trennen sie sich von Methoden, die nicht ihren Kontext berücksichtigen u/o...
- ✓ Transformieren sie Methoden und kopieren sie sie nicht einfach!

Verantwortungsliteratur

- Jonas, H. (1984). Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Kaufmann, F.-X. (1989). Über die soziale Funktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In E.-J. Lampe (Hrsg.), Verantwortung und Recht (S. 204-228). Opladen: Westdeutscher Verlag
- Kohlberg, L. E. (1981/1984). Essays on moral development. The nature and validity of moral stages. San Francisco: Harper & Row
- Graumann, C. F. (1994). Verantwortung als soziales Konstrukt. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 25 (3), 184-191.

...Ich danke Ihnen
für Ihre
Aufmerksamkeit?

rod
plau
krün