



**UK|BG**

Unfallkassen und  
Berufsgenossenschaften  
Ihre gesetzliche Unfallversicherung

**2**

**Praxishilfe**



komm **mit** mensch  
Sicher. Gesund. Miteinander.

## **Fehlerkultur**

Fünf Fragen nach Regelabweichungen

**Wer Fehler offen anspricht, kann daraus lernen und Unfallrisiken vermeiden.**

## Fünf Fragen nach Regelabweichungen

Regelungen helfen dabei, Arbeitsabläufe sicherer und gesünder zu gestalten. Bei Regelabweichungen und Verstößen wird die Verantwortung häufig bei der einzelnen Person gesucht. Oft ist auch von „menschlichem Versagen“ die Rede. Eine solche Schuldzuschreibung trifft aber häufig nicht den Kern des Problems. Die fünf Fragen nach Verantwortung helfen dabei, die Hintergründe eines Regelverstößes besser zu verstehen und tragfähige Lösungen zu finden, kurz: eine positive Lerngeschichte zu entwerfen.

### Wie Sie die fünf Fragen nutzen können ...

Vereinbaren Sie einen Termin mit den betreffenden Beschäftigten, aber auch mit weiteren Personen aus dem Betrieb, die dabei helfen könnten, die Ursachen für die Regelabweichung zu beleuchten. Die Personen sollten den Arbeitsbereich und seine Bedingungen gut kennen. Das sind zum Beispiel andere Beschäftigte in dem betreffenden Betriebsbereich.

Die Atmosphäre sollte entspannt sein und es sollte klar sein, dass alle ohne Schuldzuweisung auf Augenhöhe diskutieren und eine gute Lösung finden wollen. In dieser Runde werfen Sie die folgenden Fragen auf.

Wird eine Frage mit „Ja“ oder einer hohen Zustimmung beantwortet, gehen

Sie weiter zur nächsten Frage. Wird eine Frage mit „Nein“ beantwortet, beleuchten Sie die Hintergründe und Bedingungen für das gezeigte Verhalten mit weiteren offenen Fragen.



### 1. Ist die betroffene Regel tatsächlich innerbetrieblich bekannt, verständlich und regelmäßig veröffentlicht?

#### (Wissen)

Die erste Frage ergründet, ob die Regel überhaupt bekannt war. Wird sie mit „Nein“ beantwortet, können Sie zum Beispiel fragen, wie Sie sich im Betrieb wechselseitig über Regeln informiert halten.

### 2. Halten sich andere Beschäftigte an die Regel? (Verbindlichkeit)

Die zweite Frage zielt darauf ab, ob die Vorschrift für alle Beschäftigten überhaupt verbindlich war oder nur auf dem Papier existiert.

### 3. Konnte sich die/der Beschäftigte an die Regel halten? (Kompetenzen)

Drittens wird gefragt, ob die/der Beschäftigte in der Verfassung war, die Vorschrift einzuhalten. Manchmal fehlt es an Kompetenzen, Werkzeugen oder Informationen, um einen Standard einzuhalten.

### 4. Gab es andere Prioritäten?

#### (Interessenkonflikte)

Die vierte Frage ergründet, ob die Regelerhaltung im Interesse der/des Vorgesetzten war oder zum Beispiel die Kosten, die Kundin oder der Kunde bzw. die Zeit vorrangig waren.

# 5 Fragen nach Regelabweichungen

1 **WISSEN:** War die Regel bekannt?  
**Wenn nein:** Wie halten wir uns gegenseitig über Regeln informiert?

2 **VERBINDLICHKEIT:** Haben sich alle anderen an die Regel gehalten?  
**Wenn nein:** Haben wir uns an die Regelabweichung gewöhnt, warum?

3 **KOMPETENZ:** War die beschäftigte Person in der Lage, die Regel auszuführen?  
**Wenn nein:** Was müssen wir dafür tun, dass sie zukünftig in der Lage dazu sein wird?

4 **INTERESSENKONFLIKTE:** Hatte die Regelerhaltung Priorität?  
**Wenn nein:** Wie gehen wir mit alltäglichen Zielkonflikten bzw. kritischen Entscheidungslagen um?

5 **MOTIVATION:** Hat die/der Beschäftigte die Regel mutwillig missachtet?  
**Wenn ja:** Wie zeigen wir deutlich, dass wir dies nicht tolerieren?

## 5. Was hat die Betroffene/den Betroffenen dazu gebracht, die Regel zu umgehen? (Motivation)

Erst jetzt – und wenn alle vorangegangenen Fragen mit „Ja“ beantwortet wurden – interessiert die Motivlage: Hat die/der Beschäftigte bewusst gegen die Regel gehandelt? Auch hier sollte zunächst gefragt werden, warum dieses Verhalten aus Sicht der Person sinnvoll erschien.

Mit den fünf Fragen nach Verantwortung erhalten Sie eine gute und ausgewogene Informationsgrundlage, um schließlich über sinnvolle organisatorische Maßnahmen und ggf. notwendige individuelle Konsequenzen entscheiden zu können.

Die Gesprächsvorbereitungshilfe für Vorgesetzte fasst die wichtigsten Fragen dazu zusammen, damit Sie diese auch im Alltag schnell parat haben.

Diese Fragen dienen der Ursachenklärung. Ein verantwortungsvolles Gespräch endet immer mit dem nächsten Schritt, der Lösungssuche.

Beispielsweise indem jedem Teilnehmer bzw. jeder Teilnehmerin des Gesprächs die Abschlussfrage gestellt wird: „Was machst du/machen Sie ab jetzt anders, damit dieser Regelverstoß nicht mehr vorkommen muss?“ Denn nur wenn alle Beteiligten ihren eigenen Anteil zur Veränderung der Situation beitragen, kann sich das „System“, also die Unternehmenskultur und damit das Verhalten Einzelner, positiv verändern.



## Wie Sie die fünf Fragen nutzen können

**Die fünf Fragen nach Verantwortung sind immer dann hilfreich, wenn Sie eine Regelabweichung beobachten.**

Als Führungskraft oder Sicherheitsfachkraft können Sie die Fragetechnik nutzen, zum Beispiel, wenn jemand nicht die vorgeschriebene persönliche Schutzausrüstung (PSA) trägt, ein Team eine Absperrung missachtet, Beschäftigte ungesichert eine Anlage betreten oder wichtige Formulare fehlerhaft ausgefüllt wurden.

**Nutzen Sie die fünf Fragen darüber hinaus zum Beispiel für ...**

**... Entscheidungen nach Ereignissen im Team**

Gerade bei kniffligen Entscheidungen nach Ereignissen mit Regelabweichungen helfen die fünf Fragen, eine ausgewogene Sicht auf die Sachlage zu bekommen. Eine vorschnelle persönliche Schuldzuschreibung wird vermieden, wenn es um die Frage geht, wer die Verantwortung für ein Ereignis trägt und wer mit welchen Konsequenzen rechnen muss. Durch den ausgewogenen Blick auf persönliche und kollektive Anteile werden sie für Beschäftigte nachvollziehbarer.

**... proaktives Lernen im Team**

Die fünf Fragen können auch bei kleineren Regelverstößen angewendet werden. Ergründen Sie mit Ihrem Team, warum von einer Regel abgewichen wurde. So wird vermieden, dass Regelabweichungen vielleicht schwerwiegendere Folgen haben. Darüber hinaus fördert die Auseinandersetzung auch die Achtsamkeit für kleinere Regelabweichungen. Beschäftigte merken, dass Führungskräfte nicht wegschauen und sich für die Zusammenhänge interessieren.

**... einen schnellen Selbstcheck**

Reflektieren Sie eigenverantwortlich Ihr Verhalten bei Regelabweichungen und führen Sie anhand der fünf Fragen einen kurzen Selbstcheck durch. Seien Sie offen, teilen Sie Ihre Ergebnisse mit dem Team. So können Sie gemeinsames Lernen anstoßen und gemeinschaftlich von Regelabweichungen profitieren.

# Tipps für die Durchführung

## **Sorgen Sie für eine konstruktive Atmosphäre!**

Stellen Sie eine wertschätzende Grundhaltung sicher. Es geht nicht um eine Befragung im Sinne eines Gerichtshofes, sondern um gemeinsames Lernen.

## **Stellen Sie offene, erkundende Fragen!**

Die fünf Fragen beginnen immer mit einer geschlossenen Frage, die eindeutig mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden kann (z.B. „War die Regel der Person bekannt?“). Für alle weiterführenden Fragen empfiehlt es sich, offene Fragen zu stellen. Offene Fragen ermöglichen, etwas über die Sichtweise und das Erleben des Gegenübers zu erfahren: Wie halten wir uns über Regeln informiert? Wie gehen wir mit Interessenkonflikten um? Einige Beispiele für offene Fragen finden Sie in der Übersicht auf Seite 4 unten .

## **Vermeiden Sie bohrende Warum-Fragen!**

Insbesondere, wenn etwas misslungen ist, kann die Frage „Warum hast du das gemacht?“ schnell als Vorwurf verstanden werden. Ersetzen Sie daher bohrende Warum-Fragen. Zum Beispiel: „Was hat dazu beigetragen, dass die Regel für dich nicht verbindlich ist?“

## **Besprechen Sie die Regelabweichung gemeinsam im Team!**

Sorgen Sie dafür, dass die fünf Fragen nach Regelabweichungen mit allen, die von dem Vorfall betroffen sind, gemeinsam besprochen werden. Nur so lernt das gesamte Team voneinander und versteht die Zusammenhänge.

## **Entschuldigen Sie Teammitglieder nicht!**

Die fünf Fragen schützen nicht vor Konsequenzen. Falls die ersten vier Fragen zu der Einschätzung führen, dass ein Teammitglied eine verbindlich gelebte Regel nicht einhalten wollte, so sollten auch entsprechende Konsequenzen folgen. Diese sind dann aber für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar geworden. Willkürliche Ad-hoc-Entscheidungen und Kurzsichtigkeit werden verhindert.

## **Leiten Sie Maßnahmen ab und setzen Sie diese um!**

Jedes Mal, wenn Sie die fünf Fragen stellen, werden Sie etwas lernen – und zwar wie künftiges Verhalten und die Bedingungen verbessert werden können. Nur wenn den Lernerfahrungen Taten folgen, werden Ihre Beschäftigten das Lernen aus Regelabweichungen als sinnvoll erleben.





## Weitere Informationen:

Nutzen Sie auch passende Praxishilfen (PH) aus den anderen Handlungsfeldern der Präventionskampagne unter [www.kommitmensch.de](http://www.kommitmensch.de)

- 1 Sicher und gesund durch kulturorientierte Führung (**Webcode: kmm0010**)
- 2 PH 1 – Führung: Mustertagesordnung (**Webcode: kmm0010**), die dabei hilft, Sicherheit und Gesundheit ins alltägliche Handeln zu integrieren
- 3 PH 1 – Kommunikation: Geben und Nehmen von Feedback (**Webcode: kmm0011**)
- 4 So geht's mit Ideen-Treffen (**Webcode: kmm0017**)



1



2



3



4

Die Kampagne **kommitmensch** ist langfristig angelegt. Nutzen Sie die Handlungs- und Praxishilfen sowie die Ideen der Kampagne für Ihren Betrieb/ Ihre Einrichtung. Bleiben Sie an den neuesten Entwicklungen dran unter: [www.kommitmensch.de](http://www.kommitmensch.de)

- ❖ kommitmensch bei Facebook unter **@UKundBG**
- ❖ bei Twitter **#kommitmensch**
- ❖ bei Instagram **@ukundbg**
- ❖ bei LinkedIn **@kommitmensch**
- ❖ und **Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)** bei Xing

**Herausgegeben von:**

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)  
Glinkastraße 40  
10117 Berlin

**Verfasst von:**

Interventions for Corporate Learning (ICL)

Illustrationen: Michael Hüter

Redaktion: Marlen Cosmar (DGUV), Dr. Just Mielsds (BG ETEM),  
Hans-Martin Prüße (BGHM)

© DGUV, April 2020

**Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V.**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

[www.kommitmensch.de](http://www.kommitmensch.de)