



**PARADIGM SHIFTS**

*von Larry Wilson*

**#11**

**QUALITÄT, PRODUKTIONS-  
EFFIZIENZ UND  
KUNDENBEZIEHUNGEN  
VERBESSERN**

 **SAFESTART®**

# #11

Wenn wir etwas Neues lernen, dann machen wir anfangs Fehler – doch selbst, wenn wir wissen, was wir tun, passieren uns weiterhin Fehler. Letztere sind deutlich häufiger: Denn in etwa 90 Prozent unserer Zeit führen wir Routine-Tätigkeiten aus. Unterläuft uns dabei ein Fehler, dann ist meist mindestens einer der vier Zustände Müdigkeit, Frustration, Selbstüberschätzung und Hektik im Spiel. Wer die vier Techniken zur Reduzierung kritischer Fehler (CERTs) anwendet und so sein Bewusstsein für diese Zustände schärft, kann demnach nicht nur Unfälle vermeiden, sondern auch Fehler reduzieren, die die Qualität, die operative Effizienz und das Kundenmanagement im Unternehmen beeinträchtigen – um bis zu 40 Prozent.

Im letzten Artikel der Paradigmenwechselreihe haben wir uns mit den Ursachen und Folgen von fatalen Entscheidungen beschäftigt. Erstens die Illusion der Kontrolle: Wir neigen dazu, Risiken, die wir vermeintlich selbst beeinflussen können, zu unterschätzen und solche, die wir nicht in der Hand haben, zu überschätzen. Zum Beispiel fühlen sich die meisten Menschen am Steuer ihres Autos sicherer als in einem Flugzeug, weil sie dort das Gefühl haben, ihr Unfall- und Verletzungsrisiko selbst kontrollieren zu können. Verstärkt wird diese Kontrollillusion noch, wenn wir viel Erfahrung bei einer Tätigkeit haben. Denn je öfter wir etwas tun, desto einfacher fällt es uns und umso geringer schätzen wir dann das Risiko ein, einen Fehler zu machen. Tatsächlich schleicht sich aber mit der Zeit besonders bei Routine-Tätigkeiten Selbstüberschätzung und damit Nachlässigkeit ein. Diese wiederum führt dazu, dass unser Fehlerrisiko – und damit auch das Unfall- und Verletzungsrisiko – mit der Zeit nicht sinkt, sondern sogar steigt.

Zweitens, das Problem der „Extra-Sekunde“: Wenn wir die Entscheidung treffen, kurz etwas anderes zu tun, dann wägen wir das meist genau ab. Unsere Handynachrichte checken wir nicht, wenn wir mit dem Auto in der Rushhour in der Innenstadt unterwegs sind, sondern auf einer geraden und wenig befahrenen Strecke. Allerdings rechnen wir nicht mit der Extra-Sekunde: Etwas irritiert uns und verlängert die kalkulierte Ablenkung um sehr kurze Zeit. Doch diese Extra-Sekunde Ablenkung kann entscheidend sein, wenn es darum geht, ob ein Unfall passiert oder nicht. Ein Unfall lässt sich also am Anfang der Kette vermeiden, wenn wir uns der „Extra-Sekunde“ bewusst sind: Denn dann treffen wir gar nicht erst die Entscheidung, uns ablenken zu lassen und sind so jederzeit durch unsere Reflexe geschützt.

Leider erhöhen sich Risiken noch auf anderen Wegen als nur durch die Kontrollillusion und die Extra-Sekunde. So verzichten wir mitunter auf notwendige Sicherheitschecks, vor allem, wenn wir müde, frustriert oder in Eile sind. Oft genug sind wir auch einfach nachlässig, wenn es um die Überprüfung der Ausrüstung geht – besonders, wenn es sich um die persönliche Schutzausrüstung oder Bestandteile handelt, die so gut wie nie kaputt gehen. Dass Drahtseile nur sehr selten reißen und Reifen kaum jemals platzen, ist ein Teil des Problems. Wenn dann auch noch Zeitdruck und Hektik dazu kommen, lassen wir den Sicherheitscheck eben einmal ausfallen. In anderen Worten: Wir machen eine Ausnahme.

Demnach rechnen wir mit der Zeit immer weniger damit, dass Probleme auftreten könnten. Fahren wir zum Beispiel eine weite Strecke auf der Autobahn, überholen wir dabei große LKWs oft wie auf „Autopilot“ – und



# QUALITÄT, PRODUKTIONSEFFIZIENZ UND KUNDENBEZIEHUNGEN VERBESSERN

das, obwohl wir schon oft gesehen haben, wie diese Laster plötzlich ausscheren. Mehr als die Hälfte der Autofahrer gibt dabei an, dass sie selbst schon einmal abrupt ausweichen mussten, um nicht in einen Unfall mit LKW verwickelt zu werden. Und doch können die wenigsten sagen, wie viele Laster sie bei einer Fahrt überholt haben, ohne richtig aufzupassen.

Wir wissen also, dass LKWs oft plötzlich die Spur wechseln, und wir sagen uns selbst, dass wir beim nächsten Mal besser aufpassen müssen. Das gelingt jedoch nur, wenn wir unsere Gewohnheiten nachhaltig ändern. Ich persönlich habe mir angewöhnt, beim Überholmanöver das Fabrikat des Lasters (Volvo, MAN, Scania, Mercedes Benz...) immer laut auszusprechen. So stelle ich sicher, dass meine ganze Aufmerksamkeit beim Überholvorgang ist und ich meine Reflexe aktivieren kann, wenn ich sie brauche.

## WENN FEHLER DIE UNTERNEHMENS-EFFIZIENZ UND DIE QUALITÄT BEEINTRÄCHTIGEN

Wenn wir einen Fehler machen, dann muss dieser nicht zwingend einen Unfall verursachen. Im Gespräch mit Mitarbeitern in Unternehmen, die im Büro arbeiten, Kundentelefonate führen oder Verwaltungsarbeit erledigen, wird deutlich: Auch hier ziehen Fehler Folgen nach sich. Stellen Sie sich vor, Sie erhalten eine Kundenbeschwerde und wollen diese kommentiert (möglichlicherweise salopp, möglicherweise nicht sehr respektvoll) an den zuständigen Kollegen weiterleiten. Statt auf „Weiterleiten“ klicken Sie aber auf „Antworten“ – und Ihr Kommentar erreicht den Kunden. Solche Fehler sind – auch wenn sie kein Sicherheitsrisiko darstellen – dennoch folgenreich: Sie wirken sich negativ auf das Kundenmanagement aus und

können beispielsweise zu einem Reputationsschaden führen. Ähnlich schnell kann das zum Beispiel bei der Qualität der Produkte passieren, sodass die gesamte operative Effizienz im Unternehmen beeinträchtigt wird.

Wenn wir eine Tätigkeit neu erlernen, dann passieren uns Fehler – einfach, weil wir noch nicht genau wissen, was wir tun. Fakt ist aber, dass wir nur 5-10 Prozent unserer Zeit damit verbringen, etwas Neues zu tun, was wir bisher noch nie gemacht haben. Fehler passieren uns aber trotzdem – obwohl wir glauben zu wissen, was wir tun.

Aber warum machen wir diese Fehler? Stellen Sie sich vor, Sie packen Ihren Koffer für eine Reise. Möglicherweise sind Sie in Eile oder es ist spät abends, Sie sind müde, aber morgen wollen Sie früh los und es führt kein Weg daran vorbei, jetzt noch zu packen. Vielleicht haben Sie auch einfach schon lange nichts mehr vergessen und das macht Sie nachlässig – und schon passiert es: Sie packen ein wichtiges Utensil nicht ein.

Es sind also wieder die vier Zustände – einzeln oder in Kombination – die zu Fehlern führen. Wenn Sie beim Kofferpacken etwas vergessen, dann führt das zwar nicht zu Verletzungen, aber es handelt sich klar um ein Leistungsdefizit und einen Qualitätsverlust.

Macht man einen Fehler beim Kofferpacken, so hat man vielleicht am ersten Abend keine Zahnbürste und muss am Urlaubsort eine neue kaufen. Der Schaden hält sich also in Grenzen. Allerdings passieren solche Fehler auch am Arbeitsplatz und beeinträchtigen dadurch die Produktqualität, die Qualität des Kundenmanagements und damit die operative Effizienz im gesamten Unternehmen. Dabei passieren den meisten Menschen im Durchschnitt 500 bis 1.000 Fehler pro Jahr. Das sind 15 bis 30 Fehler pro Tag, wenn man jede Kleinigkeit mitzählt.



# #11

## QUALITÄT, PRODUKTIONSEFFIZIENZ UND KUNDENBEZIEHUNGEN VERBESSERN



Denken Sie einmal an Situationen, in denen Ihnen ein operativer Fehler, ein Qualitätsfehler oder ein Fehler in der Kundenkommunikation unterlaufen ist. Sie werden vermutlich feststellen, dass in nahezu jeder dieser Situationen Müdigkeit, Hektik, Frustration oder Selbstüberschätzung im Spiel waren. Die Fehler, bei denen tatsächlich keiner der vier Zustände beteiligt war, sind Ihnen aller Wahrscheinlichkeit bei Tätigkeiten unterlaufen, die neu für Sie waren – und machen damit nur einen verschwindend geringen Bruchteil aus. Ebenfalls nur einen kleinen Bruchteil machen die Fehler aus, die infolge großer Freude oder Trauer passieren – zwei Zustände, die zwar problematisch sind, jedoch leider beziehungsweise glücklicherweise nur sehr selten vorkommen.

Diese Tatsache, dass auch die Fehler, die die Qualität in der Produktion, die operative Effizienz und die Qualität des Kundemanagements beeinträchtigen, in den allermeisten Fällen auf die vier psychischen und

physischen Zustände zurückzuführen sind, bedeutet, dass wir auch für die Fehler jenseits der Arbeitssicherheit die vier Techniken zur Reduzierung kritischer Fehler (CERTs) anwenden können.

Das Verbesserungspotenzial in der Qualität und Effizienz im Unternehmen liegt erfahrungsgemäß bei mehr als 40 Prozent. Um diese 40 Prozent ausschöpfen zu können, brauchen Sie die aktive Unterstützung Ihrer gesamten Belegschaft. Wie Sie diese bekommen, erfahren Sie im nächsten und letzten Artikel der Paradigmenwechselreihe.

Larry Wilson ist Gründer, CEO und Autor von SafeStart, einem fortschrittlichen Trainingsprogramm für Sicherheitsbewusstsein, das heute von mehr als 3,5 Millionen Menschen in über 60 Ländern verwendet wird.

# #12

### NÄCHSTER TEIL:

Die wahren Ursachen von Hektik und eine neue Perspektive auf Mitarbeiterengagement.

Reden Sie mit:

<https://de.safestart.com/paradigmenwechsel>

#Paradigmenwechsel

