

# Die Bedeutung von Täuschungen und Methoden, ihnen entgegen zu wirken

## 1 Täuschungen als mögliche Unfallursache

### 1.1 Was bewegt uns?

Uns beschäftigen Ereignisse, die durch Entscheidungen und Handlungen verursacht werden, die im Nachhinein schwer nachvollziehbar scheinen. Erfahrene Mechaniker verunfallen, weil sie Maschinenteile, die sie über Kopf montieren, nicht ordentlich sichern. Operateure greifen, um Störungen zu beheben, in den laufenden Prozess von Maschinen ein. Stets in der Annahme, diese Eingriffe seien beherrschbar. Wir glauben, dass diese Unfälle zum Teil auf Fehleinschätzungen des Risikos beruhen. Risikobeurteilung hängt von der Darstellung der Eintrittswahrscheinlichkeit ab. Diese kognitive Operation ist jedoch fehleranfällig. Wir können uns täuschen.

Daher setzen wir uns mit Möglichkeiten der Täuschung auseinander und kümmern uns um Methoden. Methoden, die helfen, zu einem langsamen und systematischen Denken zu kommen, und die Beschäftigte „zwingen“, gemeinsam mit anderen Kollegen systematisch die Situation zu beurteilen.

### 1.2 Wie kommt es zu Täuschungen?

Mit James Reason (Reason 1990) gehen wir davon aus, dass uns Fehler unterlaufen können. Doch woran liegt das? Grundlegend für sicheres Arbeiten ist eine annähernd realistische Einschätzung der Risiken. Wie wir diese einschätzen, hängt von unserer Kompetenz, sie wahrzunehmen und zu beurteilen, ab. Dabei handelt es sich, wie der Name sagt, um eine (Ein-)Schätzung. Im Alltag gehen wir jedoch ganz stillschweigend von einer „harten“ Vorstellung der Wirklichkeit aus. Wir glauben, dass wir alle Fakten und Tatsachen, so wie sie wirklich sind, erkennen können. Doch was wäre, wenn es keine objektive Wirklichkeit gäbe. Wenn das, was wir für wirklich halten, ein Teil unserer subjektiven oder im besten Fall intersubjektiven Wahrnehmung und Beurteilung wäre. Hiermit hat sich Paul Watzlawick (Watzlawick 1978) auseinandergesetzt. In seinem Buch „Wie wirklich ist die Wirklichkeit?“ geht er davon aus, dass unsere Wahrnehmung der Wirklichkeit beschränkt sei. Mehr noch, dass wir uns unsere Wirklichkeit selbst erschaffen. So vermutet er, dass jeder Mensch sich seine eigene ganz persönliche Weltanschauung konstruiert, die die Basis für „unsere subjektive Wirklichkeit“ darstellt. Aus diesem Grund bilden wir mentale Raster, die uns helfen, die Welt zu erklären. In Zuständen der

Ungewissheit suchen wir nach Erklärungen, die unseren Erfahrungen Sinn ergeben. In solchen Situationen neigen wir dazu, die erstbeste Interpretation zu akzeptieren, und sind anfällig für eine verzerrte Wahrnehmung der Wirklichkeit.

Wir meinen, dass wir es in der Praxis mit drei unterschiedlichen Ebenen der Wirklichkeit zu tun haben: Eine scheinbare Realität der Fakten, eine subjektive Realität und eine intersubjektive Realität (siehe auch Luhmann 1984). Im Alltag unterscheiden wir diese verschiedenen Wirklichkeiten jedoch nicht. Wir gehen stillschweigend immer davon aus, dass es nur eine objektive Realität gibt. Vieles wäre daher schon gewonnen, wenn wir zur Einsicht kämen, dass unsere Einschätzung des Risikos subjektiv und damit für Täuschung anfällig ist. Mehr wäre gewonnen, wenn wir akzeptierten, dass es helfen könnte, Risiken gemeinsam mit anderen - also intersubjektiv und kommunikativ – zu betrachten.

Risikobeurteilung hängt zudem stark von der Darstellung der Eintrittswahrscheinlichkeit ab. Nehmen wir z.B. die beiden folgenden Aussagen: „Dieses Medikament führt mit einer Wahrscheinlichkeit von 0,001% zu einer Erkrankung eines Kindes“ mit der Aussage: „Ein Kind von 100.000 wird nach der Einnahme dieses Medikaments dauerhaft erkranken“. Obwohl beide Sätze dasselbe aussagen, erzeugt der zweite Satz das mentale Bild eines erkrankten Kindes und ist daher wirkungsvoller. Er hält uns daher eher von der Verabreichung des Medikaments ab. Wir nennen dieses Phänomen „Framing“. Nicht Fakten sind entscheidend, sondern gedankliche Deutungsrahmen, in der kognitiven Psychologie „Frames“ genannt. Frames werden durch Sprache im Gehirn aktiviert. Sie verleihen den Fakten erst eine Bedeutung (Wehling 2016).

Daniel Kahneman beschreibt in seiner „Dual-Process-Theory“ (Kahneman 2012) ein „langsameres“ systematisches und ein „schnelles“ intuitives Denken. Ein Großteil unseres Denkens verlaufe nicht etwa bewusst und rational, sondern ganz im Gegenteil schnell und intuitiv ab. Auf der Grundlage eines schnellen und durch Voreingenommenheit beeinflussten Denkens komme es zu Fehleinschätzungen. Unser Gehirn verwende bei Bewertungen Heuristiken als Abkürzung. Das sind kognitive Operationen mit deren Hilfe Schlussfolgerungen gezogen werden, ohne komplizierte und vergleichsweise langwierige Algorithmen einzusetzen. Sie führen ressourcensparend zu Schlussfolgerungen, die in den meisten Lebenssituationen eine hinreichende Güte besitzen. Jedoch besteht die Gefahr, dass gerade in komplexen Situationen voreilige und kognitiv verzerrte Schlüsse gezogen werden. Einige dieser Voreingenommenheiten (Biases), die auf die Beurteilung von Risiken einen Einfluss haben, seien hier genannt:

- Wir überschätzen systematisch unsere Fähigkeit zur Vorhersage.
- Wir filtern und interpretieren Informationen so, dass sie mit unseren Überzeugungen und Ansichten vereinbar sind.

- Wir glauben, dass wir Dinge beeinflussen können, auf die wir absolut keinen Einfluss haben.
- Wir stellen kausale Beziehungen her, wo es keine gibt und wo die „Dinge“ nur zufällig zusammenkommen.
- Wir schätzen aufgrund der uns vorliegenden (aber eingeschränkten) Informationen Wahrscheinlichkeiten falsch ein.
- Wir neigen manchmal dazu, Anordnungen einer Autoritätsperson unkritisch nachzukommen.
- Wir kleiden Fakten in Geschichten, die zwar die „Welt“ sinnvoll erklären, aber mit der Realität oft nichts zu tun haben.
- Unser Wunsch nach Harmonie und Konformität verführt uns dazu, uns irrationalen Entscheidungen einer Gruppe anzupassen.

## **2 Strategien, Methoden und Werkzeuge**

### **2.1 Strategien, Täuschungen entgegen zu wirken**

Wenn ich meinen Job gut gemacht habe, sollte uns unsere Fähigkeit, Risiken einzuschätzen jetzt störanfällig und unfassbar ungenau vorkommen. Aber was machen wir jetzt? Wir können unsere Kompetenz, Risiken einzuschätzen, ja nicht einfach als hoffnungslosen Fall abtun.

Eine erste generelle Strategie sollte darin bestehen, ein Bewusstsein für die Problematik zu schaffen. Wir meinen, dass das Problem der Täuschung den Arbeitenden nicht wirklich bewusst ist. Wir nehmen daher an, dass wir diese Zusammenhänge gut erklären sollten. Zudem kommt es auf eine bestimmte Einstellung, ein bestimmtes Mindset an, mit dem Arbeiten ausgeführt werden. Hier helfen fest im Bewusstsein eingeprägte „Lebenswichtige Regeln“, wie sie bspw. auf der Website der SUVA vorbildlich beschrieben sind.

### **2.2 Methoden und Werkzeuge**

Wir gehen fest davon aus, dass Methoden weiterhelfen. Charakteristisch ist, dass sie zu einer Beschäftigung (auch) mit (kleinen) Fehlern führen, eine Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen erzeugen und die Sensibilität für betriebliche Abläufe erhöhen (Weick & Suttcliff 2001). Zudem erfüllen sie die nachfolgenden vier Kriterien:

- Sie helfen eine kritische Situation zu erkennen.
- Sie veranlassen Mitarbeiter, eine kritische Arbeit zu unterbrechen.
- Sie führen zu einem Vier-Augen-Gespräch.
- Sie lassen mit Hilfe eines Algorithmus eine Situation neu bewerten.

Meistens werden sie vor Aufnahme einer Arbeit wirksam; motivieren jedoch auch während der Tätigkeit, die Aktivität zu stoppen, einen Kollegen hinzuzuziehen und die Situation neu zu bewerten. Hilfreich sind hier

arbeitsvorbereitende Gespräche, wie „Sicherheitskurzgespräche“ oder das „Last Minute Risk Assessment“. Generell sind wir fest vom Arbeitsfreigabeverfahren oder dem sogenannten „Method Statement“ überzeugt. Hier ein kurzer (unvollständiger) Überblick über mögliche Methoden:

### Allgemein

- Lebenswichtige Regeln, die fest im Bewusstsein verankert sind, und im Zielkonflikt abgerufen werden und eine Entscheidung vorgeben.
- Regeln der Sicherheitskultur, wie bspw. die „Sichermacher Regeln“.

### Organisatorische Methoden

- Arbeitserlaubnisscheinverfahren, das sowohl Produktion wie Technik zwingt, eine Arbeit auf Gefährdungen hin zu beurteilen und abzusichern.
- Method Statement: Dokumente, in denen detailliert angegeben ist, wie Aufgaben sicher ausgeführt werden müssen.
- Log-Out – Tag-out zwingt dazu, im Zusammenspiel von Produktion und Technik Energien freizuschalten und gegen wieder einschalten zu sichern.

### Qualifizierende Methoden

- Risk Kaizen: Einbinden der Beschäftigten in die Erarbeitung oder Modifizierung von Gefährdungsbeurteilungen.
- Daily Safety Person. Feedback-Training von Beschäftigten, aufeinander zu achten und sich gegenseitig in kritischen Situationen anzusprechen.
- Beteiligung der Beschäftigten an Ereignisanalysen, um das Bewusstsein für mögliche Fehler zu entwickeln.

### Kommunikative und bewusstseinsbildende Methoden

- Sicherheitskurzgespräch: Teambriefing vor / während der Arbeit.
- Last Minute Risk Assessment: Kurze vor Aufnahme der Arbeit durchgeführte Gefährdungsbeurteilung im Team.
- Team Time Out: Unterbrechung der gemeinsamen Arbeit und kurze Abstimmung im Team.
- Stopp Methode: Methode, die hilft, die Arbeit zu unterbrechen und mit einem Kollegen die Situation neu zu bewerten.

## **Literatur**

Kahneman, D. (2012): Schnelles Denken, langsames Denken. München: Pantheon.

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt: Suhrkamp.

Schein, E. H. (2004): Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass, 2004.

Reason, James (1990): Human Error. Cambridge University Press.

Watzlawick, Paul (1978): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München: Piper.

Wehling, Elisabeth. (2016): Politisches Framing. Köln: Herbert von Halem Verlag.

Weick, K. E. & Suttcliff, K. (2001): Das Unerwartete managen. Stuttgart: Klett Cotta.