

IDEEN

WAS UNTERNEHMER ANTREIBT

Porträts | Reportagen | Geschäftsmodelle



+ Original



× Fälschung



FINDEN SIE DIE FEHLER

Wer Fehler beheben will, muss sie finden. In das rechte Bild hat unsere Fotoredaktion fünf Fehler eingeschleust. Entdecken Sie sie?

Der Kletterakrobat ist übrigens Veit Herzog, Zimmermann aus Dresden. Wenn er Bäume beschneidet, darf er nicht straucheln. Der Handwerker setzt deshalb auf mehrere Sicherungssysteme. (Auflösung S. 22)

Bloß nichts falsch machen

FÜHRUNG Sie ärgern sich über Fehler? Durchatmen! Diese sieben Regeln sorgen dafür, dass in Ihrem Unternehmen weniger schiefeht

Text: Nicole Basel und Julia Graven



s ist ein Wintertag, als Veit Herzog auf das Flachdach eines Hauses klettert. Der Schnee ist griffig, Herzogs Sohlen haben ein starkes Profil.

Er will nur noch etwas erledigen. Der 32-Jährige ist ein erfahrener Zimmermann, drahtig, sportlich, in seiner Freizeit klettert er Felswände hinauf. Mit zwei Mitarbeitern hat er sich in Dresden auf Höhenarbeiten spezialisiert. Sie beschneiden Bäume, reinigen Dachrinnen und erneuern Fassaden.

Herzog sagt, dass er ein vorsichtiger Mensch sei. Wenn er daran denke, eines Tages nicht mehr zu seinen beiden Kindern nach Hause zu kommen, werde ihm schlecht. Seine Arbeit ist gefährlich, es darf kein Fehler passieren. Schon gar nicht der, im Winter ohne Sicherung auf ein Dach zu klettern, wenn unter der Schneedecke eine unsichtbare Eisschicht liegt.

Als Herzog merkt, dass er anfängt zu rutschen, wirft er sich auf die Knie. Ein Gedanke schießt ihm durch den Kopf: „Ich muss mich an der Dachrinne festklammern.“ Er rutscht und wartet auf die Kante. Dahinter geht es 14 Meter in die Tiefe.

Menschen machen Fehler. Ständig. Aus Leichtsinns, Schusseligkeit, Unwissenheit, oder weil sie unter Druck stehen. Die meisten Fehler gefährden keine Menschenleben, sondern kosten Zeit, Geld, Nerven. Jeder kennt solche Situationen: Unterlagen für den Geschäftstermin vergessen, hektisch zurück ins Büro gerast, und dabei – natürlich – direkt hineingeraten in die Radarkontrolle. Oder: Jede Menge Ausschuss in der Produktion, weil ein Mitarbeiter die Maschine nicht richtig eingestellt und es lange keiner bemerkt hat.

Es ist leicht, Misserfolge auf die Umstände zu schieben, aufs Wetter, die Kunden, die Politik oder die Unverfrorenheit der Konkurrenz. Zumal in Deutschland nicht gern über Fehler

gesprochen wird – schon in der Schule lernen Kinder, sie zu vermeiden. Eine falsche Antwort wiegt im Zweifel stärker als ein kreativer Lösungsversuch. Scheitern gilt nach wie vor als Stigma. Eine internationale Studie bestätigt, dass die Angst, Fehler zu machen – und sie zuzugeben –, fast nirgendwo so ausgeprägt ist wie hierzulande. Von 62 Nationen kam Deutschland auf Platz 61.

Zeit, das zu ändern. Eigene Missgeschicke einzugestehen und die Unternehmenskultur so umzukrempeln, dass sich auch die Mitarbeiter trauen, offen über Fehler zu sprechen, lohnt sich. Der deutsche Wirtschaftspsychologe Michael Frese hat eine Vielzahl von Unternehmen verglichen und dabei herausgefunden, dass mit einer Verbesserung des Fehlermanagements bis zu 20 Prozent Gewinnsteigerung erzielt werden können. Ermutigen Firmen ihre Mitarbeiter, Fehler einzuräumen, sinkt die Gefahr signifikant, dass erfolgreiche Projekte zu lange weitergeführt werden – und so Zeit verschwendet wird. „Diejenigen, die Fehler richtig managen“, sagt Frese, „haben einen enormen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten, die das nicht tun.“

Wie aber lernen Unternehmer und ihre Mitarbeiter aus Fehlern, anstatt sie immer wieder zu machen?

Regel 1: Stress blockiert Ihr Gehirn. Bleiben Sie gelassen

Für Veit Herzog war der Beinaheabsturz ein Warnschuss. „Auf eine Dachkante zuzurutschen ist eine Erfahrung, die einschneidend ist“, sagt er. Zum Glück kam er noch vor der Kante zum Stillstand. Damals beschloss er, sich fortan im Winter immer anzuseilen. Egal, wie flach das Dach ist.

„Fehler passieren meist in Stresssituationen“, sagt er heute, „wenn die Zeit drängt und der Kunde wartet. Oder wenn man ohnehin schon unter Strom steht, weil der Mitarbeiter das falsche Werkzeug mit zur Baustelle gebracht hat.“ Heute versucht der Zimmermann in hektischen Momenten, gezielt Tempo rauszunehmen, vor allem, wenn es mal wieder einen „handwerklichen Scheißtag“ gibt, wie er sagt. „An solchen Tagen fahren meine Jungs morgens zur Baustelle und können nichts machen, weil das Wetter schlecht ist. Dann wird die nächste Baustelle angefahren.“ Mit jeder Verzögerung steigt der Druck, doch noch etwas zu schaffen. Herzog hat sich angewöhnt, an solchen Tagen bewusst „Stopp!“ zu rufen. „Man muss die Fehlerkette durchbrechen“, sagt er mit seinem sächsischen Akzent. „Anhalten, runterkommen, nachdenken. Manchmal heißt das auch, dass man Feierabend macht oder das Lager aufräumt.“

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass unter Stress ganze Hirnregionen ausfallen können. Die Wahrnehmung verengt sich, es fällt schwer, zwischen Wichtigem und Unwichtigem zu unterscheiden. Gestresste Menschen handeln unüberlegt und impulsiv. Die Konsequenz ist fatal. Eine Kleinigkeit ist schiefgegangen, schon steigt der Stresspegel, der erste Fehler geschieht und zieht den nächsten nach sich. Stress zu vermeiden hilft daher, Fehler zu reduzieren. Biologen haben untersucht, wie unser Gehirn arbeitet. Das Ergebnis: Menschen – und das gilt für Frauen wie für Männer – sind lausig darin, mehrere Dinge zur selben Zeit zu tun. Wer seine Arbeit immer wieder unterbricht, wer immer wieder angesprochen und gestört wird, benötigt am Ende 50 Prozent mehr Zeit und macht im Schnitt rund 50 Prozent mehr Fehler. Die Konsequenz klingt simpel, ist im Alltag aber eine Herausforderung: Wer seine Arbeit möglichst schnell und fehlerfrei erledigen will, muss die Dinge nacheinander tun. Nicht gleichzeitig. ➤

„WER KEINE FEHLER MACHEN WILL, MACHT SIE“

Riesige Erwartungen und Millionen Zuschauer: Wie hat es die deutsche WM-Mannschaft unter Druck geschafft, gelassen zu bleiben? Mentaltrainer Thomas Baschab bringt Sportlern bei, erst gar nicht an Fehler zu denken



Mentaltrainer Thomas Baschab coacht nicht nur Führungskräfte aus der Wirtschaft, sondern auch Spitzensportler wie den Fußballer Holger Badstuber vom FC Bayern München oder den erfolgreichen Biathleten Andreas Birnbacher.

Herr Baschab, beim WM-Finale haben über eine halbe Milliarde Menschen zugesehen. Wie schafft es ein Fußballer, locker zu bleiben? Der Druck ist in der Tat extrem.

Daher ist es wichtig, über mögliche Fehler gar nicht nachzudenken. Wer auf den Platz geht und sagt: „Heute bloß keinen Fehler machen“, hat schon verloren.

Die Lösung lautet Verdrängung?

Ja. Nach dem Spiel kann man Fehler analysieren. Vor dem Spiel sollte man keineswegs an Fehler denken, dann erreicht man genau das Gegenteil: Je mehr ich mich bemühe, einen Fehler zu vermeiden, umso wahrscheinlicher wird er.

Warum?

Das liegt an unserem Gehirn. Machen wir das alte Experiment: Denken Sie NICHT an einen rosa Elefanten, auf dem ein gelber Affe sitzt. Und, an was denken Sie?

An einen rosa Elefanten.

Genau. Unser Unterbewusstsein kann Negationen nicht verarbeiten. Wenn man daran denkt, keine Fehler zu machen, ist das, als ob man an „Fehler machen“ denkt.

Wie kann man das verhindern?

Der Mensch kann nicht an zwei Dinge gleichzeitig denken. Wer an das Richtige denkt, kann nicht mehr an das Falsche denken. Am besten stellt man sich bildlich vor, was man erreichen will. Das Visualisieren ist ein Denkprozess, man kann also an nichts anderes mehr denken. Auch nicht an die Millionen vorm TV.

Warum haben wir so große Angst vor Fehlern?

Schon in der Schule lernen wir, Fehler zu vermeiden anstatt Leistung zu erzielen. Die Bewertung erfolgt fast immer auf der Grundlage von Fehlern. Wer aber durchs Leben geht, um Fehler zu vermeiden, wird zu einem ganz anderen Ergebnis kommen, als jemand, der versucht, etwas zu leisten.



Wenn ein Mitarbeiter mich auf einen Fehler hinweist, bedanke ich mich

Bernhard Sack Juniorchef des Callcenters Tel-inform

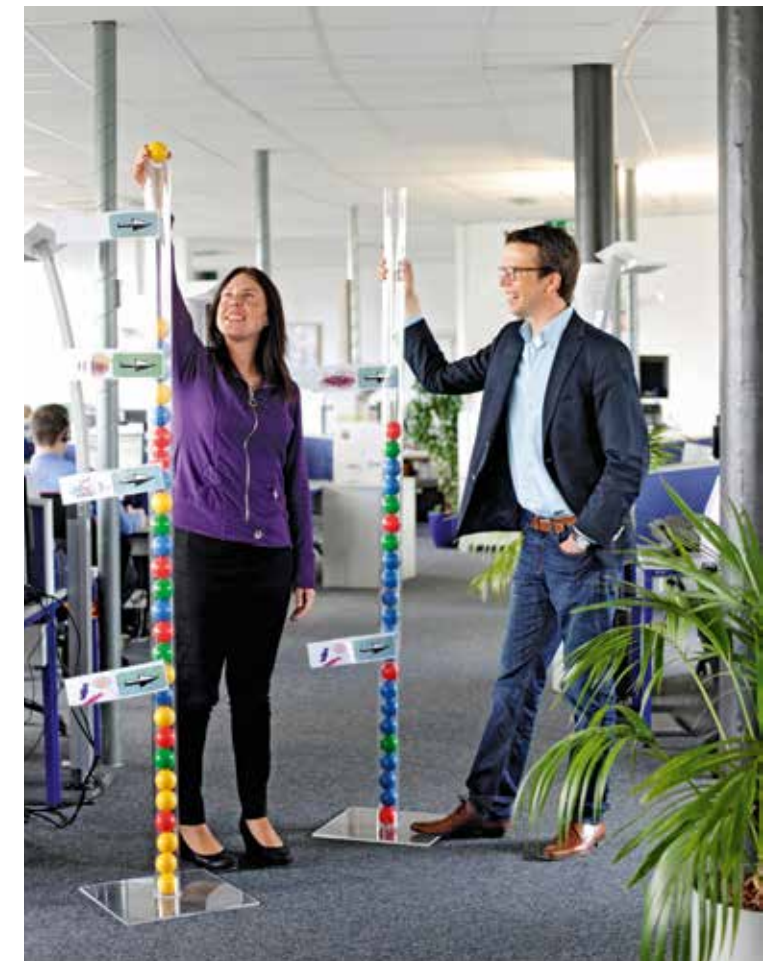
Regel 2: Spielen Sie Krisen durch

Bevor Veith Herzog eine Hauswand hinaufklettert, spielt er mögliche Krisensituationen im Kopf durch. „Ich versuche, mir immer einen Plan B zu überlegen“, sagt der Zimmermann. „Dann muss ich in einer Notlage nicht mehr groß nachdenken.“

Das Vorgehen ist aus der Luftfahrt bekannt. Piloten üben im Flugsimulator, sie spielen Stresssituationen durch, um im Ernstfall klüger zu reagieren. Feuerwehren trainieren schwierige Einsätze. Wenn in der Krise das Denken schwerfällt, ist es wichtig, auf Erfahrungen zurückgreifen zu können, weil das auch unter Stress noch funktioniert.

„Warum gibt es eigentlich keinen Krisensimulator in der Managerausbildung?“, fragt der Ex-Berufspilot und Unternehmer Peter Klaus Brandl. Die Luftfahrt hat es wie kaum eine andere Branche durch kluges Fehlermanagement geschafft, die Zahl der Unglücke dramatisch zu senken. Brandl ist überzeugt, dass Unternehmen von Flugzeugbesatzungen lernen könnten. Angesichts von rund 30 000 insolventen Firmen jährlich, sei es doch angebracht, mögliche Krisen durchzuspielen, bevor sie eintreten. „Was spricht dagegen, sich einmal im Jahr aus der Alltagsroutine auszuklinken und für den Worst Case zu planen?“, fragt Brandl. Firmen könnten dabei etwa üben, was passiert, wenn der wichtigste Kunde abspringt. Oder sich an so einem Tag überlegen, wie sie Fehler besser kommunizieren, damit alle daraus lernen können. Viele Fluggesellschaften sammeln zum Beispiel die dümmsten Missgeschicke, schreiben sie unterhaltsam auf und verschicken sie an alle Mitarbeiter (mehr dazu im Kasten Seite 21).

Lena Böhm für impulse (2)



✗ Fälschung

Regel 3: Haken Sie Checklisten ab

Piloten arbeiten mit Checklisten, die sie vor jedem Flug durcharbeiten müssen, um nichts zu vergessen. Die Fluggesellschaften wissen, dass Mitarbeiter gerade bei einfachen Aufgaben die Konzentration verlieren. Routinen sind eine stete Quelle für kleine Fehler, die sich später summieren – und eine Krise auslösen. In der Zimmerei Herzog gibt es keine Listen, aber Kisten: Im Lager steht eine Korrosionsschutz-Kiste, eine Vogel-Abwehr-Kiste, eine Holzschutz-Kiste – säuberlich beschriftet. Hier finden alle Geräte ihren Platz. Regelmäßig müssen Herzogs Mitarbeiter die Kisten überprüfen, Werkzeuge reinigen, zum Baumarkt fahren, nachkaufen, auffüllen. „Man denkt als Arbeitgeber schnell: Ich schicke die lieber auf die Baustelle, das bringt mir wenigstens >



FINDEN SIE DIE FEHLER

Fünf Fehler verstecken sich im Bild rechts oben, auf dem Unternehmer Bernhard Sack und eine Mitarbeiterin zu sehen sind. Die Mitarbeiter werfen Kugeln in die Bällesäulen, wenn sie bestimmte Tagesziele erreicht haben. Je nach Punktestand gibt es am Monatsende Süßes, Kuchen, Pizza oder – bei einer vollen Röhre – ein Geschenk (Auflösung S. 22).

Geld. Aber ich verpulvere viel mehr Geld, wenn ich beim Kunden bin, und dann fehlt die richtige Lasur.“ Mit 700 Euro Umsatz kalkuliert Herzog pro Tag. Man kann sich leicht ausrechnen, was es ihn kostet, wenn eine Baustelle wegen eines vergessenen Werkzeugs eine Stunde stillsteht.

Regel 4: Machen Sie keine Vorwürfe

Andrea Ewig müsste eigentlich die unbeliebteste Mitarbeiterin ihres Unternehmens sein. Sie ist von Beruf Nörglerin, sie tut nichts anderes, als ihre Kollegen auf Fehler aufmerksam zu machen. Dennoch geht die kleine, zarte Frau mit einem breiten Grinsen durchs Büro. Und – man sieht und staunt – die Kollegen lächeln freundlich zurück.

Ewig arbeitet als Coach bei Tel-inform in Kleve. Das Unternehmen ist eines der kleineren Callcenter in Deutschland: Vor knapp 20 Jahren startete der Betrieb mit drei Telefonisten. Heute nehmen 280 Mitarbeiter Anrufe von Kunden entgegen, übernehmen

für ihre Auftraggeber auch die Facebook-Kommunikation und den Kundenservice.

Es ist ein personalintensives Geschäft. Und wo viele Menschen arbeiten, passieren viele Fehler: Namen werden falsch notiert, Rückrufnummern verkehrt aufgeschrieben, Kunden nicht zurückgerufen. Andrea Ewig ist dafür da, dass solche Pannen so selten wie möglich vorkommen.

Sie setzt sich neben eine Kollegin. Zuletzt hatten deren Telefonate zu lange gedauert: Im Schnitt 70 statt der vorgegebenen 60 Sekunden. Der erste Anruf geht ein, eine offenbar sehr alte Dame, Kundin des Hörgeräteherstellers Geers. „Das mit dem Hörgerät, das bringt alles nichts mehr“, sagt sie und ist dabei selbst kaum zu verstehen. Es ist nicht ganz klar, was

die Frau eigentlich möchte, sie scheint verwirrt. Die Agentin wünscht der Anruferin alles Gute. Dann legt sie auf und schaut Andrea Ewig erwartungsvoll an.

Die fragt ganz ruhig: „Wie war das Gespräch? Was war dein Ziel? Hast du es erreicht?“ Die Kollegin denkt nach, analysiert. Sie hat es nicht geschafft, einen Termin zu vereinbaren, wie es der Hörgerätehersteller eigentlich wünscht. „Es gibt Anrufer, mit denen das nicht geht“, sagt sie. Aber klar: Sie müsse die Zielvorgabe mehr im Auge behalten.

Andrea Ewig bei der Arbeit zuzugucken ist faszinierend. Sie hat das Nörgeln so professionalisiert, dass es gar kein Nörgeln mehr ist. „Wenn ich zu der Mitarbeiterin sage: ‚Mensch, warum hast du da keinen Termin gesetzt?‘, würde sie gleich defensiv reagieren“, erklärt sie, als das Coaching zu Ende ist. „Daher sage ich dem Agenten nicht, was er falsch macht. Ich frage lieber so nach, dass er selbst draufkommt.“ Ewigs Fragen lauten etwa: „Was denkt der Anrufer jetzt?“ Oder: „Was hättest du anders machen können?“ Nach dem Training notiert der Agent selbst, in welchem Bereich er sich verbessern will, und legt ein Lernziel fest, das er bis zum nächsten Training erreichen möchte. „Vorwürfe haben doch schon bei unseren Eltern nicht zum Ziel geführt“, sagt Ewig.

Regel 5: Fangen Sie bei sich selbst an

Offen über Fehler zu sprechen muss geübt werden (Tipps zur Kommunikation finden Sie im Kasten auf Seite 23). Bei Tel-inform nimmt jeder Mitarbeiter, auch die Führungskräfte, möglichst alle sechs Wochen an einem Feedback-Gespräch mit seinem direkten Vorgesetzten teil. Oft dauern die Besprechungen nicht länger als zehn Minuten. Es soll sich nichts aufstauen, durch die Häufigkeit verliert der Termin zudem seinen Schrecken. „Feedback-Gespräche sind oft negativ behaftet“, sagt Bernhard Sack, Juniorchef des Unternehmens. „Wir versuchen, das eher zu feiern.“ Schließlich werde auch stets genau festgehalten, in welchen Bereichen sich ein Mitarbeiter ver- ➤

Vorwürfe haben doch schon bei unseren Eltern nicht zum Ziel geführt

Andrea Ewig, Trainerin bei Tel-inform in Kleve

WAS UNTERNEHMER VON PILOTEN LERNEN KÖNNEN

Kaum eine andere Branche hat so hart an ihrer Fehlerkultur gearbeitet wie die Luftfahrt. Inzwischen versuchen die ersten Firmen, das System zu kopieren: Denn was vor Abstürzen schützt, kann auch katastrophale Fehlentscheidungen verhindern

➡ Kleine Fehler zulassen, um große zu verhindern

Früher hieß es: Luftfahrt ist gefährlich, Fehler können tödlich sein, deshalb müssten sie vermieden werden. „Aber die Erfahrung zeigt, dass das Flugzeug nicht abstürzt, weil einer einen Fehler macht“, sagt Jan Hagen, Professor an der privaten Hochschule ESMT in Berlin. Er beschäftigt sich seit Jahren mit Crew Resource Management (CRM). CRM wurde in den 70er-Jahren von der US-Raumfahrtbehörde Nasa entwickelt und wird heute von fast allen Airlines angewandt. Zentrale Prämisse: Menschliche Fehler sind unvermeidbar. Tests zeigten, dass Flugzeugcrews alle vier Minuten einen Fehler machten. „Die meisten Fehler waren aber gar nicht so schlimm“, sagt Hagen. „Das Problem ist nicht der Fehler, sondern der nicht entdeckte Fehler, der eine ganze Fehlerkette nach sich zieht.“ Erst dadurch käme es zur Katastrophe. Ziel müsse daher sein, dass alle Fehler offen angesprochen werden – selbst dann, wenn sie der Kapitän gemacht hat.

➡ Duzen rettet Leben

Steile Hierarchien behindern die offene Kommunikation über Fehler. „Die Lufthansa und Air Berlin sind dazu übergegangen, dass die Piloten sich duzen“, erklärt Hagen. „Wenn man duzt, fällt es leichter zu sagen: Da läuft was nicht richtig.“ Welchen Einfluss die Hierarchie auf die Sicherheit hat, zeigt die Statistik: Wenn der Kopilot am Steuer sitzt,

stürzen Flugzeuge weitaus seltener ab, als wenn der Kapitän fliegt. Der Grund ist einfach: Der Kapitän greift bei Fehlern des Kopiloten eher ein als umgekehrt. Der Berufspilot und Unternehmer Peter Klaus Brandl empfiehlt Unternehmern daher, die Rolle als „Pilot Non-Flying“ anzunehmen. In dieser Rolle sei der Chef



viel wertvoller als am Steuer. „Es ist gut, wenn Sie Ihren Erfahrungsschatz einbringen“, sagt Brandl, „aber nicht, indem Sie selbst das operative Geschäft übernehmen.“

➡ „Spinnst du?“

Flugzeugbesatzungen lernen, faktenorientiert zu kommunizieren und Teammitglieder für Fehler nicht zu bestrafen. Viele Airlines haben zudem ein internes Berichtssystem, wo (auch eigene) Fehler gemeldet werden können, ohne dass dies zu Bestrafung führt, ein sogenanntes

„Non-Punishment Reporting System“. Statt einen Schuldigen zu suchen, wird gefragt: „Wie kam es zu diesem Fehler?“ Und: „Wie können wir ihn in Zukunft vermeiden?“

➡ Go-around statt Augen zu und durch

„Go-around“ ist in der Luftfahrt der Befehl zum Durchstarten. Es ist die bewusste Entschleunigung in Situationen, die vielleicht auch gut gehen könnten – in denen man aber lieber einen neuen Anlauf nimmt, um nichts Unüberlegtes zu tun. „Auch wenn das Manöver ein paar Minuten kostet, die Luftfahrtgesellschaften fragen nie nach, wenn durchgestartet wird“, sagt Jan Hagen. „Es soll keinen Rechtfertigungsdruck geben, die Besatzungen können das später selbst analysieren.“ Auch Unternehmen könnten davon profitieren, in hektischen Momenten durchzustarten und noch einmal in Ruhe einen neuen Anlauf zu nehmen – bevor man das Falsche tut.

➡ Lernen von den „Dummen“

Viele Airlines haben Publikationen, in denen Fehler unterhaltsam aufgeschrieben und auch Verursacher genannt werden. „Piloten lesen so etwas gerne“, sagt Jan Hagen. „Nicht nur, um sich darüber lustig zu machen. Sondern, weil man sich sagt: Verdammte, der ist genauso gut ausgebildet wie ich, warum ist der in so eine Falle getappt?“ Er rät Unternehmen ebenfalls, ihre Mitarbeiter mal zu fragen: „Was ist der dümmste Fehler, der passiert ist?“



+ Original



FINDEN SIE DIE FEHLER

Qualitätsmanager Thomas Weber (links) und Unternehmer Peter Zimmermann wollen bei der Produktion von Spezialbürsten Fehler vermeiden.

Die impulse-Bildredaktion hingegen hat extra welche eingebaut: fünf Stück ins untere Bild. (Auflösung unten)



X Fälschung

➕ Haben Sie alle Fehler gefunden? X
 S. 14/15: Im rechten Bild fehlen das Logo auf der Jacke, die Axt, ein Seil und die Streben im Fenster im Hintergrund. Ein Handschuh ist anders eingefärbt.
 S. 18/19: Im rechten Bild ist das Deckenlicht weg. Der Dame fehlt ein Knopf an der Jacke, im Hintergrund haben wir ein Poster verschwinden lassen, zudem am oberen Fregel, der an der Röhre links klebt, das Bild weiß gemacht. Und - ganz schwer - in der Röhre rechts wurde ein gelber Ball blau.
 S. 22: Im Regal fehlen Kisten (etwa mittig), rechts im Bild fehlt die Leitung. Weber hat seinen Schlüsselanhänger verloren, Zimmermann seine Uhr. Die Ablage hinter der roten Bürste hat im zweiten Bild eine Rolle weniger.

bessert habe.

Erst vor eineinhalb Jahren ist Sack ins Familienunternehmen eingestiegen, davor arbeitete er bei Eventures, dem Investmentfonds des Handelskonzerns Otto, und war viel in der amerikanischen Start-up-Szene unterwegs. Dort werden für gescheiterte Projekte sogenannte Rest-in-Peace-Partys“ geschmissen. Statt To-do-Listen führen manche Firmen Not-to-do-Listen: Sammlungen von Fehlern, die man nie wieder machen möchte. „Jeder Fehler wird da als Chance begriffen“, sagt Bernhard Sack. „Aus jedem Fehler kann man ja auch lernen. Allerdings nur unter einer Bedingung: Man muss darüber sprechen!“

Der Unternehmer hat bei sich selbst angefangen. Als er bei Tel-inform einstieg, war ohnehin klar, dass die Mitarbeiter ihn erst einmal beäugen würden, den viel gereisten Sohn vom Chef, der zurück in die Provinz kommt. „Ich habe die Flucht nach vorn angetreten“, sagt Sack. So habe er keinen Hehl daraus gemacht, dass die Gestaltung der neuen Homepage unter seiner Führung zunächst schiefgelaufen sei. Viel zu lange habe er versucht, alle Dienstleistungen von einem Anbieter zu bekommen, obwohl sich abzeichnete, dass seine Firma mehrere Spezialisten braucht. „Wer offen über Fehler spricht“, sagt Sack, „ist automatisch weniger angreifbar.“ Wenn ein Mitarbeiter ihn auf einen Fauxpas hinweise, bedanke er sich.

Regel 6: Belohnen Sie Fehlermeldungen

Aus Angst vor Fehlern werden ganze Bürokratien aufgebaut. Das Motiv ist nachvollziehbar: Wer fürchtet, etwas falsch zu machen, sichert sich lieber doppelt und dreifach ab. Für jede Nebensächlichkeit wird ein Meeting mit 20 Teilnehmern einberaumt, jede E-Mail geht an alle in cc und verstopft die Postfächer. Diese teure Kultur kann nur einer beenden: der Chef, indem er sein Verhalten ändert.

Bei Toyota – lange Zeit Vorreiter in Sachen Fehlermanagement – wurde schon vor Jahren darauf geachtet, dass Führungskräfte nicht fragen: „Wie konnte das passieren?“ Sondern: ➤

WIE SAG ICH'S MEINEN MITARBEITERN?

Niemand wird allein aus Schaden klug. Man muss über Fehler sprechen, um aus ihnen zu lernen. Fehlerexpertin Elke Schüttelkopf erklärt, wie das geht



Ursachen statt Schuldige suchen

Wer mit seinen Mitarbeitern Fehler analysieren will, muss sich auf die Sache fokussieren, nicht auf die Personen. „Fragen Sie nicht: ‚Wer war das?‘, sondern: ‚Wie ist das passiert?‘“, rät Management-Trainerin und Autorin Elke Schüttelkopf (Buchtipps S. 24).

Ruhig und sachlich bleiben

Klingt banal, hilft aber: Bevor man Fehler anspricht, erst einmal durchatmen. So wählt man seine Worte eher mit Bedacht: „Da ist ein Fehler passiert!“ statt „Hast du Tomaten auf den Augen?“

Don't blame the messenger

Wer seine Wut am Überbringer schlechter Nachrichten auslässt, wird künftig schlichtweg nicht mehr über Probleme informiert. „Die Information muss aber schnell an der richtigen Stelle ankommen“, sagt Schüttelkopf. Oft beobachtet sie anderes. „Der Projektmitarbeiter sagt, wir schaffen das nicht. Der nächste meldet nach oben, es gibt Schwierigkeiten. Und ganz oben kommt an: Alles läuft prima. In vielen Unternehmen ruft man die Null-Fehler-Devise aus und negiert die Wirklichkeit.“

Kleine Fehler wichtig nehmen

Oft wird kleinen Fehlern keine Bedeutung beigemessen. Doch Fehlerforscher zeigen auf, dass die Kosten, die ein kleiner Fehler verursacht, mit der Zeit exponentiell steigen. Bei der Raumfähre „Columbia“ hat ein abgefallenes Stück Isolierschaum zur Katastrophe geführt.



Sündenbock suchen

In Brasilien wurde nach der WM der Trainer gefeuert, bei der „Costa Concordia“ der Kapitän verhaftet. „Wer Mitarbeiter feuert, denen ein Fehler passiert ist, erweckt den Anschein, einen Fehler erkannt und beseitigt zu haben“, sagt Elke Schüttelkopf. „Doch wer nur nach vermeintlich Schuldigen sucht, vergisst, nach den wahren Ursachen des Fehlers zu fahnden.“

Vorwürfe machen

„Wer Vorwürfe macht, schießt sich strategisch ins eigene Knie“, so Schüttelkopf. „Man erzielt damit keine Verbesserung, sondern eine Verschlechterung. Der andere stellt auf stur, schlägt zurück.“

„Wir hatten halt Pech!“

Passiert ein Fehler, ist es bequem, nach äußeren Gründen zu suchen: Mal lag es am Wetter, mal hat man den falschen Leuten vertraut. Doch diese Killerphrasen vertuschen die wahren Gründe. „Fehler werden nicht vom Schicksal gesteuert“, sagt Elke Schüttelkopf. „Im Gegenteil: Menschen besitzen die Fähigkeit, Fehler zu verhindern oder einzudämmen.“

Tobias Gerber für impulse (2)

WARUM FEHLER RICHTIG SIND

„Dumme Menschen machen immer den gleichen Fehler“, heißt es. „Kluge Menschen dagegen machen immer wieder neue Fehler.“ Drei Bücher erklären, wie man irren kann und trotzdem weiterkommt



Crash-Kommunikation

Peter Klaus Brandl, Gabal, 2010, 232 S., 24,90 Euro

Ende der 1970er-Jahre krachten auf der Startbahn des Flughafens auf Teneriffa zwei vollbesetzte Jumbojets ineinander. 583 Menschen starben. Wie kann so etwas passieren?

Peter Klaus Brandl, früherer Berufspilot und

Unternehmer, seziert die größten Flugzeugkatastrophen der letzten Jahre und vergleicht sie mit großen Unternehmenspleiten. Die Parallelen, welche Handlungsweisen zum Crash führen, sind verblüffend. Die Luftfahrt hat aus ihren Fehlern gelernt, die Wahrscheinlichkeit, dass ein Passagier bei einem Flugzeugabsturz stirbt, liegt heute bei 0,00001 Prozent. Brandl erklärt mit konkreten Tipps, was sich Führungskräfte von Piloten abschauen können.



Lernen aus Fehlern

Elke Schüttelkopf, Haufe, 2013, 128 S., 6,95 Euro

Wie bringe ich meine Mitarbeiter dazu, Fehler nicht zu vertuschen? Wie gehe ich mit meinem Frust um, wenn wieder etwas schiefläuft? Was mache ich, wenn meine Kollegen bei Kritik einfach auf Durchzug schalten? Die österreichische

Management-Trainerin Elke Schüttelkopf widmet sich seit Jahren der Frage, wie man klug mit Fehlern umgeht. Ihre Tipps sind ganz konkret, Checklisten und Selbsttest erleichtern die Umsetzung. Kluger, kleiner Ratgeber.



Lob des Irrtums

Jürgen Schaefer, C. Bertelsmann, 256 S., 19,99 Euro

Warum halten wir an Aktien, die an Wert verlieren viel zu lange fest? Warum haben wir Angst vor Flugzeugabstürzen (2012: null Tote in Deutschland), aber nicht vor einer Sepsis (rund 80000 Tote)? Warum funktioniert in Unternehmen das Vier-Augen-Prinzip besser als das Sechs-Augen-Prinzip?

Wissenschaftsautor Jürgen Schaefer zeigt anhand von Erkenntnissen aus Neuro- und Sozialwissenschaften auf, wie fehleranfällig und irrational Menschen handeln und denken – und warum Unternehmer Fehler zulassen müssen, um erfolgreich zu sein.

„Seit wann weißt du von dem Fehler?“ Die Mitarbeiter sollten nicht mehr für Fehler bestraft werden, sondern nur dafür, dass sie Fehler vertuschen. Eine gute Fehlerkultur zeichnet sich dadurch aus, dass schlechte Nachrichten schnell an der richtigen Stelle ankommen.

Peter Zimmermann, Chef der Firma August Mink in Göppingen, reagierte lange wie die Mehrheit aller Unternehmer. Jeden Tag fand der 70-Jährige bei seinen Rundgängen im Werk etwas, das ihm nicht passte. „Da gab's dann einen typisch schwäbischen Anschiss“, erinnert sich sein Sohn, der im Unternehmen arbeitet. Doch die Tadel seines Vaters verhalten oft.

Mink stellt mit 350 Angestellten technische Bürsten her, die zum Beispiel in Geldautomaten, Rolltreppen oder auch zum Reinigen von Solaranlagen zum Einsatz kommen. Viele Bürsten sind Sonderanfertigungen, bei denen besonders viele Fehler passieren können – schließlich müssen die Fachkräfte hier konzentrierter zu Werke gehen, als wenn die Maschine millionenfach die gleiche Zahnbürste herstellt. Jeder Fehler ärgerte Peter Zimmermann. Doch er spürte auch, dass er mit seiner Wut nicht weiterkam – jedenfalls nicht dauerhaft.

Vor acht Jahren reichte es dem Unternehmer. Er holte zum Rundumschlag aus und baute das ganze Unternehmen um. KVP heißt seine Methode: kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Inzwischen ist sie Grundprinzip des Qualitätsmanagements und Bestandteil der Norm ISO 9001. Die Methode ist vergleichbar mit dem japanischen Kaizen und wird seit den 50er-Jahren angewandt. Vor allem die Autoindustrie arbeitet nach KVP-Prinzipien. Nach dem Vorbild von Toyota wird der neue Prozess meist von Moderatoren geleitet und in Workshops erarbeitet, die alle Abteilungen und Produktionsschritte abbilden.

Bürstenhersteller Zimmermann investierte in den letzten acht Jahren rund 2,5 Millionen Euro in den Umbau seines Unternehmens. Um die Pläne umzusetzen, hat Mink nach und nach drei Vollzeitstellen geschaffen, viele Mitarbeiter gingen zu Schulungen und KVP-Seminaren. Dabei lernte Zimmermann: Eine neue Fehlerkultur greift nicht in ein paar Wochen. Erst im zweiten Jahr waren erste Erfolge zu sehen. Kosten und Nutzen lassen sich schwer gegen-

einander aufrechnen.

Herr des Fehlermanagements ist Thomas Weber, der Qualitätsmanagement-Beauftragte bei Mink, ein kräftiger Mann, der lange für die Bundeswehr Soldaten ausbildete. Seine Bilanz nach sechs Jahren bei Mink ist beeindruckend: Die Reklamationsquote ist von 3 auf 0,5 Prozent gesunken. Die Produktivität konnte Mink im letzten Jahr um 5 Prozent steigern. Auch die Liefertermine werden besser eingehalten. Früher kam jede zehnte Lieferung zu spät beim Kunden an, heute sind es nur 1 bis 2 Prozent.

Als erste Maßnahme wurden bei Mink die Hierarchien abgeflacht. Dazu zog Firmenchef Zimmermann in der Produktion eine zusätzliche Hierarchieebene ein und beförderte die erfahrensten Mitarbeiter im Werk zu Team-



impulse-Konferenz

Aus Fehlern lernen. Besser führen. Profitieren Sie von den Erfahrungen erfolgreicher Unternehmer. Am **19. November** findet in **Düsseldorf** unsere große Unternehmer-Konferenz statt. Mit dabei: Heinrich Weiss, Aufsichtsratsvorsitzender der SMS group, Bea Beste (Tollabox), Vanessa Weber (Werkzeug Weber), viele weitere Chefs und Fehler-Experten wie Jan Hagen. Bei Interesse melden Sie sich schon jetzt unter: konferenz@impulse.de

»Für mich nur UTAX, weil, wer nicht mit der Zeit geht, muss mit der Zeit gehen.«

Entscheider und IT-Verantwortliche wollen zuverlässige Output-Systeme und persönliche Betreuung. Perfekt zugeschnitten auf den individuellen Bedarf. Der zertifizierte UTAX-Fachhandel hat die optimale Lösung. Inklusive Mobile Printing und Archivieren in der Cloud so einfach zu bedienen wie ein Smartphone. Die innovativen Hard- und Softwarelösungen von UTAX sorgen für mehr Performance im Mittelstand durch MPS Managed Print Services. Weitere Informationen und Angebote jetzt bei Ihrem UTAX-Vertriebspartner oder unter www.utax.de oder:

IF IT WORX, IT'S **UTAX**

UTAX • Ohechausee 235 • 22848 Norderstedt • Telefon: +49 40 52849-0

leitern. Zum Beispiel Jasmin Handanovic. Der Bosnier kümmert sich darum, dass die 15 Männer und Frauen in seinem Team möglichst wenige Fehler bei der Produktion von Leistenbürsten machen.

Jeden Montag, eine Viertelstunde bevor die Werkssirene den Feierabend herbeiholt, stellt sich Handanovic im Werk mit einem schwarzen Notizbuch vor seine Mannschaft. Neben dem Teamleiter steht ein Flipchart, auf dem in Euro und Cent dokumentiert ist, wie teuer die Reklamationen in der letzten Zeit für Mink waren. Hier werden aber auch Verbesserungsvorschläge gewürdigt. Die besten Ideen landen im Newsletter, den alle Mitarbeiter erhalten.

Die Teambesprechungen folgen einem festen Muster, stets werden dieselben Fragen gestellt: Was ist gut gelaufen, was schlecht? Gab es Fehler, Reklamationen, Lieferrückstände? Haben andere Teams etwas verbockt, aus dem sich lernen lässt? „Wichtig ist, dass hier nicht Schuldige, sondern Ursachen gesucht werden“, sagt Qualitätsmanager Weber. „Schließlich ist der vertuschte Fehler ein doppelter Fehler. Man hat ihn begangen und nicht daraus gelernt.“

Der Bosnier Handanovic und die anderen Teamleiter sind Ansprechpartner auf Augenhöhe. „Mit denen treffen sich die Kollegen abends auch mal privat“, sagt Weber. So trauen sich auch ungelernete Kräfte weiterzutragen, was schlecht läuft. Früher mussten die Mink-Mitarbeiter dazu auf den Werksleiter oder gar den Chef persönlich zugehen.

Auch der Qualitätsmanager setzt auf Nähe und läuft im hellblauen Mink-Kurzarmhemd durchs Werk. „Wenn ich da in Anzug und Krawatte komme, als der Herr Weber aus der Verwaltung, habe ich überhaupt keine Chance.“

Regel 7: Klären Sie, wer welche Aufgabe hat

Sämtliche Strukturen und Zuständigkeiten wurden bei Mink überprüft. Weber stellte alles infrage, auch Prozesse, von denen der Chef und die Mitarbeiter sagten: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Reklamationen zum

Beispiel wurden früher vom Vertrieb angenommen. Die Mitarbeiter dort hatten meist nur ein Interesse: Der Kunde sollte zufrieden sein, sich zum Beispiel über schnellen Ersatz freuen. Ob die Kollegen im Werk dazulernten, war für den Vertrieb zweitrangig.

Heute kümmert sich die Abteilung Qualitätsmanagement um Reklamationen und wertet aus, wo Fehler passieren. „Häufungen sehen wir sofort“, sagt Weber. „Länger als zwei, drei Tage darf es nicht dauern, von der Reklamation bis zur Problemlösung.“

Um Fehler zu vermeiden, hat der Bürstenhersteller neben einem Checklistsensystem das Vier-Augen-Prinzip eingeführt. Wenn die Maschine gerüstet ist, sagt der Einsteller zum Bediener: „Schau mal nach, ob's richtig ist!“ Dass immer zwei Mitarbeiter verantwortlich sind, ist für die Sicherheit eines Prozesses meist optimal, da dann jeder spürt: Auf mich kommt es an. Ein Sechs-Augen-Prinzip kann schon zur Verantwortungsdiffusion führen. Nach dem Motto: Die anderen werden schon aufpassen, dass nichts schiefgeht.

Bei wiederholten Fehlern hört auch bei Mink die Kumpel-Tour auf. „Irgendwann ist der Punkt erreicht, wo der Spaß vorbei ist. Dann wird die Eskalationsstufe hochgefahren“, sagt Weber. In solchen Fällen kommt er mit dem Werksleiter oder technischen Leiter zum Qualitätsgespräch. Die Ergebnisse werden schriftlich festgehalten, nicht als Abmahnung, aber in einer „Qualitätsvereinbarung“.

Das Beispiel zeigt: In Unternehmen, die Fehler zulassen, herrscht keine Pipi-Langstrumpf-Atmosphäre. Vielmehr legen sich Unternehmer und Mitarbeiter auf gemeinsame Regeln fest – an denen jeder gemessen werden kann. Selbst in der Luftfahrt, die seit Jahren trainiert, nicht nach Schuldigen, sondern nach Ursachen zu suchen, ist irgendwann Schluss. „Wenn jemand immer wieder Fehler macht, ist er vielleicht am falschen Ort“, sagt Ex-Pilot Brandl. „Da hilft auch die beste Fehlerkultur nicht, den muss

UNTERM STRICH Um Fehler dauerhaft abzustellen, dürfen sie nicht bestraft werden, sonst beginnen Mitarbeiter, sie zu vertuschen. Wichtig ist eine schonungslose Analyse der Ursachen und Regeln.

FEHLERMELDUNG!



Aus Fehlern lernen muss auch die impulse-Redaktion. Mitten in der Produktion fiel auf, dass ein Fotograf wichtige Informationen nicht bekommen hatte. „In den E-Mails standen viele Leute in cc“, sagt Nicole Basel. „Mir war gar nicht klar, dass ich mich kümmern sollte.“ Nach der Recherche wissen Basel und Co-Autorin Julia Graven wie das Phänomen heißt: Verantwortungsdiffusion. Haben Sie Tipps, wie man solche Fehler vermeidet? Schreiben Sie an basel.nicole@impulse.de



Innovationsförderung in Südtirol: Italien ist wieder attraktiv für deutsche Unternehmen

Manchmal muss man miteinander reden, um auf gute Ideen zu kommen. Genau das taten Elisabetta Seggioci, 19, und Andriy Tyyko, 20, Informatikstudierende an der Freien Universität Bozen. Bei einem Hochschulprojekt im ersten Semester sprachen sie mit Südtiroler Landwirten über Hagelschäden und Ernteausfall. Das Ergebnis ist HailGod, ein innovatives Hagelmeldesystem, dessen Sensoren die Hagelnetze automatisch und zeitnah öffnen, wenn ein Unwetter droht. Die Studierenden haben bereits ein Patent angemeldet und erste Kooperationspartner gefunden.

nur von den USA übertroffen wird. Grund dafür sind die sich stabilisierende Wirtschaftslage und das hohe Innovationspotenzial des Landes. Als Mittler zwischen beiden Kulturen bietet sich Südtirol an:

„Unternehmen können von hier aus ideal nach Nord- und Südeuropa agieren.“
Gabriele Paglialonga



Innovative Spin-offs sind in Südtirol keine Seltenheit. Schließlich unterhält die Universität Bozen eigens einen Lehrstuhl für Unternehmensführung und Innovation, ihre Absolventen sind gefragte Arbeitskräfte. Doch die Landesregierung fördert nicht nur Hochschulprojekte, sondern auch innovative Projekte kleiner und mittelständischer Unternehmen. Ziel dabei ist, ein integriertes Netzwerk zwischen Unternehmen, Forschung, Aus- und Weiterbildung für Südtirol und auch über die Grenzen hinweg zu etablieren.

Verstärkt fördert die Region auch ausländische Investoren. Eine Studie des Beratungsunternehmens Rödl & Partner zeigt, dass Italien als Destination für die Investments deutscher Unternehmen international

„Unternehmen können von hier aus ideal nach Nord- und Südeuropa agieren“, findet der Unternehmer Gabriele Paglialonga, regionaler Koordinator des italienischen Business-Netzwerks Italiacamp, und stellt fest: „In Südtirol fällt es leicht, neue Kontakte zu knüpfen. Die Wege sind kurz, die Infrastruktur gut und man bekommt auch von Institutionen und der Regierung viel Unterstützung“

Ansprechpartner für die Innovationsförderung ist die Standortagentur Business Location Südtirol (BLS). Die Mittel werden je nach Unternehmensgröße und Art der Forschungsarbeit vergeben. Vorhaben zur Grundlagenforschung etwa sind bis zu 100 Prozent förderfähig, industrielle Forschungsprojekte bis zu 65 Prozent und experimentelle Entwicklungen bis zu 40 Prozent. Aber auch Patente, Prozess- und Betriebsinnovationen oder die Einstellung von hochqualifiziertem Personal werden gefördert. Bei Kooperationen mit Unternehmen oder Forschungseinrichtungen kann sich der Fördersatz um bis zu 15 Prozent auf maximal 80 Prozent erhöhen. 2013 wurden Summen zwischen 30.000 und 300.000 Euro für die einzelnen Projekte ausbezahlt.

Weitere Infos:

Website der Standortagentur Business Location Südtirol (BLS): www.bls.info

