

Nutzen, nicht verzweifeln



Auf dem Holzweg? Auch wenn etwas falsch gelaufen ist, kann das zu neuen Ideen führen.

[iStock]

Fehlerkultur. Warum es gut ist, immer auf Irrtümer gefasst zu sein – und wie man sie für innovative Prozesse, ein besseres Miteinander und zukünftige Erfolge nutzen kann.

VON PATRICK BALDIA

„Wer arbeitet, macht Fehler. Wer nicht arbeitet, macht keine Fehler. Wer keine Fehler macht, wird befördert“, lautet ein Bonmot, das auch gar nicht so unwahr ist. Wie wichtig es ist, in der Wirtschaftswelt Fehler zu minimieren, liegt angesichts der oft schweren Folgen auf der Hand.

Innovatives Neuland

Sie allerdings gänzlich auszuschließen ist nicht nur ein Ding der Unmöglichkeit – es wäre selbst ein Fehler. Denn Tatsache ist, dass viele Innovationen erst durch Irrtümer in Gang gekommen sind – durch „intelligente“ Fehler wohl gemerkt, die immer dann auftreten, wenn Neuland betreten wird.

Elke Schüttelkopf, Geschäftsführerin des gleichnamigen Consulting-Unternehmens, ist der Meinung, dass beim Umgang mit Fehlern sehr oft ein falscher Fokus gesetzt wird: „Wir neigen dazu, uns statt auf den Fehler auf die Person des Fehlermachenden zu konzentrieren. Dabei geht es dann um Schuldigsuche und Bestrafung, statt um Ursachenanalyse und Lösungssuche.“ Dementsprechend bestehe hier großer Verbesserungsbedarf. „Dem zwischenmenschlichen Umgang mit Fehlern und dem gemeinsamen Lernen sollte mehr Bedeutung beigegeben werden.“ Im Übrigen habe sie den Eindruck, dass im deutschsprachigen Raum die Fehlerkultur in erster Linie auf deren Vermeidung ausgerichtet ist. Bestandteil einer produktiven Fehlerkultur sei jedoch eine gewisse Freundlichkeit ihnen gegenüber.

Mit Neinsagern umgeben

Ein häufiges Phänomen ist nach Ansicht von Andreas Altmann, Geschäftsführer des Management Center Innsbruck (MCI), dass Führungskräfte in Bezug auf Informationen sprichwörtlich „vereinsamen“ oder „verhungern“. „Wer traut sich noch, ihnen einen Spiegel vorzuhalten oder sie mit der Wahrheit zu konfrontieren?“ Dazu komme das Syndrom, sich überwiegend mit Jasagern zu umgeben, anstatt zu akzeptieren, dass die Mitarbeiter auch über Wissen verfügen. „Wichtiger wäre es, Neinsager um sich zu haben, also Mit-

arbeiter, die mit einer kritischen Grundeinstellung an Sachen herangehen.“ Ist das Fehlerbewusstsein nämlich nicht ausgeprägt, könne auch nicht aus Fehlern gelernt werden – und im schlimmsten Fall würden Mitarbeiter aus Angst vor Sanktionen sie einfach unter den Teppich kehren. Das könnte fatale Folgen für ein Unternehmen haben – auch Schüttelkopf spricht von einer „tickenden Zeitbombe“. Entscheidend ist es, so Altmann, gewisse Systeme in einem Unternehmen zu implementieren, um sich in regelmäßigen Abständen einer Selbstreflexion zu unterziehen. „Das kann etwa über Schulungen und Seminare erfolgen.“

Im Idealfall sollten Fehlermanagement und -kultur wie Zahnräder ineinandergreifen, meint Schüttelkopf. „Doch Unternehmen konzentrieren sich zu oft nur auf das Management. Wenn dieses

aber nicht zur Fehlerkultur passt, bringt es nicht die erwünschten Ergebnisse. Da ist es dann notwendig, den Umgang mit Irrtümern zu optimieren.“

Sensibel sein

Doch wie sorgt man für einen gesunden Umgang mit Missgeschicken? Als wichtige Basis sehen Experten eine gewisse Fehler sensibilität. Um Irrtümer möglichst frühzeitig zu erkennen, sei es sinnvoll, mit ihnen zu rechnen. Eine gesunde Fehlerkompetenz ermögliche es wiederum, billige von teuren, und gefahrlose von riskanten Fehlern zu unterscheiden – und auch entsprechende Maßnahmen zu setzen. Entscheidend sei jedoch, wirklich aus einem Lapsus lernen zu wollen. Nur dadurch könnten auch Verbesserungen gesetzt und Wiederholungsfehler vermieden werden.

Insgesamt gilt es also darum, „intelligente Fehler“ – sprich, die Begleiterscheinungen von Innovationsprozessen – zuzulassen und dumme Fehler, die keinen Erkenntnisgewinn mit sich bringen, so gut wie möglich zu verhindern. Denn ausschließlich danach zu trachten, Fehler zu vermeiden, ist laut Schüttelkopf nicht nur für das Unternehmen, sondern mitunter auch für die betroffenen Personen schlecht. „Es gibt Manager, die gekündigt wurden, weil sie ‚keine‘ Fehler gemacht haben. Sie sind jedem Risiko aus dem Weg gegangen. Dadurch haben sie neue Impulse und Erfolge blockiert.“

Auf einen Blick

Der **Umgang mit Fehlern** beeinflusst nicht nur die **Unternehmenskultur**, sondern auch die **innovative Kraft** eines Betriebes.

- ▶ Schüttelkopf Consulting, www.fehlerkultur.at
- ▶ Management Center Innsbruck, www.mci.edu
- ▶ Studie zur Fehlerkultur (Hernstein Management Report, 2008), www.hernstein.at/Wissen

We mean business!

Executive Master of Business Administration (EMBA)

for General Managers with leadership experience

Information und Anmeldung: Danube Business School

E-Mail: doris.burger@donau-uni.ac.at

Tel: +43 (0)2732 893-2113, www.mba-krems.at



Donau-Universität Krems

Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, 3500 Krems, Austria
www.donau-uni.ac.at

