

Fehler.Kultur.Gut

Fehler passieren. Wo gehobelt wird, da fallen Späne. Aber wie geht man damit um? Der Beitrag zeigt, weshalb die Suche nach Schuldigen ein grober Fehler ist, was einen produktiven Umgang mit Fehlern auszeichnet und wie sich ein konstruktiver Umgang mit Fehlern auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen und Unternehmen auswirkt.

Elke M. Schüttelkopf



FOTO: PHOTOS.COM

Ein Fehler ist passiert! Schnell lautet die erste Frage: „Wer hat diesen Mist gebaut?!“ Als erstes wird nach dem Schuldigen gesucht! Alle zeigen mit dem Finger auf ihn, er versinkt in Schuld und Scham. Dann sind alle erleichtert. Der Missetäter ist gefunden, man braucht ihn nun nur noch bestrafen oder kündigen und die Welt ist wieder in Ordnung.

In den USA nennt man diesen Vorgang „Naming –

Blaming – Shaming“. Doch auch hierzulande wird die Kritik an diesem Verhalten laut. Die Erfahrung zeigt: Wer die VerursacherInnen von Fehlern bloßstellt, schafft eine destruktive Fehlerkultur. Dabei wird das Selbstvertrauen der Betroffenen zerstört, das Teamklima vergiftet. Zudem wird der Fehlervertuschung im Unternehmen Vorschub geleistet, die effiziente Fehlerbehebung behindert und das Lernen aus Fehlern desavouiert. ▶

Was heißt eigentlich Fehlerkultur?

Fehlerkultur ist ein Begriff, der immer öfter zu hören ist. Nicht alle, die ihn in den Mund nehmen, meinen dabei das gleiche. Kürzlich meint ein Produktionsleiter: „Fehlerkultur? Nein, so etwas haben wir nicht! Wir dulden keine Schlamperei!“ Die HR-Managerin wiederum beklagt sich: „Wir haben keine Fehlerkultur! Leider! Bei uns wird jeder Fehler unter den Teppich gekehrt und alle suchen die Schuld bei anderen!“

So unterschiedlich ihre Ansichten auch sind, eines haben sie gemeinsam: Sie haben eine Fehlerkultur, wenngleich sie etwas anderes darunter verstehen. Doch was bedeutet nun Fehlerkultur?

Die trockene Definition lautet: Der Begriff Fehlerkultur bezeichnet die Art und Weise, wie eine Organisation mit Fehlern umgeht.

Konkret bedeutet das: Jede Organisation, ob Architekturbüro, Buchhandlung, Chemielabor, Dachdeckerbetrieb oder Zementfabrik, alle haben eine Fehlerkultur, nämlich einen für dieses Unternehmen ganz typischen Umgang mit Fehlern. Manche Organisationen legen Wert auf strikte Fehlervermeidung. Einigen gelingt das, andere vertuschen sie lediglich. Andere Organisationen wiederum nehmen Fehler als gegeben hin. Das können dumme oder auch intelligente Fehler sein. Die Besten und Erfolgreichsten aber bemühen sich, einen Umgang mit Fehlern zu finden, der sowohl für die Beteiligten als auch für die Firma zielführend ist.

Wie sieht eine destruktive Fehlerkultur aus?

In einer destruktiven Fehlerkultur fallen verschiedene Problembereiche auf. Die drei wichtigsten:

1. **Angst und Produktivitätsverlust:** MitarbeiterInnen haben Angst, dass ihnen Fehler unterlaufen. Sie wissen, wenn ein Fehler passiert, reagieren die Führungskräfte mit unangemessenen Wutanfällen, blamieren sie vor versammeltem Team und lassen schnell die Köpfe rollen. Die „netten“ KollegInnen lachen sich vor Schadenfreude ins Fäustchen und lassen einen noch Jahre später die Blamage spüren. Wer in einem Klima der Angst lebt, trachtet danach, Fehler zu vermeiden. Notfalls werden sie unter den Teppich gekehrt. Alle sehen beschäftigt aus, alle sind gestresst, aber von produktivem Arbeiten kann hier keine Rede sein. Die Gesundheit der MitarbeiterInnen leidet ebenso wie die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.
2. **Fehlerkosten und Sicherheitsrisiken:** MitarbeiterInnen bemühen sich, Fehler zu vertuschen, statt sie zu beheben. Mit der Zeit bilden sich gigantische Risiken. Je später ein Fehler entdeckt wird,

desto schwieriger, langwieriger und teurer ist die Fehlerbehebung. Das kann eine Organisation an oder in den Abgrund führen. Die (Arbeits)Sicherheit der MitarbeiterInnen und das wirtschaftliche Überleben der Firma sind gefährdet.

3. **Lernblockade und Stillstand:** Firmen, die „keine“ Fehler machen, können auch nicht aus Fehlern lernen. So passiert es, dass sich immer wieder dieselben Fehler ereignen (und unterm Teppich wiederfinden), ohne dass aus ihnen gelernt und die notwendigen Verbesserungsschritte abgeleitet werden. Es kommt aber auch vor, dass neue Schritte gänzlich unterlassen werden. Denn wer sich auf Neuland begibt, geht das Risiko des Scheiterns ein. Das Tragische ist nur: Innovation ist immer Neuland, bedeutet immer ein Risiko. Doch ohne Innovation gehört alles bald zum alten Eisen. Um die Zukunftsfähigkeit der Firma ist es somit schlecht bestellt.

Was zeichnet eine produktive Fehlerkultur aus?

Eine produktive Fehlerkultur besteht in den Firmen, die einen konstruktiven Umgang mit Fehlern (und Menschen, die Fehler machen) pflegen. Auch hier die 3 zentralen Besonderheiten:

1. **Vertrauen und Kooperationsbereitschaft:** Niemand macht gerne Fehler. Auch MitarbeiterInnen, die keine Angst vor Fehlern und Sanktionen haben, achten auf gute Arbeitsergebnisse. Je weniger ängstlich sie sind, umso besser gelingen ihnen ihre Arbeiten. Erfolg beflügelt, die Arbeit macht Spaß und die Kooperation läuft hervorragend. Die MitarbeiterInnen sind trotz hoher Arbeitsleistung gut gestimmt, gesund und ausgeglichen. Sie wissen, dass sie einander vertrauen können: Wenn mal etwas schiefgeht, helfen alle zusammen. Motivierte MitarbeiterInnen und eingespielte Teams vollbringen Meisterleistungen. Fluktuation, Mobbing und Krankenstände sinken. Wie die MitarbeiterInnen so ist auch die Firma kerngesund und leistungsfähig.
2. **Qualität und Sicherheit:** Fehler passieren – aber jeweils nur einmal. Es gibt eine sofortige Reaktion: erst den Schaden beheben, dann die Ursache (und nicht die VerursacherInnen!) ergründen und die Wiederholung des Fehlers verhindern. MitarbeiterInnen wie Management bemühen sich zudem, Fehler zu antizipieren und bereits im Vorfeld Maßnahmen zur Fehlervermeidung zu setzen. Das bedeutet mehr (Arbeits)Sicherheit, aber auch mehr Qualität in den Produkten und Prozessen. Laufend werden kleine und größere Verbesserungen gesetzt. Die Schulungen, Sicherheitsvorkehrungen und Qualitätsmanagementmaßnahmen sind gut investiertes Geld: Die Produkte sorgen für gute Reklame, Reklamationen

hingegen gibt es kaum. Der Rubel rollt und die Firma steht auf einem soliden finanziellen Fundament.

3. **Innovation und Entwicklung:** MitarbeiterInnen wie Management legen Wert auf Lernen und Entwicklung. Heute gut zu sein, ist auf Dauer nicht ausreichend. Folglich versuchen alle, auch morgen noch die Nase vorn zu haben. Man lernt aus Fehlern, erkundet neue und bessere Möglichkeiten, probiert dies und jenes aus und entdeckt neue Wege. MitarbeiterInnen wie Firma entwickeln sich weiter, steigern ihren Marktwert, optimieren ihr Potenzial. Die Zukunft ist ihnen sicher – auch in turbulenten Zeiten.

Die Quintessenz lautet folglich: Eine produktive Fehlerkultur bietet den Schlüssel für die Gesundheit der MitarbeiterInnen und die Gesundheit der Unternehmen. Sie stellt damit ein (überlebens)wichtiges Kulturgut dar. Eine Kultur, die täglich gepflegt und gelebt wird. Von uns allen.

Mag. Elke M. Schüttelkopf MSc MBA
Fehlerkultur-Spezialistin und Unternehmensberaterin
Lerchenfelderstr. 76,
1080 Wien
Tel.: +43 699 10 06 07 09
Internet: www.fehlerkultur.at

Lesetipp

Weitere Beiträge zum Thema Fehlerkultur finden Sie unter www.fehlerkultur.at/artikel.html

Buchtip: Fehler . Lernen . Unternehmen
Wie Sie die Fehlerkultur und Lernreise Ihrer Organisation wahrnehmen und gestalten – von Gabriele Ebner, Peter Heimerl, Elke M. Schüttelkopf, ISBN 978-3-631-57744-8

Destructive Fehlerkultur:	Produktive Fehlerkultur:
Im Supermarkt:	
Die Filialleiterin verdreht die Augen und schnaubt: „Jetzt hast du noch immer nicht die Milch eingeräumt!“	Die Filialleiterin sagt mit freundlicher, aber bestimmter Stimme: „Bitte räum immer als erstes die Milch ein!“
Tipp: Benennen Sie nicht das Problem, schauen Sie auf die Lösung. Setzen Sie Verbesserungen, indem Sie sagen, was Sie wie haben wollen.	
Im Verkaufsraum:	
Zwei KollegInnen tratschen über eine dritte: „Hast gesehen, die Meier hat schon wieder eine falsche Preisauskunft gegeben!“	„Frau Meier, das Produkt ist seit dieser Woche nicht mehr in Aktion. Der reguläre Preis ist ...“
Tipp: Nobody is perfect! Beweisen Sie Kollegialität, indem Sie Kritik nicht hinter dem Rücken der Betroffenen austauschen, sondern (unter vier Augen) Ihren KollegInnen weiterhelfen.	
Im Kundengespräch:	
Der Fachverkäufer ist entrüstet „Ich lasse mir doch von einem Laien nichts vormachen! Ihre Informationen sind falsch.“	Der Verkäufer klärt auf: „Meinen Informationen nach ist das so und so. Am besten wir überprüfen das gleich im Katalog...“
Tipp: Recht behalten ist schön, Beziehungen erhalten jedoch schöner. Beweisen Sie Souveränität, indem Sie nicht schulmeisternd vorgehen, sondern darauf achten, dass Ihr Gegenüber das Gesicht wahren kann.	
Auf der Baustelle:	
Die älteren Lehrlinge lachen über den neuen: „Schau Dir das Weichei an! Braucht den Sicherheitsgurt, bevor er aufs Dach steigt!“	Die Lehrlinge halten sich auch bei Abwesenheit des Chefs an die Sicherheitsvorschriften und erinnern sich bei Bedarf gegenseitig daran.
Tipp: Achten Sie darauf, in Ihrem Betrieb ein Sicherheitsbewusstsein zu entwickeln. Etablieren Sie klare Werte und Regeln und sorgen Sie für hohe Akzeptanz.	
In der Werkstatt:	
Am Boden ist eine Öllache. Ein Mitarbeiter geht daran vorbei und denkt sich: „Das ist nicht von mir! Soll sich wer anderer darum kümmern.“	Ein Mitarbeiter registriert die Öllache und macht sich an die Beseitigung. Er hat das Öl nicht verschüttet, aber er weiß, dass auch er mitunter patzt und dann andere putzen.
Tipp: Es gilt die Devise: „Niemand hat Schuld, aber alle tragen die Verantwortung für die Lösung!“ Tragen Sie Verantwortung für die Sicherheit und einen reibungslosen Ablauf und gehen Sie mit gutem Beispiel voran.	
Bei der Teambesprechung I:	
Der Chef hat einen schweren Fehler entdeckt. Er bekommt einen roten Kopf und poltert los: „Welcher Idiot hat denn das verbockt?“	Der Chef ärgert sich, atmet aber tief durch und bleibt ruhig: „Das ist ein gravierender Fehler! Ich ärgere mich, denn das schlägt ein großes Loch ins Budget!“
Tipp: Fehler sind ärgerlich. Verleihen Sie Ihren Emotionen Ausdruck, aber reagieren Sie Ihren Ärger über unabsichtliche Fehler nicht (an anderen) aus. Bleiben sie fair und respektvoll.	
Bei der Teambesprechung II:	
Der Chef will dem Fehler auf dem Grund gehen: „Welcher Idiot hat denn das verbockt?! Das wird er mir büßen! Ich setz ihn sofort vor die Tür!“	Der Chef legt Wert auf eine sachliche Analyse: „Als erstes will ich klären, wie es zu diesem Fehler kommen konnte und dann gemeinsam Maßnahmen erarbeiten, wie wir in Zukunft solche Fehler verhindern!“
Tipp: Fehler passieren. Achten Sie jedoch darauf, nicht nach Schuldigen (und Sündenböcken) zu suchen, sondern Ursachen zu ergründen: Statt „Wer hat das gemacht?“ fragen Sie nach „Wie konnte das passieren?“ und „Wie machen wir es ab jetzt besser?“	
Am Kundentelefon I:	
Die Servicemitarbeiterin reagiert mokiert auf die Kundenbeschwerde: „Das ist nicht unsere Schuld. Da haben Sie sicher etwas falsch installiert!“	Die Servicemitarbeiterin im sachlichen Ton: „Das tut mir leid, dass das Gerät nicht funktioniert. Schauen wir, was los ist. Was genau funktioniert nicht?“
Tipp: Beschuldigungen vergraulen KundInnen. Bekunden Sie Anteilnahme und Bedauern (ohne Schulddebatte) und ergründen Sie den Sachverhalt.	
Am Kundentelefon II:	
Die Servicemitarbeiterin weist das Kundenanliegen brüsk zurück: „Nein, das geht nicht, das Gerät reparieren wir nicht auf Garantie!“	Die Servicemitarbeiterin im sachlichen Ton: „Ich empfehle Ihnen, nochmals eine Neuinstallation zu versuchen. Wenn das nicht klappt, schicken wir Ihnen gerne einen Servicemitarbeiter vorbei. Die Pauschale beträgt...“
Tipp: Nicht immer ist alles möglich. Sagen Sie nicht, was nicht geht. Das frustriert. Zeigen Sie vielmehr Lösungswege auf.	

ZUSAMMENFASSUNG

Fehler passieren in jeder Firma. Darum bemühen sich immer mehr Unternehmen, eine produktive Fehlerkultur zu etablieren und einen konstruktiven Umgang mit Fehlern zu erlernen: Das bringt doppelten Gewinn: gesunde MitarbeiterInnen und ein gesundes Unternehmen. Der Beitrag zeigt, was den Unterschied zwischen einer destruktiven und einer produktiven Fehlerkultur ausmacht und worauf es im alltäglichen Umgang mit Fehlern ankommt.

SUMMARY

Errors happen in every company. Therefore, an increasing number of companies strive to establish a productive error culture and to develop a constructive handling of errors. This leads to a double benefit: healthy employees and a healthy company. The article shows the difference between a destructive and a productive error culture, and what is important in everyday dealings with errors.

RÉSUMÉ

Des erreurs se produisent dans chaque entreprise. En conséquence, de plus en plus d'entreprises s'efforcent d'établir une culture d'erreur pour apprendre une gestion productive des erreurs. Ceci a un double bénéfice: des employés sains et une entreprise saine. L'article montre la différence entre une culture d'erreurs destructrice et productive et comment il faut traiter les erreurs quotidiennes.