

## KOMMENTAR

## Fehler machen nur andere

Entschuldigung! Ein schwieriges Wort. Niemandem kommt es leicht über die Lippen, ausser es geht um Bagatellen. Speziell im Berufsleben sind Entschuldigungen aber keineswegs üblich, zumindest nicht im europäischen Raum. In den USA hingegen ist eine wahre „Entschuldigungsflut“ zu erkennen, sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft. Wenn



ROBERT  
PRAZAK  
r.prazak@  
wirtschaftsblatt.  
at

*Der Sony-  
Vizechef  
hat sich  
verbal und  
körperlich  
verbeugt*

der Konzern die Analysten enttäuscht, greift der CEO schnell und gerne zum „Sorry!“ Und wenn sich der Politiker im Ton vergreift, spielt er im Fernsehen den Zerknütterten – um nicht alle Wähler zu verlieren. Auch in vielen asiatischen Ländern gehört es sich einfach, dass der Firmenchef für ein Versagen seines Unternehmens geradesteht – oder besser: sich verbeugt. Genau das hat zum Beispiel Yutaka Nakagawa getan. Der Vizechef von Sony hat sich verbal und körperlich bis zu den Zehenspitzen verbeugt: Sein Unternehmen hatte Notebooks zurückrufen müssen, da die Akkus schlampeg produziert worden waren.

In Europa hätte es wohl geheissen: Die Rückrufaktion kostet zig Millionen € – das ist Entschuldigung (und Strafe) genug. Die Devise hier: Wer sich entschuldigt, hat schon verloren. Vom Bankenchef bis zum Minister: Fehler passieren immer den anderen. Das hängt auch mit der Art der Kritik und mit der Reaktion auf Fehler zusammen: Wer Angst haben muss, zusammengestaucht zu werden, hat bald mehr Erfahrung im Vertuschen als im Entschuldigen.

# » KARRIERE

## FEHLER-MANAGEMENT

## So verwandeln Manager Fehler in grosse Erfolge

**Wer aus Fehlern lernt, treibt sein Unternehmen voran. Allerdings sind sich viele Firmenlenker oft nicht bewusst, welche Folgewirkungen Fehler haben können – wie gravierende Beispiele zeigen.**

Ein Rechenfehler in einer Kalkulation, ein falsch notierter Liefertermin, ein peinlicher Tippfehler in einer wichtigen Präsentation, eine strategische Fehlentscheidung: Fehler passieren. Regelmässig. Immer wieder. Manchmal sind sie sogar gewollt... „Nur wer nichts tut, macht keine Fehler“, sagt Manfred Winterheller, Chef des gleichnamigen Softwareunternehmens – und gesteht: „Ich kann mich an viele Fehler erinnern. Manche hätte ich vermeiden können, manche waren nicht als solche erkennbar.“

Auch Franz Salomom, Geschäftsführer von Salomon Automation, hat kein Problem damit, vor der eigenen Haustüre zu kehren. „Meist ärgere ich mich ordentlich über meine eigenen Fehler, und ich kann mich auch gut an Fehler erinnern, die mir nicht nur Schweissperlen, sondern auch schlaflose Nächte bereitet haben.“ Doch so offen die Chefs auch mit ihren eigenen Fehlertritten und Fehlentscheidungen umgehen – in vielen Unternehmen ist das Wort Fehlerkultur noch ein Fremdwort. Da wird lieber vertuscht, beschönt oder die Schuld Kollegen, Mitbe-

werbener oder Kunden in die Schuhe geschoben, als zu Fehlertritten zu stehen.

**Augen zu und durch.** „Das Thema ist noch etwas negativ und mit Angst besetzt“, bestätigt Elke Schüttelkopf, Managementtrainerin und Chefin der Firma Comm.pass Consulting in Wien. Im Zuge ihrer Masterthese hat sie sich mit dem Thema Fehlerkultur in österreichischen Unternehmen auseinandergesetzt. Ihr Fazit: „Man nimmt oft nicht die Folgewirkung von Fehlern wahr, vor allem weil die Kosten meist nicht dort anfallen, wo die Fehler passieren.“

Schüttelkopfs Warnung sollte vielen Firmenlenkern und Abteilungsleitern zu denken geben: „Wenn ich das vernachlässige, säge ich an den Grundlagen meiner Organisation!“ Doch bis zum grossen Showdown vergehen Jahre – dazwischen gilt oft die Regel: Augen zu und durch – oder noch besser: Schwamm drüber. „Die Auswirkungen sind meist erst in ein paar Jahren zu spüren“, sagt Schüttelkopf. „Oft liegt es an der Fehlerkultur in der Vergangenheit, wenn Organisationen massive Probleme haben.“

Auch Franz Salomon drückt hin und wieder bei Fehlern von Mitarbeitern ein Auge zu – mit zwei Ausnahmen. „Spannend wird es,

wenn ein Fehler wegen Ignoranz oder gar mangelnder Loyalität passiert. Bei Nichtwissen oder auch bei einem hektischen Fehlgriff kann man schon mal den Schwamm drüber gleiten lassen.“

Christian Pegritz, Chef der Frequentis GmbH, würde seinem Unternehmen prinzipiell eine offene Fehlerkultur attestieren. Doch auch seine Geduld hat Grenzen. „Das Lernen aus Fehlern halte ich für eine wichtige Wachstumschance für jeden Mitarbeiter. Mich ärgert es aber, wenn Fehler wiederholt auftreten oder wenn aus Sorglosigkeit und Ignoranz immer wieder die gleichen Fehler passieren.“

Wie es um die Fehlerkultur in Unternehmen bestellt ist, lässt sich mit Hilfe eines Fehlerkultur-Tests (siehe Kasten) herausfinden, den Beraterin Elke Schüttelkopf entwickelt hat. Dabei stehen vor allem zwei Fragen im Mittelpunkt: Wie wollen und wie können wir mit Fehlern umgehen? „Das Wollen allein reicht nicht“, betont Schüttelkopf. „Ich kann nicht sagen, wir pflegen eine offene Fehlerkultur, aber in der Praxis weiss keiner, wie er Feedback geben und Fehler ansprechen kann.“ Männer neigen übrigens dazu, Fehler unter den Tisch zu kehren, während Frauen eher bereit sind, offen darüber zu reden... ➤

*„Unternehmen nehmen oft nicht die Folgewirkung von Fehlern wahr“*

Elke Schüttelkopf  
Managementberaterin

APA



► **Hürden in der Praxis.** Offen über auftretende Fehler reden will auch Georg Grund-Groiss, Chef eines neu gegründeten Inhouse-Call Centers im AMS Niederösterreich. „Es bringt Unternehmen sicher weiter, wenn man Fehler zulässt, als wenn ein Klima herrscht, wo sich jeder lieber duckt. Eine Organisationseinheit, die nicht über Fehler lernt, kommt nicht weiter“, sagt der Chef von 40 Mitarbeitern.

Mit Hilfe von Schüttelkopf hat er in seiner Abteilung an einer offenen Fehlerkultur gefeilt. Motto: Fehler ansprechen erlaubt. Doch was in der Theorie recht plausibel klingt, erweist sich in der Praxis als schwerer Brocken. „Mit der Offenheit tun sich alle schwer. Man darf das nicht allzu zu romantisch sehen. Leistungsfeedback und

Qualitätskontrolle muss es trotzdem weiter geben.“ Mitten im Lernprozess befindet sich auch das Team rund um Manfred Winterheller: „Wir lernen intensiv, das es wichtig ist, deutlicher zu sagen, wenn Fehler passiert sind – Konsequenzen inklusive.“

Fehlervermeidung ist aber auch ein Managementjob, mein Lukas Höbarth, neuer Chef der Unternehmensberatung bei Hübner & Hübner. „Wenn gravierende Fehler passieren, muss schon vorher etwas schief gelaufen sein, etwa wenn ich die Mitarbeiter schlecht geschult habe. Im Vorfeld kann man sicher einiges an Fehlerpotenzial eindämmen.“

KATHRIN GULNERITS  
k.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

### ▼ GRATIS COACHING

**Schwamm drüber** oder Kopf ab? Wie es um die eigene Fehlerkultur bestellt ist, können Unternehmen mit Hilfe eines Tests herausfinden – kostenlos. Die ersten fünf Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern erhalten einen kostenlosen Fehlerkultur-Check von Spezialistin Elke Schüttelkopf. Zudem gibt es ein differenziertes Gutachten über die Produktivität ihrer Fehlerkultur. Mail mit Stichwort „Fehlerkultur“ an k.gulnerits@wirtschaftsblatt.at genügt.

„Das Lernen aus Fehlern halte ich für eine wichtige Wachstumschance für Mitarbeiter“

Christian Pegritz  
GF Frequentis

## Managementfehler bringen Unternehmen ins Trudeln

Die grössten Pleiten fangen meist vermeintlich harmlos an: mit einem Managementfehler. Wird jedoch nicht rechtzeitig gesteuert, ist die Talfahrt des Unternehmens oft nicht mehr aufzuhalten. Laut einer aktuellen Studie des Kreditversicherers Euler Hermes sind Managementfehler Pleitegrund Nummer eins – befragt wurden 125 Insolvenzverwalter.

### Verspekuliert:

Die Fusion von Daimler-Benz mit Chrysler sollte die „erste deutsche Welt AG“ hervorbringen – am Ende musste Daimler-Chef Jürgen Schrepp für diese (Fehl-)Entscheidung seinen Kopf hinhalten. Einer seiner Fehler, den (Sanierungsfall) Chrysler zu übernehmen, kostete den Konzern 45 Milliarden € Börsenwert – weitere folgten.

### Verkalkuliert:

Dramatische Fehleinschätzung der Geschäftsentwicklung, chaotische Unternehmensorganisation, obskure Gewinnausschüttungen: Sein Expansionshunger, gekoppelt mit Realitätsverlust, liessen Libro-Boss André Rettberg 2001 ins Bodenlose fallen.

Er hinterliess einen Schuldenberg von 344 Millionen €.

### Zu viel Blauäugigkeit:

Die Konkurrenz überschwemmte den Markt, doch beim Traditionsbetrieb Kaindl blieb alles beim Alten. Nicht erkannte Bedürfnisse der Kunden, keine Reaktion auf den Wettbewerb, eine altbackene Bauchladenstruktur – Fehler, die der Gemischtwarenhandlung 1999 das Leben aushauchten.

### Falsche Sicherheit:

Grobe Managementfehler, aber auch das Wiegen in falscher Sicherheit führten zum Aus der Traditionsfluglinie Swissair. Trotz jahrelanger intensiver Beratung des Topmanagements durch McKinsey – das Beraterhonorar wurde auf 100 Millionen Schweizer Franken geschätzt – hob die Swissair im Oktober 2001 nicht mehr ab.

### Eitelkeiten:

Politische Machtspiele und eine deutsch-französische Rivalität haben aktuell EADS nach Jahren mit laufenden Erfolgsmeldungen ins Trudeln gebracht. Das Chaos wird Airbus voraussichtlich Milliarden kosten.



„Die Auswirkungen sind meist erst in ein paar Jahren zu spüren“, sagt Beraterin **Elke Schüttelkopf**