

**Was haben Fehler mit Kultur zu tun? Braucht es eine Kultur für den Umgang mit Fehlern? Auch am AMS?**  
**Ein Interview mit der Fehlerkultur-Spezialistin Elke M. Schüttelkopf.**  
**Von Thomas Morscher**



**Workin:** Was versteht man unter Fehlerkultur?

Den Begriff Fehlerkultur gibt es schon lange. Im Arbeitsalltag hat er aber erst in den 90er-Jahren breite Verwendung gefunden, als die westlichen Industriestaaten fassungslos den wirtschaftlichen Aufschwung Japans beobachteten. Das Geheimnis des rasanten Wirtschaftswachstums hat man jedoch schnell enträtselt und den sensationellen Erfolg auf die japanische Fehlerkultur zurückgeführt. Tatsächlich geht man in japanischen Unternehmen anders mit Fehlern um als hierzulande. Der Umgang mit Fehlern ist anders, Japan hat eine andere Fehlerkultur als Österreich. Der Begriff Fehlerkultur bezeichnet demnach einfach „die Art und Weise, wie man mit Fehlern umgeht“.

**Workin:** Worin liegen die Unterschiede im Umgang mit Fehlern?

Uns passiert es oft, dass wir Fehler personalisieren, sie bestimmten Personen in die Schuhe schieben, die dann „schuld“ sind. In Japan ist der Blick hingegen nicht wie hierzulande auf die Vergangenheit („Was ist passiert?“) und auf die Person („Wer hat das gemacht?“) gerichtet, sondern auf die Sache („Wie konnte das passieren?“) und die Lösung („Wie können wir es in Zukunft besser machen?“). Durch das konstruktive Aufzeigen und Bearbeiten von Fehlern ist es den japanischen MitarbeiterInnen gelungen, die Qualität ihrer Ar-

beit und die Produktivität ihrer Unternehmen enorm zu verbessern.

**Workin:** Was ist hinderlich an unserer Fehlerkultur?

Von klein auf lernen wir, dass Fehler schlecht sind. Unsere erste Lektion in der Schule lautet: Wer Fehler macht, bekommt nicht nur schlechte Noten, sondern auch den Ärger der LehrerInnen und Eltern ab. Fortan haben wir Angst, Fehler zu machen – in der Schule wie im Berufsleben. Doch Fehler kann man weder sich noch anderen verbieten. Sie passieren. Denn wo gehobelt wird, da fallen Späne! Wer jedoch Angst vor Fehlern und den daraus folgenden Konsequenzen hat, erliegt leicht der Versuchung, Fehler zu vertuschen und unter den Teppich zu kehren.

**Workin:** Was sind die Folgen der Fehlertvertuschung?

Fehlertvertuschung ist eine gefährliche Strategie: Untersuchungen zeigen, dass ein Fehler einem Unternehmen umso teurer kommt, je später er entdeckt wird. Ein Fehler, der

gleich in der Produktion entdeckt und korrigiert wird, ist unproblematisch. Wird ein Fehler aber erst von den KundInnen aufgezeigt, steigen die Fehlerkosten um das hundert- und auch tausendfache! Das gilt nicht nur für die Produktion, sondern auch für das AMS. Kann ein Fehler gleich bei der Beratung oder durch das Controlling erkannt und behoben werden, werden zeitaufwendige resp. teure Beschwerdebearbeitungskosten durch AbteilungsleiterInnen, AMS-Help oder die Rechtsabteilung ebenso vermieden wie Image schädigende Mundpropaganda durch verärgerten KundInnen und negative Pressemeldungen. Dabei entsteht ein Schaden, der nur mehr sehr langwierig und sehr schwer gutzumachen ist!

**Workin:** Wie sieht folglich ein produktiver Umgang mit Fehlern aus?

Je besser man gemeinsam hinschaut, desto früher kann man Fehler erkennen, korrigieren und daraus Verbesserungen für alle ableiten. Durch das gemeinsame Besprechen und Bearbeiten von Fehlern erkennt man auch

# Fehler? Kultur? Fehlerkultur?



● **Frauen**

● **Team-Arbeit**

● **Ziele**

● **KundInnen**

Systemfehler: Man erkennt Sicherheitslücken und kann so gemeinsam wirksame Fehlerbarrieren errichten. Damit diese Fehler nicht nochmals auftreten können.

möglichst viele Fehler-Erfahrungen (möglichst in geschützten Lern-Zonen und nicht bei Glatteis auf der vielbefahrenen Schnellstraße!) machen. Wir können aber auch aus den Fehlern der anderen lernen. Ein kluger

Fehler. Dadurch steigen ihre Kompetenzen, sie erlangen mehr Sicherheit und Routine – und machen folglich auch weniger Fehler. Zugleich sinkt auch der Aufwand für Fehlerkorrektur (Umgang mit verärgerten KundInnen, Nacharbeit, Sachverhaltsdarstellungen, etc), Arbeitslast fällt ab ...

**„Wer noch nie einen Fehler gemacht hat,  
hat sich noch nie an etwas Neuem versucht.“** Albert Einstein

**Workin:** Was bringt die gemeinsame Fehlerbearbeitung den MitarbeiterInnen?

In der Pädagogik sagt man, dass Fehler-Erfahrungen das sogenannte „negative Wissen“ aufbauen. Ein praktisches Beispiel dafür sind die Schleuderkurse der Autofahrerklubs. Wer Fehlersituationen wie zB das Schleudern erlebt und bewältigt hat, kann im Ernstfall auf dieses Wissen zurückgreifen und die Gefahr beim nächsten Mal besser bewältigen. Das „negative Wissen“ hat also eine Schutzfunktion. Wir haben zwei Möglichkeiten, unser Fehlerwissen aufzubauen: Wir können selbst

Mann, heißt ein altes japanisches Sprichwort, macht nicht alle Fehler selbst. Detto eine kluge Frau. Doch dazu braucht es die Fehleroffenheit in Teams.

**Workin:** Was bringt das den MitarbeiterInnen bzw. den Teams?

Auf der einen Seite profitieren die MitarbeiterInnen durch die psychische Entlastung. Sie haben weniger Angst vor Fehlern und damit sinkt auch der Stress. Sie können darauf vertrauen, dass der Umgang mit Fehlern sachlich und wertschätzend erfolgt. Zusätzlich lernen sie durch das gemeinsame Bearbeiten der

Das ist der Beginn einer Erfolgsspirale, bei der alle Beteiligten profitieren: Die BeraterInnen ebenso wie die KundInnen und das AMS!

**Mag. Elke M. Schüttelkopf**

MSc MBA

[www.fehlerkultur.at](http://www.fehlerkultur.at)

*Im April 08 erscheint das Buch „Unternehmen gestalten Zukunft. Lernreife und Fehlerkultur wahrnehmen“ (HG: Heimerl, Ebner, Schüttelkopf) mit dem Beitrag „Erfolgsstrategie Fehlerkultur. Wie Organisationen durch einen professionellen Umgang mit Fehlern ihre Performance optimieren“, von Elke M. Schüttelkopf.*