

Sorry, mein Fehler!

Angelo Toudeka war gerade mal ein paar Wochen in der Firma, als ihm ein gewaltiger Schnitzer passierte. Einen ganzen Stapel Rechnungen buchte der Azubi falsch ins System ein. Damit nicht genug. „In der Hoffnung, dass es keiner merkt, habe ich die falschen Buchungen einfach unter die richtigen gelegt“, erzählt der 19-Jährige, der eine Ausbildung zum Kaufmann für Büromanagement beim Hamburger Inkasso-Unternehmen EOS macht. Der Fehler flog dennoch sofort auf. Allein: Anstelle einer Standpauke gab es für den Azubi sogar eine Belohnung.

Seit Anfang 2017 zeichnet EOS alle drei Monate den „Fehler des Quartals“ aus – mit einem Wanderpokal und einer Gutscheinprämie. Alle Mitarbeiter können sich mit ihren Fehlern bewerben, „aber natürlich nur mit den eigenen“, sagt Personalchefin Sylke Sergel. „Wir wollen schließlich niemanden zum Anschwärzen der Kollegen animieren.“ Es solle auch niemand bloßgestellt werden, bei dem etwas schiefgegangen ist. „Wir möchten mit der Aktion zu einem offeneren Umgang mit Misslungenem anregen.“

Azubi Toudeka konnte sein Glück anfangs kaum fassen. „Ich hatte fest damit gerechnet, mächtigen Ärger zu bekommen“, sagt er. Stattdessen reagierte seine Ausbilderin mit Verständnis: „Sie hat mich nur gebeten, das nächste Mal direkt Bescheid zu sagen, wenn etwas danebengeht, damit wir schnell eine Lösung

SHIT HAPPENS, DAS WEISS JEDER. WENN MITARBEITER IHRE PANNEN ABER AUS ANGST VERTUSCHEN ODER VERSCHWEIGEN, WIRD ES OFT ERST RICHTIG TEUER. IMMER MEHR FIRMEN DENKEN UM UND FÖRDERN EINE OFFENE FEHLERKULTUR

finden – und es künftig besser machen können.“ Das positive Erlebnis bestärkte ihn, beim internen Fehlerwettbewerb mitzumachen – auch wenn dadurch alle im Unternehmen von seinem Missgeschick erfuhren. Eine mutige Haltung, insbesondere für einen Azubi. „Das wollten wir anerkennen“, erklärt Personalchefin Sergel, warum der EOS-Wanderpokal mit dem schwebenden Fallschirmspringer diesmal an Angelo Toudeka ging.

Fehler passieren jedem, doch laut einer Umfrage der Talent- und Karriereberatung von Rundstedt fürchten immer noch viel zu viele Mitarbeiter unangenehme Konsequenzen, wenn sie diese auch beichten. Zwar gaben 60 Prozent der Befragten an, sie könnten offen im Team ansprechen, wenn mal etwas danebengegangen ist. Doch jeder Vierte hat schon die Erfahrung gemacht, dass bei Fehlern nicht nach der Ursache, son-

dern nach einem Sündenbock gesucht wird. 19 Prozent haben den Eindruck, dass ihr Chef ihnen bestimmte Aufgaben nicht mehr zuteilt, nachdem sie in der Vergangenheit schon einmal etwas falsch gemacht haben.

„Jeder schleppt einen Rucksack an guten und schlechten Fehlererfahrungen mit sich herum“, sagt die Wiener Managementberaterin Elke M. Schüttelkopf. „Dazu gehören enttäuschte Blicke von Eltern und Lehrern, wütende Worte oder Abmahnungen vom Chef oder die Schadenfreude der Kollegen.“ Schüttelkopf hat schon zahlreiche Unternehmen bei der Umstellung auf eine neue Fehlerkultur beraten. Die Haltung wandle sich gerade enorm, hat sie beobachtet: „In Zeiten von flacheren Hierarchien und weniger Kontrolle arbeiten die Mitarbeiter heute viel selbstständiger als früher. Dabei passieren Fehler – wichtig ist nur, wie man damit umgeht.“

Lernen könnten manche Unternehmen dabei von der Start-up-Szene. Unter Gründern gehört das Reden übers Scheitern mitunter fast zum guten Ton. Freimütig berichten Jungunternehmer auf sogenannten Fuck-up-Nights vor Publikum von ihren schlimmsten Pleiten – und machen das Eingestehen von Fehlschlägen salonfähig.

Auch der Personaldienstleister Manpowergroup hat sich von diesem Veranstaltungsformat inspirieren lassen. Vor gut einem Jahr führte die Kommuni- ▶



Preis für Panne:
Der Hamburger Azubi
Angelo Toudeka machte
einen Fehler und erhielt
von Personalchefin Sylke
Sergel dafür eine Prämie
samt Wanderpokal



Fuck-up-Hour im Büro: Marketingmanager Michael Thomas und sein Team treffen sich regelmäßig in lockerer Runde zum fröhlichen Fehlergestehen

25%

DER DEUTSCHEN HABEN ERLEBT, DASS IHR CHEF SEINE EIGENEN FEHLER ANDEREN IN DIE SCHUHE SCHIEBT

QUELLE: VON RUNDSTEDT

kationsabteilung interne Fuck-up-Hours ein. Alle 14 Tage trifft sich das zwölfköpfige Team, um sich gegenseitig von kleinen Pannen und großen Missgeschicken im Job-Alltag zu berichten. Auch Marketingmanager Michael Thomas hat seine Kollegen in dieser lockeren Atmosphäre schon an seinen Schnitzern teilhaben lassen: Frisch im Unternehmen, hatte er sich vom lockeren Du täuschen lassen „und unbedacht E-Mails und Anfragen von Mitarbeitern über mehrere Hierarchiestufen hinweg ungefiltert an die Chefs weitergegeben. Meine Filterfunktion als Führungskraft und die klar festgelegte Berichtslinie habe ich dabei komplett übersehen“, erzählt er.

Selbst in konservativeren Unternehmen setzt sich langsam eine neue, offenere Fehlerkultur durch. Voraussetzung: „Es ist wichtig, dass sie von Unternehmensleitung und Führungskräften aktiv vorgelebt wird“, sagt Unternehmensberaterin Schüttelkopf. „Erst dann werden sich Mitarbeiter auch trauen, offen mit Fehlern umzugehen, statt sie wie bisher unter den Teppich zu kehren oder anderen in die Schuhe zu schieben.“

Eine neue Fehlerkultur zu etablieren, bei der nicht die erste Frage „Wer war das?“ lautet, sondern die Suche nach Ursache und Lösungen im Vordergrund steht, braucht einen langen Atem. Das hat auch Ulrich Dorschner erlebt. Vor gut drei Jahren hat der Ingenieur bei seinem Arbeitgeber RHI Magnesita, einem Her-

steller von Feuerfestprodukten, ein Projekt zur Verbesserung der Fehlerkultur ins Leben gerufen. „Mir war aufgefallen, dass Pannen und Fehler häufig nicht gemeldet wurden. Etwa wenn frisch produzierte Keramikteile von der Palette gefallen und beschädigt waren“, erinnert sich Dorschner, der im Werk Marktredwitz für die Prozess-Sicherheit zuständig ist. „Das lag vor allem am mangelnden Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern – da wollte ich ansetzen.“

Die Werks- und Unternehmensleitung nahm seine Vorschläge an: In Workshops wurden Führungskräfte geschult, ein Motivationsfilm wurde gedreht, der alle Mitarbeiter dazu ermutigt, Fehler in der Produktion sofort zu melden. Die Maßnahmen haben gewirkt. „Das Betriebsklima ist besser, und Fehler werden früher gemeldet“, sagt Dorschner. Dadurch lassen sich Folgekosten, aber auch Ärger mit Kunden vermeiden.

Offenheit kann sich eben auszahlen. So auch bei Azubi Angelo Toudeka, dem sein Mut viele Türen geöffnet hat. „Jeder kennt mich jetzt im Unternehmen, ich hatte ein persönliches Gespräch mit dem Vorstandschef, und viele erfahrene Kollegen sagen, dass ich ein Vorbild für sie bin“, sagt der angehende Bürokaufmann. „Das macht mich mächtig stolz.“ Und eins ist klar: „So ein Fehler passiert mir sicher nicht wieder.“

KATJA STRICKER

FOCUS-BUSINESS

»Angst führt nur zu Fehlertuschung«

Die Wiener Unternehmensberaterin und Buchautorin Elke M. Schüttelkopf erklärt, warum Firmen sich über Fehler freuen sollten, anstatt sie an den Pranger zu stellen

Warum fällt es uns so schwer, Fehler einzugestehen?

Wir werden von klein auf dazu erzogen, dass Fehler negativ sind. In der Schule werden unsere Fehler rot angestrichen, und sie bescheren uns schlechte Noten. Kein Wunder, dass sich viele Menschen auch als Erwachsene scheuen zuzugeben, wenn etwas danebengegangen ist. Wir haben schnell Angst vor negativen Konsequenzen.

Wozu führt die Angst vor Fehlern?

Angst lähmt und blockiert die eigene Weiterentwicklung. Wir müssen anfangen, Fehler nicht als Endpunkt zu betrachten, sondern als Ereignisse in einem laufenden Lernprozess. Unternehmen sollten sich bewusst sein: Wer Fehler ächtet, fördert Stillstand und Fehlertuschung.

Fehler sind eng mit der Schuldfrage verknüpft. Geht es auch anders?

Leider fragen wir immer schnell: „Wer war das?“ statt: „Was ist passiert?“ Damit bekämpfen wir die Symptome, aber nicht die Ursache. Für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern braucht es Mitarbeiter und Führungskräfte, auf deren Wort man zählen kann. Wechselseitiges Vertrauen und ein respektvoller Umgang sind die Basis.

Und wie funktioniert das in der Praxis?

Es reicht nicht, die neue Fehlerkultur nur zu proklamieren. Sie muss Tag für Tag gelebt werden. Führungskräften rate ich, sachlich zu bleiben, wenn ein Mitarbeiter eine Panne beichtet. Bloß keine Wutausbrüche oder Vorwürfe. Idealerweise bedankt sich der Chef für die Offenheit. Und im



zweiten Schritt folgen die gemeinsame Ursachenforschung und die Fehlerbehebung.

Was sollen Arbeitnehmer machen, denen im Job ein gravierender Fehler passiert?

Am besten ruhig und sachlich die Fakten benennen – und das Bedauern zum Ausdruck bringen. Und zwar sofort, um die eventuellen Folgekosten von Fehlern möglichst gering zu halten. Und: Vergessen Sie Selbstvorwürfe. Blicken Sie nach vorn: Aus Schaden wird man klug.