

Die neue Fehlerkultur

Jetzt aber richtig!

Menschen machen Fehler. Daran wird sich auch in einer zunehmend unübersichtlichen Welt nichts ändern. Im Gegenteil. Unternehmen müssen deshalb endlich ein normales Verhältnis zu Fehlern entwickeln – und mit blöden Pannen genauso konstruktiv umgehen wie mit misslungenen Prototypen.

Preview

- ▶ **Fehler sind blöd:** Warum haben sie heute trotzdem so viele Fans?
- ▶ **Vom Scheitern zur Standardabweichung:** Weshalb die neue Fehlerfreundlichkeit noch lange nicht für alle gilt
- ▶ **Unterstützung in einer unübersichtlichen Welt:** Worum es bei der neuen Fehlerkultur wirklich gehen muss
- ▶ **Jetzt oder nie:** Wie der agile Geist den Weg für einen konstruktiveren Umgang mit Fehlern bereitet
- ▶ **Mit Fehlern ermutigen:** Was Führungskräfte für die Fehlerkultur in ihrem Unternehmen tun können

Hätte sich hinter der Bühne der Oscar-Verleihung 2017 plötzlich ein Abgrund aufgetan, Brian Cullinan wäre wahrscheinlich freiwillig hineingesprungen. Er hatte gerade die Hollywood-Granden Warren Beatty und Faye Dunaway blamiert, den Produzenten von „La La Land“, die in ihren Dankesreden schon euphorisch allen Familienmitgliedern und Förderern gedankt hatten, fast das Herz gebrochen und den richtigen Gewinnern die Würde des wohl größten Moments ihrer Karriere genommen. Und das nur, weil er einen Umschlag verwechselt hatte. Deshalb ging der Award für den besten Spielfilm 2017 für zwei lange Minuten an die falsche Film-Crew.

Ein tragischer Fehler. Gerade für jemanden, dessen zentrale Aufgabe es ist, genau solche Pannen zu vermeiden. Wirtschaftsprüfer Cullinan von PriceWaterhouseCoopers (pwc) nämlich war neben seiner

Kollegin der Einzige, der das Votum der rund sechstausend Oscar-Juroren vorab kannte und seit vielen Jahren verantwortlich dafür, dass die sensiblen Daten zur rechten Zeit zum richtigen Laudator kamen. Das wird er nun nie wieder tun dürfen. Cullinan und seine Kollegin bekamen von der Oscar-Academy lebenslanges Show-Verbot. Das Engagement der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die seit über 80 Jahren die hochgeheime Abwicklung der Abstimmungen zuverlässig begleitet hatte, wird von den Organisatoren auf den Prüfstand gestellt. Und die Öffentlichkeit hat ihr Urteil schnell gefällt: In der Bild-Zeitung etwa wurde Cullinan zum „Oscar-Depp“.



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Foto: Shutterstock JPA

Extreme Karriere: vom Pranger zur Showbühne

Aber Schwamm drüber. Aus Fehlern lernt man schließlich. Oder nicht? So lautet zumindest das gängige Credo im Business derzeit. Bei der Deutschen Bahn etwa, so berichtet PE-Chefin Ursula Schütze-Kreilkamp auf der CeBIT 2017, strebt man eine Unternehmenskultur an, in der Fehler als Lernchance und „Auszeichnung“ begrüßt werden. Bei der Telekom teilen Topmanager unter dem Motto „Learning Company“ ihre größten Fehler und Lernerfahrungen. Und auch anderswo bekommen Manager keine Schweißperlen mehr auf der Stirn, wenn man sie auf Fehler anspricht,

berichtet Elke Schüttelkopf, die sich als Trainerin und Beraterin seit über zehn Jahren mit dem Thema beschäftigt. „Man kann inzwischen ziemlich locker darüber reden“, so die Wienerin.

Dabei verlassen Fehler die Tabuzone mit so viel Schwung, dass sie bisweilen direkt im anderen Extrem landen: etwa wenn gescheiterte Projekte auf Fuck-up-Nights gefeiert werden. „Wir wollen in unserer erfolgsorientierten Zeit alles so sehr richtig machen, dass Fehlschläge einfach zu Erfolgen umgedeutet werden“, kommentiert Theo Wehner die Entwicklung. Statt an den Pranger komme man deshalb eben direkt auf die Showtreppe, so der emeritierte Professor vom Institut

für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich, der sich seit fast 30 Jahren mit Fehlerforschung beschäftigt. „Fehler werden heute geradezu heroisiert“, so seine kritische Einschätzung.

Schuld am Hype ist ein Übersetzungsfehler

Wird damit aber auch ein „Oscar-Depp“ zum Helden? Keineswegs. Denn schaut man sich die neue Fehler-Euphorie genauer an, wird schnell klar: Die positive Umdeutung gilt lange nicht für alle Pleiten, Patzer und Pannen gleichermaßen. Was heute als Lernchance so euphorisch gefeiert wird, ist in der Regel das englische „Fail“. Das aber ist ein falscher Freund – ein Begriff, der verlockend ähnlich wie Fehler klingt. Etwa im inflationär zitierten Mantra von Google & Co.: „Fail fast, fail cheap, try again.“ Seine eigentliche Bedeutung ist „scheitern“ oder „misslingen“. Also: Probier's aus, scheitere schnell, verbrenn möglichst wenig Geld dabei, und versuche es dann wieder von vorn.

Es ist dieses Scheitern, das heute tatsächlich als heldenhaft gilt. Setzt es doch Pfiifigkeit, Kreativität und den Mut voraus, sich einfach mal ins Unbekannte zu wagen. Ein Fehler ist das aber nicht, findet Ursula Vranken: „Wenn ich jemanden ohne Wegbeschreibung losschicke und sage: Schau mal, wo du landest, dann ist es ja nicht falsch, wenn er am Ende im Wald steht“, erklärt die Expertin für Digital Leadership vom Kölner Institut für Personalentwick-

lung und Arbeitsorganisation (IPA). Auch dann nicht, wenn er da eigentlich gar nicht hinwollte. Sein Irrtum ist vielmehr – als Teil eines Lernprozesses – ein wichtiger Entwicklungsschritt, um besser gerüstet weiterzusuchen. Ganz so, wie beim klassischen experimentellen Vorgehen von Forschern. Neudeutsch: Trial and Error.

Diesen Bonus des Erkenntnisgewinns haben klassische Fehler wie der Oscar-Patzer nicht. „Auch wenn in der Entwicklung der Fehler gefeiert wird, ändert sich das ganz schnell, wenn es an die Umsetzung geht“, weiß Annette Gebauer. Beim Zusammenbau der neu entwickelten Bremstechnologie etwa darf nichts mehr schiefgehen, erläutert die Beraterin, die sich auf High Reliability Organizing (HRO) spezialisiert hat, also die Arbeit mit Unternehmen, die auch in unberechenbaren Umwelten zuverlässige Leistungen erbringen müssen. Hier markieren Normen und Standards klar den Weg. Werden sie verletzt, ist es mit der Fehler-Euphorie in den Unternehmen schnell vorbei: „Der Umgang mit Fehlern ist hier in den vergangenen 20 Jahren kaum freundlicher geworden“, meint Wissenschaftler Wehner.

Der Unterschied zwischen Richtig und Falsch verwischt

Diese Unfreundlichkeit aber können sich Unternehmen heute nicht mehr leisten. Denn dahinter steckt eine Steuerungsidee, die zwar in Atomkraftwerken nach wie vor sinnvoll ist, in vielen anderen Kontexten angesichts schwindender Gewissheiten und zunehmender Unübersichtlichkeit aber immer schlechter funktioniert. „Wenn sich ständig alles verändert, sind Dinge, die gestern richtig waren, heute vielleicht falsch“, erklärt IPA-Chefin Vranken. Wenn etwa Produkte individuell angefertigt, Sonderwünsche zur Normalität und Ausnahmen die Regel werden, lassen sich Abläufe immer weniger standardisieren. Zudem sind viele Fehler nicht mehr eindeutig erkennbar, ergänzt Gebauer. „In komplexen Systemen stellt sich vieles erst im Nachhinein als problematisch heraus.“

Es wird für Mitarbeiter also immer schwieriger, zu unterscheiden, was in einer spezifischen Situation richtig und was falsch ist. Ist dann die Fehlerkultur noch schlecht, sorgt das für zusätzliche Unsicherheit. Denn ein unsachlicher Umgang mit Fehlern ver-

„Mit echten Fehlern wird heute kaum freundlicher umgegangen als vor 20 Jahren.“

Theo Wehner, emeritierter Professor vom Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich.
Kontakt: twehner@ethz.ch



Foto: Nelly Rodriguez

stärkt nur die negativen Emotionen, mit denen Fehler – anders als Fehlversuche beim agilen Ausprobieren – immer verbunden sind, nämlich Scham und Angst. Die Folge: Mitarbeiter gehen möglichst kein Risiko mehr ein. Das kann so weit gehen, dass sie gar nichts mehr machen, und zum Beispiel auch keine Entscheidungen mehr treffen, meint Fehler-Beraterin Schüttelkopf: „Denn Angst lähmt.“

Und spätestens hier sollten alle Alarmglocken schrillen. Verunsicherte oder gar gelähmte Mitarbeiter nämlich sind das Letzte, was man in einer Welt voll von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) brauchen kann. „Schließlich geht es heute immer mehr um schnelles, eigenverantwortliches Handeln“, skizziert Sophie von Rundstedt, Geschäftsführerin der gleichnamigen Outplacement- und Karriereberatung, die neuen Herausforderungen: „Wenn man zum Beispiel spontan auf veränderte Kundenbedürfnisse reagieren will, kann man sich nicht mehr nach allen Seiten vorher absichern.“

Man kann nicht nicht mit Fehlern umgehen

Zukunftsorientierte Unternehmen müssen sich also dringend der Frage stellen, ob sie auch jenseits ihrer Innovationsschmieden konstruktiv genug mit Schnitzern, Missgeschicken und Fehlgriffen umgehen – gerade auch da, wo es darum geht, sie um jeden Preis zu vermeiden. Einfach verbieten lassen sich Fehler nämlich nicht, betont Schüttelkopf: „Auch nicht im OP oder im Cockpit.“ Das Ein-



Foto: Sandra Schaefer

„Auch wenn in der Entwicklung der Fehler gefeiert wird, ändert sich das schnell, wenn es an die Umsetzung geht.“

Annette Gebauer, Inhaberin der Interventions for Corporate Learning (ICL) GmbH, Berlin. Kontakt: gebauer@icl-net.de

zige, was man durch Null-Fehler-Toleranz erreicht, ist, dass sie vertuscht werden, ergänzt die Fehlerspezialistin. Dann aber kann man weder die Scherben zusammenkehren noch lernen, wie man sie in Zukunft vermeidet.

Die gute Nachricht ist: Für eine konstruktivere Fehlerkultur braucht es gar nicht so viel. Manager müssen den Standardabweichungen nur mit der gleichen Haltung begegnen, mit der sie die Fehlversuche beim agilen Ausprobieren hinnehmen – also als nicht unbedingt angenehme, aber sinnvolle Schritte zur stetigen Weiterentwicklung. Das ist nichts anderes als das, was Lean Manager, Qualitätsbeauftragte und Fehlerexperten schon seit Jahren predigen. Doch waren die Chancen, dass ihre Einsichten in den Unternehmen endlich auf fruchtbaren Boden fallen, nie besser. Dafür sorgen fünf Erkenntnisse, die dank

der allgemeinen Fail-Euphorie heute konsensfähig sind wie nie zuvor.

Steilvorlagen für eine neue Fehlerkultur

Erkenntnis 1: Wer scheitert, kommt weiter

Beim agilen Ausprobieren ist es schon selbstverständlich, dass jeder gescheiterte Versuch einen Fortschritt bringt. Ähnlich konstruktiv lassen sich auch Abweichungen von Standardvorgaben sehen. Denn auch solche Fehler zeigen nur, wo es noch Verbesserungspotenzial gibt, findet Elke Schüttelkopf: „Sie sind quasi nur ein Zwischenschritt zum weiteren Erfolg.“ Auch wenn der zu erwartende Erkenntnisgewinn deutlich kleiner als bei der experimentellen Entdeckung von Neuland ist, eröffnen auch unbeabsichtigte Schnitzer oft neue Zusammenhänge oder Perspektiven. Deshalb sollten Manager sie nicht als statisches Ereignis, sondern als Startpunkt für einen Prozess betrachten, meint Schüttelkopf.

Erkenntnis 2: Klare Prozesse erleichtern den Umgang mit Unsicherheit

In einer unübersichtlichen Welt sind Orientierungshilfen unverzichtbar. Wenn sich Standardvorgaben immer weniger realisieren lassen, sollte deshalb der Umgang mit Abweichungen klar geregelt sein. In der Experimentierkultur gelingt das mit agilen Methoden wie Design Thinking oder Scrum: Sie liefern Anleitungen, wie sich der Weg ins Unbekannte durch permanente Tests und Rückkopplungsschleifen bewältigen lässt. Ähnlich strukturiert sollten auch Fehler abgearbeitet werden. „Für jeden muss klar sein: Das erwartet mich nach einem Fehler“, betont Zuverlässigkeitsexpertin Gebauer. Statt emotionaler Ausbrüche oder willkürlicher Sanktionen muss eine faire und nachvollziehbare Abwicklung garantiert werden. „Zum Beispiel kann das bedeuten, dass eine Firma ihren Mitarbeitern zusichert: Wir können Fehler nicht entschuldigen, aber wir versprechen, genau auf die Bedingungen zu schauen, um zu verstehen, wie es dazu kam – und für möglichst viele Hypothesen offen zu sein, statt schnell einen Sündenbock zu suchen“, erläutert Gebauer.

Erkenntnis 3: Es geht um die Sache, nicht die Person

Sündenböcke sollten ohnehin schon passé sein. Denn wer sich nur auf die Person konzentriert, hilft der Sache nicht weiter. Manager sollten deshalb vermeiden, den

„Wenn sich ständig alles verändert, sind Dinge, die gestern richtig waren, heute vielleicht falsch.“



Foto: Stefan Schaal

Richter zu spielen, fordert Wehner. „Genauso kontraproduktiv ist es aber, auf der eigenen Unschuld zu beharren“, erklärt der Fehlerforscher. Denn wer nach Entschuldigungen sucht, übersieht die Lernchance ebenso wie der, der sich darauf konzentriert, Schuldige zu finden. Wer tragische Helden zelebriert, allerdings auch. Deshalb sieht Wehner die Verklärung von Fehlschlägen – so gut sie für die Enttabuisierung des Themas ist – auch durchaus kritisch. Lasse sie doch wenig Platz für eine wirklich konstruktive Fehlerkultur. Wehner ist der Meinung: „Was wir brauchen, ist einen post-heroischen Umgang mit Fehlern.“

Fehler feiern? Höchstens einmal – und dann nie wieder

Erkenntnis 4: Es ist alles nicht so einfach

So kritisch, wie beim kreativen Scheitern Prototypen oder Projekte nach jedem Misserfolg neu bewertet werden, sollten auch konventionelle Fehler unter die Lupe genommen werden. Denn wie jeder gescheiterte Versuch ein Schritt zur Innovation ist, bietet jeder Fehler die Chance für Verbesserungen – zumindest aber darauf, wie er sich in Zukunft vermeiden lässt. Auch wenn es nicht immer einfache Antworten gibt.

Hinweise gibt es zunächst auf der psychologischen Ebene. „Man sollte immer unterstellen, dass jeder, der ein Ziel verfehlt hat, dies eigentlich erreichen wollte“, erklärt Psychologe Wehner. Auch Oscar-Pechvogel Cullinan hatte zweifellos eine sehr konkrete Vorstellung von dem Gelingen des Abends. Die Leitfrage, die sich daraus ergibt, ist dann: Warum war es für ihn trotzdem sinnvoll so zu handeln, wie

Ursula Vranken, Geschäftsführerin Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation (IPA), Köln. Kontakt: vranken@ipa-consulting.de



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS232AR01

Tutorial Konstruktiver mit Fehlern umgehen



Wenn Übersichtlichkeit schwindet und Verlässlichkeit fehlt, wird es immer schwieriger werden, alles richtig zu machen. Umso wichtiger ist es, konstruktiv mit Fehlern umzugehen. Zehn Tipps, die Managern dabei helfen.

1. Angst nehmen!

Fehler werden nicht vorsätzlich begangen. Strafen schrecken deshalb nicht ab. Sie sorgen aber dafür, dass Fehler aus Angst vertuscht werden – oder dass Mitarbeiter jegliches Risiko vermeiden.

► *Verzichten Sie auf Sanktionen und Standpauken.* In der Regel trägt ein Mitarbeiter am Fehler selbst schon schwer genug.

2. Für Klarheit sorgen!

Trotzdem müssen Fehler Folgen haben. Die sollten für alle transparent sein.

► Machen Sie sich berechenbar in den Konsequenzen, sei es *mithilfe eines offiziellen Fehlerprotokolls* oder dank einer *stabilen Selbststeuerung* – die auch dann funktioniert, wenn der Druck groß ist und die Nerven dünn sind.

3. Emotionen rausnehmen!

Fehler sorgen für Ärger, Wut, Scham, Verzweiflung. Diesen Emotionen nachzugeben, ist verlockend – konstruktiv ist es nicht.

► Besser: Durchatmen oder kurz vor die Tür gehen. Und immer *unterstellen, dass der Verantwortliche im Grunde richtig handeln wollte.*

► *Kritik sachlich formulieren*; z.B. mit Ich-Botschaften und ohne Bewertungen

4. Geschützte Räume bieten!

Manager müssen Fehlleistungen kritisch ansprechen – aber weder zwischen Tür und Angel noch vor versammelter Mannschaft.

► Geben Sie dem Mitarbeiter *Zeit, sich auf das Gespräch einzustellen.*
► Sammeln Sie *Fakten* und bereiten Sie *Lösungsvorschläge* vor.

5. Schnelle Lösungen suchen!

Ein Fehler lässt sich nicht rückgängig machen – aber der Schaden meist begrenzen.

► Fragen Sie deshalb zuallererst: *Wie bekommen wir das gemeinsam wieder hin?*

6. Offenheit belohnen!

Fehler werden umso teurer, je später sie behandelt werden. Wer sie versteckt oder verschleppt, sollte deshalb sanktioniert werden.

► Bedanken Sie sich, wenn Mitarbeiter von Fehlern berichten. Und fragen Sie nicht: Wer war's? Sondern: Wie lange wissen Sie schon davon?

7. Zusammenhänge verstehen!

Aus jedem Fehler lässt sich mindestens lernen, wie man ihn kein zweites Mal macht. Dafür lohnt sich der Blick auf die Ursachen.

► Fragen Sie den Verantwortlichen: *Warum war dein Verhalten für dich in dem Moment sinnvoll?* Die Antwort gibt Hinweise auf individuelle Gründe, z.B. fehlende Fähigkeiten oder Informationen.

► Fragen Sie weiter: *Welche äußeren Gegebenheiten oder Erfordernisse haben dazu beigetragen, dass das Fehlverhalten sinnvoll war?* Hier finden Sie Hinweise auf systemische Probleme, z.B. unklare Abläufe.

8. Erkennen, was funktioniert!

Mit den gleichen Fragen lässt sich auch aus Fast-Fehlern und Erfolgen lernen. Der Vorteil: Hier trüben keine negativen Emotionen den Blick.

► Schaffen Sie, z.B. in Meetings oder in Online-Communities, Gelegenheiten, bei denen Mitarbeiter *über Situationen, in denen fast etwas schiefgegangen wäre, sprechen* – damit die Kollegen davon lernen.

9. Nicht perfekt sein!

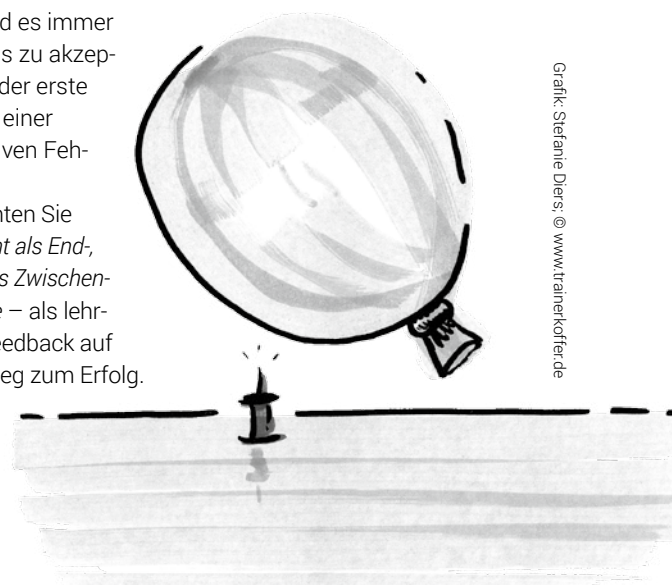
Jeder macht Fehler. Auch Führungskräfte. Wie sie mit ihnen umgehen, prägt die Fehlerkultur einer Organisation entscheidend.

► Stehen Sie zu Fehlentscheidungen und Missgeschicken, dann trauen sich auch Ihre Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen.

10. Gelassenheit entwickeln!

Fehler wird es immer geben. Das zu akzeptieren, ist der erste Schritt zu einer konstruktiven Fehlerkultur.

► Betrachten Sie *Fehler nicht als End-, sondern als Zwischenergebnisse* – als lehrreiches Feedback auf halbem Weg zum Erfolg.



Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffler.de

Quelle: eigene Zusammenstellung, Input von Theo Wehner, Annette Gebauer, Sophia von Rundstedt, Jan U. Hagen, sowie insbesondere von Elke M. Schüttelkopf.

er gehandelt hat? Die einfache Antwort ist, dass ihm offenbar ein Selfie mit einer Oscar-Preisträgerin wichtiger war als die Konzentration auf seine Arbeit. Ein Egoismus, den Cullinan sicher so schnell nicht wiederholen wird.

Aber jeder Fehler ist auch ein „Fenster zum System“, wie Annette Gebauer es formuliert. Sie rät deshalb bei kritischen Episoden zusätzlich zu einem intensiven Blick auf den Kontext: „Nach einem Fehler müssen neben Erklärungen auf der Personenebene auch Erklärungen auf der Systemebene gesucht werden.“ Selbst kleinste unerwartete Ereignisse können genutzt werden, um tiefer liegende Zusammenhänge in der Organisation zu ergründen. Gab es Schwachstellen in Prozessen oder ungünstige Rahmenbedingungen?

Beim Oscar-System von pwc war dies vielleicht das Sicherheitsprinzip selbst, das für jeden Umschlag ein Duplikat vorsah – ohne diesen zweiten Umschlag hätte es die Verwechslung gar nicht geben können. Möglich, dass es hier noch Optimierungspotenzial gibt. Auch die grafische Gestaltung der Gewinnernotiz stand kurzzeitig öffentlich auf dem Prüfstand: Wäre sie klarer gewesen, hätten die Laudatoren die Verwechslung selbst bemerkt und den falschen Namen gar nicht vorgelesen.

Erkenntnis 5: Schnell ist besser als perfekt

Auf der Jagd nach Innovationen haben Unternehmen begriffen, dass es entscheidend ist, vom falschen Pferd möglichst schnell wieder abzusteigen. Denn wer sein Scheitern schnell eingesteht, spart wertvolle Ressourcen. Diese Einstellung muss auch bei konventionellen Fehlern dringend zur Gewohnheit werden. Denn auch sie werden umso schlimmer, je später man zu ihnen steht. Beispiel Oscar-Bühne: Hätten Cullinan und seine Kollegin – die jedes Jahr die Gewinnerliste vorab auswendig lernen – sofort nach Verlesung des falschen Namens eingegriffen, hätten sie sich und den Betroffenen einige Schmach und zumindest zweieinhalb anrührende, aber sinnlose Dankesreden ersparen können.

Für Unternehmen bedeutet das: „Wer Fehler verheimlicht sollte bestraft, Fehlermeldungen aber sollten belohnt werden“, erklärt Elke Schüttelkopf. Insbesondere

Mitarbeiter, die eigene Fehler aufzeigen, verdienen Respekt statt Abmahnungen: „Besser ist es, ihnen zu danken, dass sie den Fehler so schnell gemeldet haben.“ (siehe auch Tipps im Tutorial, links).

Vorbildlich Fehler machen

Manager, die diese Erkenntnisse beim konventionellen Patzer genauso beherrschten wie beim gescheiterten Kreativprojekt, werden auch mit den eigenen Fehlern offener umgehen können. Das ist in Zukunft unverzichtbar, ist Sophia von Rundstedt überzeugt. Denn eine konstruktive Fehlerkultur wird von oben herunter

„Fehler sollten nicht als statisches Ereignis, sondern als Startpunkt eines Prozesses betrachtet werden.“

Elke Schüttelkopf, Coach und Trainerin, Wien.
Kontakt: office@fehlerkultur.com



Lesetipps

► **Annette Gebauer: Kollektive Achtsamkeit organisieren. Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur.**

Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2017, 49,95 Euro.

Gebauer liefert Rezepte für den Aufbau einer Kultur, in der Fehler minimiert werden – mit Erkenntnissen und Instrumenten, die Unternehmen nutzen, für die Zuverlässigkeit essenziell ist.

► **Matthew Syed: Das Black-Box-Prinzip. Warum Fehler uns weiterbringen.**

dtv, München 2016, 16,90 Euro.

Kurzweilig mit viel Storytelling erzählt Syed, warum Piloten, Mediziner, Juristen und alle anderen ehrlicher mit den eigenen Fehlern umgehen sollten – und erklärt, wie sie es lernen können.

► **Elke M. Schüttelkopf: Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird.**

Haufe-Lexware, Freiburg 2013, 6,95 Euro.

In dem handlichen Taschenguide hat die Autorin nützliche Definitionen und praktisches Handwerkszeug wie Checklisten und Leitfäden für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern zusammengestellt.

► **Thomas Fritzsche: „Warum?“ ist die falsche Frage.**

www.managerseminare.de/mS222AR05

Diese Ausgabe der „Lektionen in Leadership“ erklärt, welche Fehler Führungskräfte im Umgang mit Fehlern oft machen – und wie es besser geht.

► **Susanne Keck: Solution Tools. Die Linie zur Lösung.**

www.managerseminare.de/mS170AR08

Die lösungsorientierte Intervention hilft Teams, den Blick nach vorn zu lenken, statt auf Fehlern herumzureiten – und Maßnahmen zu finden, die wirklich helfen.

„Wenn man spontan auf Kundenbedürfnisse reagieren will, kann man sich nicht mehr vorher nach allen Seiten absichern.“

Sophia von Rundstedt, Geschäftsführerin der Outplacement-Beratung von Rundstedt & Partner GmbH, Düsseldorf. Kontakt: service@vonrundstedt.de



Foto: von Rundstedt

vorgelebt, ist sich die Unternehmenschefin sicher: „Wenn der Chef immer so tut, als sei er fehlerfrei, dann traut sich natürlich keiner Fehler, zu machen – oder für sie einzustehen.“ Sie selbst versucht deshalb, vor allem auf persönlicher Ebene offen über größere oder kleinere Missgriffe zu sprechen. Der Autorität der Firmenlenkerin hat das bisher nicht geschadet: „Ich

mache eher die Erfahrung, dass mich der offenere Umgang stärkt.“

Um auch ihre Manager davon zu überzeugen, hat von Rundstedt kürzlich die erste interne Fuck-up-Night veranstaltet: In der Nürnberger Außenstelle stellten bei Bier und Pizza zuerst die vier Mitglieder der Geschäftsleitung eigene Fehlschläge vor, anschließend erzählten Mitarbeiter von Dingen, die bei ihnen schiefgelaufen sind: „Es hat tatsächlich jeder einen Fehler mitgebracht“, freut sich die Chefin.

Von vielen konnten die Kollegen auch ganz konkret etwas lernen. Vor allem aber wurde sehr viel gelacht, berichtet von Rundstedt: „Mit Abstand sieht man das ja meist alles gelassener.“ Dann werden diese Fehler zwar nicht zu Heldengeschichten, aber zu unterhaltsamen Anekdoten. Auch Brian Cullinan wird früher oder später sicher noch oft von seiner Verwechslung erzählen – wahrscheinlich auch seinen Kollegen bei pwc. Denn dort ist man in Sachen Fehlerkultur offenbar schon auf einem ganz guten Weg. Gefeuert hat pwc den Unglücksraben jedenfalls nicht.

Sylvia Lipkowski

Fehlerkultur hoch drei

Alle reden derzeit über Fehlerkultur – doch nicht allen geht es um das Gleiche. Drei mögliche Definitionen:



1. Fehlerkultur als Lernkultur:

- ▶ Ziel: Optimierung von Prozessen und Produkten.

Im Mittelpunkt

steht die systematische Analyse von Fehlern mit dem Ziel, sie niemals zu wiederholen. Wichtig ist dies vor allem in Risikobereichen, etwa in der Luftfahrt.

- ▶ Wichtigster Antrieb: So viel Perfektion wie möglich
- ▶ Worum es geht: Fehler
- ▶ Motto: „Fehler sind menschlich.“



2. Fehlerkultur als Experimentierkultur:

- ▶ Ziel: Innovation beschleunigen. Methoden wie SCRUM oder Design Thinking – aber

auch Design Labs und Ähnliches setzen aufs Ausprobieren: Aus Ideen entstehen schnell Prototypen, deren Mängel nach und nach behoben werden – sofern sie nicht sofort wieder verworfen werden.

- ▶ Wichtigster Antrieb: Neues entdecken
- ▶ Worum es geht: Versuch und Irrtümer
- ▶ Motto: „Wo gehobelt wird, fallen auch Späne.“



3. Fehlerkultur als Ermutigungskultur:

- ▶ Ziel: Mut machen zum Risiko. Hier geht es vor allem darum, die negativen Emotionen,

die mit Misserfolgen verbunden sind, abzumildern. Der Mitarbeiter soll ermutigt werden, Verantwortung zu übernehmen und Neues zu wagen.

- ▶ Wichtigster Antrieb: Angst nehmen
- ▶ Worum es geht: Fehler, Irrtümer, Misserfolge
- ▶ Motto: „Nur wer nichts macht, macht nichts falsch.“