

KLM-Pilot an den Tower und begann unverzüglich mit dem Start. Der spanische Fluglotse wähnte die Boeing 747 aber noch am Beginn der Startbahn, wo sie auf die Starterlaubnis warten sollte. Kaum zwei Minuten später kollidierte der Jumbojet auf dem Flughafen von Teneriffa mit einer weiteren 747 der Pan Am. Dieses Unglück am 27. März 1977 zählt bis heute zu den schlimmsten Katastrophen der zivilen Luftfahrt ohne terroristische Beteiligung. 583 Menschen kamen ums Leben, nur 61 überlebten das Unglück.

TEN DINGE IM LEBEN IST, DASS EIN MENSCH VIELE **GUTE TATEN TUN MUSS.** UM ZU BEWEISEN. DASS ER TÜCHTIG IST, ABER NUR EINEN FEHLER ZU BEGEHEN BRAUCHT, UM ZU BEWEISEN, DASS ER NICHTS TAUGT.

GEORGE BERNARD SHAW

Die missverständliche Kommunikation war nur der Schlusspunkt einer langen Kette von kleinen Zufällen und Fehlentscheidungen. Beide Maschinen sollten gar nicht nach Teneriffa fliegen, sondern wurden wie viele andere Jets wegen einer Bombenexplosion von Gran Canaria umgeleitet. Der kleine Flughafen Los Rodeos konnte den erhöhten Flugverkehr kaum bewältigen, dichter Nebel belastete den Zeitplan zusätzlich. Die KLM-Crew fürchtete, die Rückkehr nach Amsterdam nicht mehr vor Dienstschluss zu schaffen. Der Tower koordinierte die Warteschlange auf den Rollwegen und wies die Piloten an, auf die Freigabe zu warten. Die Funksprüche überlagerten sich jedoch und waren für alle unverständlich. Als der KLM-Pilot den Pan Am-Jet schließlich vor sich entdeckte, konnte er den Zusammenstoß nicht mehr verhindern.

Nirgends wirken sich Fehler so dramatisch aus wie in der Luftfahrt. Die Konsequenzen aus diesem Unglück waren deshalb einschneidend: Die Funkphrasen für den internationalen Flugverkehr wurden klar definiert und standardisiert. Der Begriff »cleared for take-off« gilt nunmehr einzig und allein als Startfreigabe, in allen anderen Fällen wird von »departure« gesprochen. Die gravierendste Änderung betraf aber die Pilotenausbildung. Neben der technischen Schulung werden seither regelmäßig auch die Fähigkeiten in den Bereichen Kooperation, Aufmerksamkeit, Führungsverhalten, Entscheidungsfindung und Kommunikation trainiert. Crew Resource Management (CRM) - 1979 im Rahmen eines NASA-Workshops entwickelt - ist inzwischen in allen großen Fluggesellschaften fixer Bestandteil der Flugausbildung.

## **FACTS**

## VORBILD MIT SCHWACHSTELLEN

> Das Toyota Produktionssystem (TPS) galt lange Zeit weltweit als Benchmark für hocheffiziente Industrieunternehmen. Fast alle Automobilhersteller, darunter Opel, Mercedes-Benz, MAN und Volkswagen, aber auch Zulieferer wie die Robert Bosch GmbH führten seit den 1980er Jahren nach diesem Vorbild erfolgreich ein ähnliches System zur Kosten- und Qualitätsoptimierung ein.

Neben der Synchronisierung und Standardisierung der Prozesse ist die Vermeidung von Fehlern ein zentraler Faktor des TPS: Jeder Mitarbeiter in der Produktion übernimmt Verantwortung für seinen Arbeitsbereich und das Produkt. Sobald er Zweifel an der Qualität hat, kann er die gesamte Produktionsstraße anhalten und den Fehler korrigieren. Das erfordert ein hohes Maß an Disziplin und Aufmerksamkeit – im Gegenzug genießt jeder Mitarbeiter größten Respekt für seine Tätigkeit und ist aufgefordert, stetig Verbesserungsvorschläge einzubringen.

In den letzten fünf Jahren ließen Pannenserien an mehreren Toyota-Modellen Zweifel an der vielgepriesenen Effizienz des TPS aufkommen. Allein im Jänner 2010 wurden wegen klemmender Gas- und Bremspedale 2,3 Millionen Autos in den USA und 1,8 Millionen in Europa in die Werkstätten zurückbeordert. Weitere Rückrufaktionen, u.a. wegen defekter Fensterheber und rutschender Fußmatten, folgten. Obwohl sich einige vermeintliche Mängel als unbegründet erwiesen, war der Imageschaden verheerend. Die Produktion brach 2011 - auch infolge des Tsunami - um 48 % ein. Trotzdem hielt man an der offensiven Qualitätsstrategie fest, eigens eingesetzte »Chief Quality Officers« sorgen nun in den einzelnen Regionen für besseren Informationsfluss. Offenbar mit Erfolg: 2012 und 2013 schaffte es Toyota wieder an die Spitze der



09-2014 WWW.REPORT.AT

Auch die Hierarchien im Cockpit wurden deutlich gelockert. Die deutsche Lufthansa führte etwa in allen Crews verpflichtend die »Du«-Anrede ein, um auch über die Sprache Egalität zu signalisieren. Ranghöhe fahrene Kapitäne sollten ohneh

lität zu signalisieren. Ranghöhere und erfahrene Kapitäne sollten ohnehin nur als Co-Piloten fliegen, weil rangniedrigere Besatzungsmitglieder eher vor Kritik zurückscheuen, meint Jan U. Hagen, Experte für Krisenmanagement und Führungsverhalten an der privaten Hochschule ESMT in Berlin. Manchmal steckt aber auch ein kulturelles Problem dahinter: Auf ein Versäumnis hingewiesen zu werden, bedeutet in asiatischen Ländern »das Gesicht zu verlieren«.

#### >>Keine Absicht <<

Wie in der Luftfahrt wirken sich Fehler auch im Krankenhaus meist sehr fatal aus. Erst Ende September wurden in Wien zwei Ärzte wegen fahrlässiger Tötung schuldig gesprochen. Eine dreifache Mutter war verblutet, weil die Mediziner beim Setzen eines Katheters eine Artherie perforiert hatten. Hier muss das Sicherheits- und Krisenmanagement besonders engmaschig greifen, um ähnliche Fehler künftig zu vermeiden oder zumindest frühzeitig zu erkennen. Statt den

AN U. HAGEN, ESMT: »RANGIEDRIGERE PERSONEN SCHEUN VOR KRITIK ZURÜCK.«

d erur als
e Berücke für
alten
erlin.
relles

Verursacher bloßzustellen, sollte gemeinsam nach Lösungsstrategien gesucht werden. Oft gibt es mehrere Erklärungen für den Vorfall: Ein Mitarbeiter war überlastet oder nicht ausreichend informiert, das Material nicht ordnungsgemäß gekennzeichnet, die Kontrolle hat versagt. Niemand verursacht einen Fehler vorsätzlich – sonst wäre es Absicht.

Gar nicht so selten hat nicht der Mitarbeiter versagt, sondern schon zuvor das Management, das Abläufe zeitlich und personell unter Druck setzt und ein Klima der Angst erzeugt. Ein Null-Fehler-Prinzip halten deshalb viele Experten für illusorisch, ja geradezu gefährlich. »Egal ob man Fehler erlaubt

oder nicht, sie passieren trotzdem. Wer jedoch Fehler verbietet, lanciert lediglich Fehlerverheimlichung und Fehlervertuschung, «,
sagt Unternehmensberaterin Elke M. Schüttelkopf. »Daher ist es wichtig, Fehler als Fakt
zu akzeptieren und in sicherheitskritischen
Bereichen jeden Fehler offen zu handhaben,
eine gute Fehlerkultur und ein gutes Fehlermanagement zu etablieren. Nur so kann man
sicherstellen, dass Fehler kontinuierlich reduziert werden und – wenn sie passieren – keine
gravierenden Folgen nach sich ziehen.

### >> Null-Wiederholfehler-Kultur <<

»Ich denke, eine 100 %-Quote ist nicht

## GLOSSAR

## EINE KONSTRUKTIVE FEHLERKULTUR SCHAFFEN

Klima des Vertrauens: Ermutigen
Sie die Mitarbeiter, zu ihren Fehlern zu stehen. Das gilt auch für Sie als
Führungskraft – schieben Sie keinesfalls eigene Fehler auf Mitarbeiter oder äußere Umstände. Schadenfreude oder Schuldzuweisungen unbedingt unterbinden, statt dessen Respekt für jene, die Fehler zugeben oder entdecken.

Analyse der Ursache: In einer positiven Fehlerkultur geht es nicht um Bestrafung, sondern um Verbesserungen. Trotzdem sollten die Mitarbeiter das nicht als Freibrief für schlampiges Arbeiten interpretieren. Sicherheit und Qualität müssen oberste Priorität haben. Suchen Sie, in sachlichem Ton, gemeinsam nach den Ursachen und möglichen Maßnahmen, um diese Fehler künftig zu vermeiden.

Die schlimmsten
Fehler sind jene, die sich wiederholen.

Lösungsstrategie: Ein Fehler weist auf Lücken im System hin und bietet die Chance, diese zu schließen. Die schlimmsten Fehler sind jene, die sich wiederholen. Deshalb sollten Abläufe überprüft, Verantwortlichkeiten gegebenenfalls neu geordnet und Notfallpläne überarbeitet werden. Das Ziel muss sein, die Fehlerquote möglichst gering zu halten – und jeder Mitarbeiter kann dazu einen Beitrag leisten.

Schadensbegrenzung: Fehler
haben unterschiedliche Auswirkungen. Ein Produktionsfehler oder ein zu hoch dosiertes Medikament kann schwere finanzielle oder gesundheitliche Folgen nach sich ziehen. Eine falscher Preis in der Rechnung oder die Verwechslung eines

Artikels sind unangenehm,
aber verzeihlich. Auch in
der Kommunikation nach
außen – gegenüber Kunden, Lieferanten und der
Presse – erweist sich meist
die offensive Strategie als die
beste: Fehler rasch zugeben,
Entschuldigung, Wiedergutmachung.

Keine Toleranz bei Vertuschung:
Versucht ein Mitarbeiter, seinen
Fehler zu verschleiern, ist das absolut
inakzeptabel. Dadurch werden Fehlerketten erst möglich, das Gesamtergebnis des Teams ist gefährdet. Stellen
Sie klar, dass Sie dieses Verhalten nicht
dulden und im Wiederholungsfall ahnden werden.

realistisch. Das Management muss eine positive Fehler- und Diskussionskultur vorleben«, meint Eckehard Bauer, Experte für Qualitäts-, Risiko-und Sicherheitsmanagement bei Quality Austria. Moderne Qualitätsmanagement-Modelle forcieren deshalb eine Null-Wiederholfehler-Strategie, die offen und systematisch mit entstandenen Fehlern umgeht.

»Eine einmalige Fehlhandlung sollte als Chance und Ausgangspunkt für Verbesserung gesehen werden, auch wenn dies finanziell schmerzlich ist. Wiederholfehler oder Fehler, die aus klaren Verstößen gegen bestehende Vorgaben erfolgen, müssen aber entsprechende Konsequenzen nach sich ziehen«, erklärt Bauer. Sanktionen sollte es dennoch nur als letzte Maßnahme für jene Personen geben, die bewusst Regeln brechen oder missachten – nicht um Angst zu verbreiten. »Ei-



Die A-Klasse strauchelte beim »Elch-Test«, Mercedes wandelte die Schwachstelle in einen Qualitätssprung um.

ne Organisation, in der nur korrekt gearbeitet wird, weil es Sanktionen gibt, hat ein ganz anderes, sehr tiefgreifendes Problem«, sagt Qualitätsmanager Bauer und tritt für mehr Eigenveranwortung ein: »Als essentiell erscheint mir, dass die handelnden Personen wissen, was von Ihnen erwartet wird und sie damit Verantwortung übernehmen.«

Das gilt für die hergestellten Produkte oder angebotenen Dienstleistungen, trifft aber in besonderem Maß auch auf die innerbetriebliche Unfallstatistik zu. Jeder Arbeitsunfall ist einer zu viel. Unternehmen sollten deshalb das Thema »Beinahe-Unfälle« offensiv angehen. In der Regel ist man erleichtert, dass ein Stolpern, ein Sturz oder ein Fehlgriff noch einmal glimpflich ausging - an der Ursache ändert dieses Aufatmen allein aber nichts. Nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (AschG) sind Mitarbeiter verpflichtet, jeden Arbeitsunfall und jedes Ereignis, das beinahe dazu geführt hätte, den Vorgesetzten oder dafür zuständigen Personen zu melden. Wenn aus Unwissenheit, Schlampigkeit oder falsch ermittelter Ursache mangelhafte Maßnahmen gesetzt werden, ist die

## Aus Fehlern wird man klug – oder auch nicht...

Verschleierte Fehler führen immer wieder zu Katastrophen – manchmal schnell und unerwartet, meist aber schleichend. Dahinter steckt oft die Angst vor Sanktionen und eine misslungene Fehlerkultur, die leider noch in vielen Unternehmen herrscht.

#### EIN GASTKOMMENTAR VON SUSANNE SCHWANZER, PETER FELLNER UND HERBERT STROBL

Über 100 Menschen starben im April 2005 bei einem Zugunglück in Japan, weitere 500 wurden verletzt. Der Zugführer versuchte, einen Fehler zu verschleiern, den er kurz zuvor gemacht hatte: In einer Station musste er nochmals zurücksetzen, da er den Haltepunkt überfahren hatte. Um die entstandenen 90 Sekunden Verspätung aufzuholen, fuhr er mit weit überhöhter Geschwindigkeit in eine Kurve - der Zug sprang aus den Schienen. Ein persönlicher Fehler des Zugführers? Tatsächlich steckte mehr dahinter: Beim Bahnunternehmen wurde mit drastischen Mitteln darauf geachtet, Verspätungen zu vermeiden. Betroffene Fahrer wurden strafweise 13 Tage »nachgeschult« (= Aufsätze schreiben). gedemütigt, versetzt, gekündigt.

Versuchen Unternehmen, perfekt zu erscheinen? Oder sind sie bestrebt, sich kontinuierlich zu verbessern, um Perfektion zu erlangen? Diese beiden unterschiedlichen Haltungen zeigen, welche Werte eine Organisation und ihre Führung vertritt.

Manche ManagerInnen wollen perfekt sein oder zumindest so aussehen. Das Nichteingestehen der eigenen, durchaus menschlichen Fehlerhaftigkeit führt oft zu einer unerfüllbaren Erwartungshaltung auch den MitarbeiterInnen gegenüber: Fehler dürfen nicht vorkommen und werden automatisch sanktioniert. Solche ManagerInnen tendieren dazu, sich mit Ja-SagerInnen zu umgeben - kritische Geister könnten ja ihr Selbstverständnis erschüttern. In einer solchen Umgebung werden Fehler gern unter den Teppich gekehrt, Hilfe von Kollegen kann kaum erbeten werden. MitarbeiterInnen scheuen Initiativen, um Abläufe und Prozesse aus eigenem Antrieb zu verbessern, denn es könnten Schwierigkeiten auftreten. Das Resultat ist absoluter Stillstand.



Auf der anderen Seite gibt es ManagerInnen, die eigene Fehler offen ansprechen und sich selbst weder für perfekt halten, noch alles wissen. Sie entwickeln eine Kultur, in der gegenseitiges Vertrauen herrscht und Fehler als Lernchance begriffen werden. MitarbeiterInnen und Teams orientieren sich meist an Haltungen und am Verhalten ihrer Führungskräfte. So wird vorgelebt, wie man »aus Fehlern klüger« wird. Nicht die Suche nach Schuldigen steht im Vordergrund, sondern die Lösung und Verbesserung. In dieser Kultur liefern KVP-Prozesse auch die gewünschten Erfolge. Mitarbeiter trauen sich, Neues auszuprobieren und das unternehmerische Umfeld mitzugestalten, sie zeigen mehr Engagement.

Apropos Fehlervermeidung: Nicht alles, was im ersten Moment als Fehler angesehen wird, ist auch langfristig eine Niederlage. So entdeckte der spätere Nobelpreisträger Alexander Flemming das Penicillins, als er den Fehler machte, für einige Wochen Bakterien in einer Wachstumsschale zu vergessen.

Also, lasst uns Fehler öfter zugeben oder sogar feiern!

Die Autoren: Susanne Schwanzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl sind Gründer und Seniorpartner von CorporateCultureConsulting. Sie beraten Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

www.corporate culture consulting.eu

09-2014 WWW.REPORT.AT 09-2014 <

19

► Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich wieder Unfälle ereignen.

Nicht immer stehen Leib und Leben auf dem Spiel, wenn ein Fehler passiert. Für ein Unternehmen kann ein Missgeschick trotzdem unangenehme oder teure Folgen haben. Kunden sind verärgert oder ganze Produktionsserien fallen aus, Lieferschwierigkeiten und Rückrufaktionen ziehen mitunter nachhaltige Imageverluste nach sich. Die Verantwortung und Sorgfalt der Mitarbeiter schärfen, kann das Wissen um die direkten und indirekten Kosten eines Fehlers.

Schüttelkopf plädiert für mehr Fehlertoleranz: »Der Weg zu Innovationen ist immer mit Fehlern gepflastert. Die Kunst besteht jedoch darin, dumme und gefährliche Fehler zu vermeiden, aber intelligente und innovative Fehler zuzulassen bzw. sogar zu fördern.« Mitunter entstehen durch Irrtümer und gescheiterte Versuche neue Ideen oder kreative Lösungen. Dem Modell »Trial and error«, kombiniert mit einer Prise Zufall, verdanken wir die Erfindung der bunten Post-its, der Mikrowelle, der Teflonpfanne und des Porzellans.

Wie sich eine Schwachstelle zu einem Qualitätssprung wandeln kann, zeigte Mercedes vor. 1997 kippte ein Wagen der neuen A-Klasse beim »Elchtest« genannten Spurwechsel-Fahrmanöver seitlich um und landete auf dem Dach. Spott und Häme für den renommierten Hersteller waren die Fol-



Eckehard Bauer, Quality Austria: »Das Management muss eine positive Fehlerund Diskussionskultur vorleben.«

ge. Anfänglich wurde der Vorfall heruntergespielt, tatsächlich löste die offensichtliche Instabilität aber eine Produktkrise im Konzern aus. Erst ein Verkaufsstopp brachte die Wende. Alle bereits ausgelieferten Fahrzeuge wurden mit geändertem Fahrwerk und dem elektronischen Stabilitätsprogramm ESP nachgerüstet. Das ESP-System, zuvor gerade erst in der S-Klasse eingeführt, stellte in der Kompaktklasse einen absolute Innovation dar. Den Verkaufserfolg unterstrich Mercedes mit dem Slogan »Stark ist, wer keine Fehler

09-2014 WWW.REPORT.AT



# »AUCH LAISSEZ-FAIRE IST KEINE LÖSUNG«

DAS MELDEN VON FEHLERN SOLLTE HONORIERT WERDEN, UM EINE PRODUKTIVE FEHLERKULTUR ZU SCHAFFEN. MEINT UNTERNEHMENSBERATERIN ELKE M. SCHÜTTELKOPF.

(+) **PLUS:** Vielen Menschen wurde die Angst vor Fehlern schon in der Kindheit eingeimpft. Lässt sich das so leicht ändern?

Elke M. Schüttelkopf: Der Mensch ist vernunftbegabt. Schon mit der Geburt gelangen wir in eine ganz bestimmte Fehlerkultur, wachsen in ihr auf und übernehmen sie mit ihren ganz spezifischen Normen und Werten. Doch Erwachsenwerden und Erwachsensein bedeutet. Normen und Werte kritisch zu überprüfen und bei Bedarf neu zu gestalten. Das ist nicht immer leicht, wir fallen immer wieder in alte Muster zurück. Aber wir machen vieles anders als die Generationen vor uns. Wir haben das Züchtigungsrecht abgeschafft, Schreien und Toben als Reaktion auf Fehler sind mittlerweile tabu. Zur Zeit lernen wir, offen mit Fehlern umzugehen, konstruktiv über Fehler zu sprechen, nicht länger Schuldige zu suchen, sondern Ursachen und Lö-

(+) **PLUS**: Führt der große Druck, die Produktionskosten und Preise zu minimieren, zu höherer Fehleranfälligkeit?

Schüttelkopf: Schnell gesagt, ja. Zu mehr Fehlern und mehr Stress. Daher sehnen sich viele MitarbeiterInnen nach der zurück. Wer wettbewerbsfähig bleiben will, fokussiert am besten drei Ziele: Kosten reduzieren, Belastungen abbauen UND die Qualität halten bzw. steigern.

(+) **PLUS**: Professionelles Sicherheitsund Qualitätsmanagement verlangt eine möglichst geringe Fehlerquote. Wird durch strenge Vorgaben die Vertuschung von Fehlern gefördert?

**Schüttelkopf:** Ja, um Ziele zu erreichen und Prämien zu kassieren, werden Fehler und Arbeitsunfälle schnell mal unter den Tisch gekehrt und Audits wie Theaterstücke inszeniert. Die Statistiken sehen besser aus, aber weder die Produktqualität noch die Arbeitssicherheit sind gestiegen. Dahinter steckt ein Fehler in den Steuerungssystemen, ein Management-Fehler. Da wird lediglich erfolgreiche Fehlerverheimlichung und Fehlervertuschung belohnt. Aber so ein Vorgehen ist eine Zeitbombe.

(+) **PLUS:** Viele Führungskräfte sind noch überzeugt, dass eine harsche Verwarnung letztlich mehr bewirkt als Lob und Anerkennung. Werden in einem hierarchisch geführten Unternehmen weniger Fehler gemacht?

Schüttelkopf: Im Gegenteil. Ein Indika-

desto schlechter die Fehlerkultur. Autoritäre Führungskräfte tappen jedoch in eine Falle, in die Selbsttäuschung. Sie erleben tagtäglich, dass ein Machtwort scheinbar wirkt. Alles scheint gut zu laufen. Diese Führungskräfte sind nämlich die letzten, die von einem Fehler erfahren!

(+) **PLUS**: Begünstigt andererseits der Verzicht auf Sanktionen eine gewisse Schludrigkeit, weil die Mitarbeiter ja nichts zu befürchten haben?

Schüttelkopf: Auch Laissez-faire ist keine Lösung! Mangelnde Sorgfalt und ein geringes Qualitätsbewusstsein dürfen nicht akzeptiert werden. Das führt jedes Unternehmen in den Untergang. Kurz gesagt: Fehler verbieten ist falsch und Fehler gleichgültig hinnehmen ist genauso falsch. Vielmehr braucht es eine produktive Fehlerkultur: ein hohes Fehlerbewusstsein, ein starkes Qualitätsstreben, effektive Steuerungssysteme, effiziente Fehlerbearbeitungsmethoden, konstruktive Kommunikationsprozesse – und dazu einen kooperativen Führungsstil.

(+) **PLUS:** Wie sollten Führungskräfte reagieren, wenn ein Fehler verschwiegen wurde?

**UM ZIELE ZU ERREICHEN,** WERDEN FEHLER UND ARBEITSUNFÄLLE UNTER **DEN TISCH GEKEHRT** UND AUDITS WIE THEA-TERSTÜCKE INSZENIERT. SO EIN VORGEHEN IST EINE ZEITBOMBE.

tende Kommentare, geringere Prämien, obwohl er richtig handelt. Wer nichts sagt, erspart sich die negativen Reaktionen. Da ist es notwendig, um 180 Grad umzudenken, das Fehlermelden zu honorieren und das Verschweigen und Vertuschen zu bestrafen. Denn je länger kritische Fehler andauern, desto teurer und gefährlicher kommen sie dem Unternehmen zu stehen.

(+) **PLUS**: Einen Fehler kann man leicht tolerieren. Was soll man aber tun, wenn einem Mitarbeiter wiederholt Schlampereien passieren?

Schüttelkopf: »Rauswerfen« ist immer der erste Impuls. Wir tendieren dazu, bei Fehlern gerne Schuldige zu suchen und zu bestrafen. Anstrengender, aber auch zielführender ist ein konstruktiver Umgang

achten, Qualitätsstandards festlegen, aus Fehlern lernen, um Wiederholfehler zu vermeiden. Fehlt jedoch die Fähigkeit oder die Bereitschaft zur Weiterentwicklung und zum Lernen aus Fehlern, ist eine Trennung unvermeidlich.

(+) **PLUS:** Wie können Unternehmen Fehler nach außen, also gegenüber ihren Kunden und Lieferanten, kommunizieren, ohne ihrer Reputation zu schaden?

Schüttelkopf: Wenn Fehler aufgezeigt werden, ist es ratsam, nicht zu mauern und zu leugnen, sondern sachlich und klar zu sagen: »Da ist uns etwas passiert, wir haben es erkannt, wir sind dabei, Verbesserungen zu setzen bzw. wir haben diese und jene Verbesserungen bereits umgesetzt.«

ZUR **PERSON** 

≥ Elke M. Schüttel**kopf** beschäftigt sich als Beraterin, Traine-

rin und Autorin seit über 25 Jahren mit dem Thema Fehlerkultur (www. fehlerkultur.com). Ihr jüngstes Buch "Lernen aus Fehlern" erschien 2013

WWW.REPORT.AT 09-2014

guten alten Zeit, in denen alles viel betor für die Qualität der Fehlerkultur ist die Schüttelkopf: Wer einen Fehler meldet, mit Fehlern: angemessene Rahmenbedinim Haufe Verlag. macht. Noch stärker, wer aus ihnen lernt!« Machtdistanz. Je größer die Machtdistanz, schaulicher ablief. Aber es gibt keinen Weg der bekommt oft verärgerte Blicke, abwergungen schaffen, auf gute Qualifizierung