

# „Zuviel Angst vor Fehlern ist auch ein Fehler“

Fehler auszublenden, bringt nichts: Nur wer richtig mit Misserfolg umgeht, hat langfristig Erfolg.

Werden kritische Fehler unter den Teppich gekehrt, sind sie eine Zeitbombe, die irgendwann hochgeht, sagt die Management-Trainerin Elke Schüttelkopf. Im impulse-Interview erklärt sie, wie Unternehmer es besser machen können.

Vertuschen, schön reden, bestrafen, verbieten: Wer so Fehlern begegnet, geht ein hohes Risiko ein. Die österreichische Management-Trainerin und Buchautorin Elke Schüttelkopf gibt im impulse-Interview Tipps, wie Unternehmer in ihrer Firma ein Fehlerbewusstsein schaffen können, das zum Erfolg führt.

**impulse: Frau Schüttelkopf, die impulse-Redaktion sitzt in Hamburg und Berlin. Können Sie uns erklären, wie es zu den desaströsen Fehlern bei der Elbphilharmonie und dem Flughafen BER kommen konnte?**

Anzeige

**Elke Schüttelkopf:** Ich werde oft gefragt, warum die Skandalprojekte so eine schlechte Fehlerkultur haben. Aber: Sie haben genau die Fehlerkultur, die sie haben wollen! Das liegt daran, dass alle Beteiligten von einer negativen Fehlerkultur profitieren: Die Politiker profitieren, wenn sie bei einem Projektentwurf mit viel zu niedrigen Summen und unklaren Aufträgen ans Werk gehen. Dann steigen die Chancen, dass sie ihr Projekt bewilligt kriegen. Die Baufirmen profitieren, weil sie ihre Aufträge zwar viel zu niedrig kalkuliert haben, aber durch Änderungsaufträge hinten noch draufschlagen können. Der einzige, der nicht profitiert, ist der Steuerzahler.

**Wie kann es sein, dass beim Flughafen Berlin einige Probleme erst kurz vor der geplanten Eröffnung zu Tage kamen?**

Eine gute Fehlerkultur zeichnet sich dadurch aus, dass schlechte Nachrichten schnell an der richtigen Stelle ankommen. Nur dann kann man Fehler früh beheben. Beim Flughafen in Berlin hat das wohl nicht funktioniert. Oft sagen Projektmitarbeiter: „Wir schaffen das nicht, das Projekt steht auf Rot.“ Der nächste kommuniziert nach oben: „Es gibt Schwierigkeiten, aber das klappt schon.“ Und ganz oben kommt an, dass alles im grünen Bereich ist.

**Wie bringt man seine Mitarbeiter dazu, schnell und mutig auch der obersten Führungsebene „Stopp!“ zu zurufen?**

Das geht nur über eine Fehlerkultur, die tief im Unternehmen verankert ist. In Deutschland ist das eine Herausforderung. Hier gilt: Fehler dürfen nicht passieren. Manche Firmen denken tatsächlich, sie könnten Fehler einfach verbieten, geben eine „Null-Fehler-Doktrin“ vor. Das Resultat ist, dass Fehler schöngeredet oder vertuscht werden. Das ist brandgefährlich: Werden kritische Fehler unter den Teppich gekehrt, sind sie eine Zeitbombe, die irgendwann hochgeht.

## **Besonders heikel werden Fehler, wenn sie nach außen dringen. Wie sollte man als Unternehmen reagieren?**



Nicht leugnen, nicht dumm stellen, nicht kleinreden. Karl-Theodor zu Guttenberg ist ein gutes Beispiel, wie man es besser nicht macht. Der hat die Plagiats-Vorwürfe lange weggestrichen. Da fühlt sich dann die Öffentlichkeit berufen, die Versäumnisse aufzuzeigen. Wenn man einen eigenen Fehler anspricht, ist es wichtig, sachlich zu bleiben und sich selber nicht abzuwerten.

Einfach mal festhalten: Da ist ein Fehler passiert. Wenn die Emotionen sehr hochgehen, kann man auch sein Bedauern ausdrücken. Das ist noch lange kein Schuldeingeständnis. Wichtig ist jedoch der Blick nach vorn, auf die Veränderungsmaßnahmen: Stellen Sie die Erkenntnisse und Verbesserungen in den Vordergrund!

## **Sie helfen als Coach Unternehmen, eine gute Fehlerkultur zu etablieren. Muss man sich auf Rollenspiele mit dem Chef einstellen?**

Rollenspiele werden von Mitarbeitern oft abgelehnt und gefürchtet. Angst und Stress sind kontraproduktiv, damit schafft man keine konstruktive Fehlerkultur. Wir analysieren stattdessen, wie die Fehlerkultur derzeit funktioniert, wo die Stärken und Schwächen liegen. Dann überlegen wir, welche Fehlerkultur zum Unternehmen passt und welche Verbesserungen hilfreich sind. Denn wie man mit Fehlern umgeht, hängt vom Aufgabenbereich ab.

### **Inwiefern?**

In einer Entwicklungsabteilung muss man Fehlern gegenüber ganz offen sein. Innovation funktioniert nicht ohne Fehler, trial and error. Ebenso im Ausbildungsbereich oder im Marketing. Anders sieht das bei fehlerkritischen Bereichen aus, etwa in der Produktion, der Buchhaltung, im OP-Saal und im Cockpit.

## **Als Passagier hofft man, dass Piloten tatsächlich keine Fehler passieren.**

Menschen arbeiten nie ganz fehlerfrei. In der Fliegerei setzt man daher bei der Fehlervermeidung nicht mehr bei der Person an. Man etabliert vielmehr Prozesse, die Fehler sichtbar machen und abstellen. Auch einem erfahrenen Piloten kann ein Fehler passieren, aber dann greift der Co-Pilot ein und übernimmt. Anders war das bei der Costa Concordia. Da hat der Kapitän gravierende Fehler gemacht, niemand hat was gesagt und alle fuhren in die Katastrophe. Schnell stand dann der Kapitän als einziger Schuldiger da.

### **Fanden Sie das falsch?**

Wenn Schuldige gesucht und bestraft werden, bekommt die Öffentlichkeit das Gefühl, dass gehandelt wird, dass Recht geschieht. Doch das ist ein Irrtum. Für die Fehlerbearbeitung ist so ein Umgang mit Fehlern kontraproduktiv. Wenn Köpfe rollen, täuscht das meist nur darüber hinweg, dass sonst alles beim Alten bleibt.

## **Was ist dagegen einzuwenden, dass Fehlermachen bestraft wird?**

Wer konstruktiv mit Fehlern umgehen will, muss zwischen Fehlern und bösen Taten unterscheiden, so, wie es schon Aristoteles getan hat. Ein Fehler ist etwas, das einem passiert, etwas, das man ohne schlechte Absicht tut. Ein Fehler wird daher nicht verschuldet – im Gegensatz zur bösen Tat. Bei der bösen Tat liegt Vorsatz vor. Hier ist es auch richtig, von Schuld zu sprechen. Vorsätzliche Schadensverursachung soll auch bestraft werden. Allerdings mangelt es oft an Fehlerbewusstsein, dem Wissen, was ein Fehler ist und welche Folgen er hat.

### **Können sie ein Beispiel nennen?**

Ich hatte kürzlich einen Jugendlichen im Workshop, der schon nach wenigen Tagen als Installateur gefeuert wurde. Der ist am ersten Tag eine halbe Stunde zu spät gekommen, am zweiten und am dritten Tag wieder. Am vierten Tag hat man ihn wieder nach Hause geschickt. Da war er völlig verblüfft. Aus seiner Sicht war das Zuspätkommen kein Fehler, er war das aus der Schule so gewohnt.

### **Was soll man mit so jemandem machen?**

Ich habe ihm dann vorgerechnet, was seine Verspätung die Firma an Geld und Kundenzufriedenheit kostet. Da sind ihm die Schuppen von den Augen gefallen. Das war ihm nicht bewusst. Es ist wichtig, bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein zu schaffen: Welche Fehler sind kritisch? Welche dürfen auf keinen Fall passieren?

### **Was raten Sie Unternehmern, wenn einigen Mitarbeitern Fehler immer wieder passieren?**

Gehen Sie auf Ursachensuche. Meist liegt der Fehler im System. Aber manchmal liegt es auch an Einzelpersonen: Bei mangelnden Qualifikationen muss man nachschulen. Bei mangelnder Eignung hilft die Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz. Es gibt Leute, die sind sehr perfektionistisch. Die kann ich super in der Buchhaltung einsetzen, aber auf keinen Fall im Kundenverkehr, weil da Perfektionismus ein Fehler ist.

### **Welcher Fehler hat Ihnen persönlich besonders zugesetzt?**

Ein Fehler hat mich lange beschäftigt. Mein Fehler bestand jedoch nicht darin, dass ich etwas Falsches gemacht habe, sondern dass ich etwas Richtiges nicht gemacht habe: Als Jugendliche wollte ich unbedingt Künstlerin werden, aber ich hatte solche Angst, bei der Aufnahmeprüfung an der Kunsthochschule durchzufallen, dass ich erst gar nicht angetreten bin. Erst Jahre später habe ich kapiert: Nicht angetreten ist auch durchgefallen! Also, zu viel Angst vor Fehlern und vorm Scheitern ist auch ein Fehler. Es ist gut, Fehlerängstlichkeit abzubauen, aber Fehlerbewusstsein aufzubauen. Wichtig ist die Unterscheidung, welche Fehler sind hilfreich und lehrreich, welche dumm und gefährlich.