

Gabriele Cerwinka & Gabriele Schranz

FEHLER

ERLAUBT

**Aus Fehlern lernen,
statt Schuldige zu suchen**



Linde
international

Kapitel 3

Einführung einer positiven Fehlerkultur in Unternehmen

Wie ist nun vorzugehen, wenn ein Unternehmen plant, eine positive Fehlerkultur einzuführen? Wir stellen in diesem Kapitel vorerst die Merkmale und Vorteile einer Fehlerkultur dar und geben danach Tipps aus unserer Praxis zu den konkreten Instrumenten und Umsetzungsmaßnahmen.

Merkmale einer Fehlerkultur

Was verbirgt sich genau hinter dem Begriff „Fehlerkultur“? Der Begriffsteil „Kultur“ deutet klar darauf hin, dass es dabei um mehr geht als um ein paar Checklisten und Qualitätssicherungsmaßnahmen.

Die UNESCO definierte Kultur in der Weltkonferenz über Kulturpolitik im Jahre 1982 folgendermaßen:

„Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertsysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.“

Der Begriff Kultur leitet sich aus dem lateinischen „cultura“, was so viel wie Bearbeitung, Pflege, Ackerbau heißt, ab und umfasst im weitesten Sinne alles, was der Mensch selbst gestaltend hervorbringt – im Unterschied zu der nicht von ihm geschaffenen und veränderten Natur.

Zu einer Fehlerkultur gehört demnach jede bewusste Handlungsweise, die den Umgang mit Fehlern innerhalb einer menschlichen Gemeinschaft umfasst. Sie zeigt sich in der Art und Weise, wie alle Beteiligten Fehler wahrnehmen, bewerten und darauf reagieren. Eine Grundlage dazu bilden Normen und Werte, die die kulturelle Basis darstellen. Nur wenn diese Normen und Werte fest im Unternehmen verankert sind, hat das Entstehen einer positiven Fehlerkultur eine Chance.

Normen und Werte als Basis der Fehlerkultur

So gut wie jede Managementtheorie nimmt für sich in Anspruch, eine eigene Geisteshaltung und innere Werte als Grundlage zu haben. Doch auf kaum eine andere trifft das so zu wie auf die Fehlerkultur als Teil einer Managementtheorie. Hier wird von allen Beteiligten ein diametrales Umdenken der bisher seit Kindesbeinen an erlernten, inneren Einstellung gefordert. Fehler nicht negativ und angstbesetzt wahrzunehmen, stellt eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. Wer jedoch nicht bereit ist, sich von diesen alten Mustern zu lösen, wird eine positive Fehlerkultur kaum leben können.

Wir wollen nun im Folgenden die Werte aufzeigen, die die Entwicklung einer Fehlerkultur ermöglichen. Bitte betrachten Sie die folgenden Punkte als eine Art Checkliste, um festzustellen, in welchen Bereichen in Ihrem Unternehmen noch Nachholbedarf besteht.

Positive Sichtweise: Niemand wünscht sich einen Fehler. Trotzdem passieren sie. Die Frage ist, wie man damit umgeht, was man daraus macht.

Fehler werden daher prinzipiell positiv und als Auslöser für positive Veränderungsprozesse bewertet.

Entwicklung zum Besseren: Oberstes Ziel des Unternehmens sind die ständige Weiterentwicklung und das Wahrnehmen eines Fehlers als Chance für diese Weiterentwicklung. Es geht nicht um eine sprunghafte und radikale Neuausrichtung, es geht vielmehr um einen Veränderungsprozess in kleinen Schritten.

Weniger Fehler als Ziel: Aus diesem Anspruch leitet sich das Unterziel ab, nämlich das Verringern von Fehlern und das Verhindern von wiederkehrenden Fehlern. Trotz aller positiven Sichtweise auf Fehler geht es doch immer auch darum, möglichst wenig Fehler zu machen und eventuelle Schwachstellen zu identifizieren. Ziel ist vor allem das Finden von Lösungen zur Vermeidung des Fehlers in der Zukunft.

Fehler sind Teil des Ganzen: Fehler werden als fixer, unvermeidbarer Bestandteil menschlichen Handelns akzeptiert. Perfektionsdenken und vor allem eine Null-Fehler-Toleranz werden als kontraproduktiv angesehen.

Klare Spielregeln: Wie schon im vorherigen Kapitel beschrieben, sind die spontanen menschlichen Reaktionen auf eigene und fremde Fehler nicht immer konstruktiv. Um das individuelle Verhalten aller in die richtigen Bahnen zu lenken, sind klare Spielregeln erforderlich. Klare Regeln geben Halt und Sicherheit. Jeder weiß, wie er zu agieren hat, und bei Nichteinhaltung kann auf diese Regeln verwiesen werden. Sie beruhen auf einer Abmachung zwischen allen Beteiligten.

Ehrlichkeit: Im Unternehmen ist es jederzeit möglich, Fehler zuzugeben. Nur wer sich nicht vor negativen Konsequenzen fürchtet, wird auch offen zu seinen Fehlleistungen stehen können. Diese Norm verlangt von der Gemeinschaft ein hohes Maß an Reife. Zu tief sitzen meist Gefühle wie Angst und Scham. Nur wer die Erfahrung gemacht hat, dass anstelle von negativen Reaktionen konstruktives Feedback steht und Ehrlichkeit entwapfnet, sich also bezahlt macht, wird diese Norm auch leben können. Jede kleine Verletzung dieser Norm lässt allerdings die Beteiligten wieder in alte Muster zurückfallen.

Keine Schuldigsuche: Es geht nicht darum, die Verantwortlichen für das Auftreten eines Fehlers an den Pranger zu stellen. Die Suche nach der

Ursache eines Fehlers ist wichtiger und für die Zukunft hilfreicher als die Suche nach dem Verursacher.

Zukunftsperspektive: Aus der vorherigen Norm ergibt sich, dass der Blick aller stets auf die Zukunft fokussiert wird. Was können wir für die Zukunft aus dem Geschehenen lernen? Diese Sichtweise macht gegenseitige Anschuldigungen, Verdächtigungen und Rechtfertigungsstrategien unnütz.

Die Identität des Aufdeckers ist nicht wichtig: Unabhängig davon, wer den Fehler erkennt und aufdeckt, wird dieser – vor allem beim ersten Mal – nicht als Schwäche des Verursachers, sondern als Chance zur Verbesserung gewertet. Idealerweise erfolgt die Fehlermeldung anonym. Wo das nicht möglich ist, wird die Identität des Verursachers nicht als wichtig erachtet.

Analyse: Um aus den Vorkommnissen zu lernen, werden Fehler kritisch reflektiert und analysiert – ohne Schuldzuweisung! Es ist daher auch wichtig, „Fast-Fehler“ aufzudecken und zu analysieren, weil nur sie Erkenntnisse über mögliche zukünftige Fehler liefern. Es geht um das Auffinden des „schwächsten Glieds in der Kette“.

Kommunikation: Es wird stets offen, transparent und nachvollziehbar kommuniziert. Gegenseitige Wertschätzung und der konstruktive Umgang miteinander sind die Basis der internen Kommunikation zwischen den Mitarbeitern aller Hierarchiestufen. Die Kommunikation ist für alle nachvollziehbar, es gibt keine Geheimabsprachen und Hinter-dem-Rücken-Beschuldigungen.

Darüber reden: Fehler werden nicht totgeschwiegen, tabuisiert und sanktioniert. Werden Fehler oder Vorgänge, die fast zu einem Fehler geführt haben, offen von allen Beteiligten diskutiert, ist die Lösungsfindung einfacher. Es gilt nicht als Tabuthema, Offenheit ist wichtig. Sanktionen gibt es nur für grob fahrlässige und vorsätzliche Vergehen.

Kein Verstecken: Für die verlangte Kultur der Fehlerakzeptanz ist es wesentlich, auch kleine Fehler nicht unter den Teppich zu kehren. Für Mitarbeiter geht es nicht darum, „gut“ oder „schlecht“ dazustehen. Es besteht daher bei keinem Mitarbeiter der Wunsch, Fehler zu vertuschen. Jeder übernimmt die Verantwortung für sein Handeln.

Perspektivenwechsel: Werden normalerweise die Verursacher öffentlich gebrandmarkt, ist es hier anders. Nicht das Fehlermachen, sondern das Ver-

tuschen von Fehlern wird sanktioniert! Wer also einen noch so kleinen Fehler, den er nachweislich bemerkt hat, nicht meldet, begeht eine Handlung, die Konsequenzen nach sich zieht.

Verschulden: Grob fahrlässiges und vorsätzliches Handeln wird anders behandelt als unvermeidbare, nicht vorhersehbare Fehler. Eine positive Fehlerkultur bedeutet nicht einen Freibrief für unachtsames Handeln.

Belohnung: Trotz allem steht achtsames Handeln und die Vermeidung von Fehlern an oberster Stelle. Fehler werden nicht bewusst gemacht, um eine „Lernquelle“ mehr zu haben. Das Fehlermachen wird nicht forciert. Denn nicht der Fehler, sondern das Offenlegen von Fehlern samt Verbesserungsvorschlägen wird belohnt.

Alle in einem Boot: Es gibt keine Fronten und Seilschaften, wenn es um das Aufdecken und Verhindern von Fehlern geht. Alle Beteiligten, unabhängig in welcher Position, begegnen sich als Partner und nicht als Gegner bei der Ursachenforschung. Niemand fällt einem anderen in den Rücken. Alle werden gleichberechtigt miteinbezogen.

Führungsrolle: Führungskräfte sind Vorbilder im Umgang mit Fehlern. Sie erinnern und pflegen die hier aufgezählten Normen und Werte. Sie leben diese Werte und handeln nie gegensätzlich.

Eigenverantwortung: Zusammenhalt und Rückendeckung der Vorgesetzten sind entscheidend, entbinden den einzelnen Mitarbeiter aber nicht von der eigenen Verantwortung. Jeder nimmt seine Verantwortung bei der Fehlervermeidung und beim Erstellen von Verbesserungsvorschlägen wahr.

Dokumentation: Das Wissen, wie es zu dem Fehler kommen konnte, was genau passiert ist und was unternommen wird, den Fehler zukünftig zu vermeiden, wird als wertvolle Ressource betrachtet. Fehler werden daher dokumentiert und stellen somit einen wichtigen Bestandteil des Wissensmanagements eines Unternehmens dar.

Zielsetzungen werden transparent gemacht: Auch die Ziele der Fehlerdokumentation werden klar kommuniziert. Es wird kommuniziert, warum es für alle wichtig ist, nicht nur offen zu Fehlern zu stehen, sondern auch bei der Dokumentation – und somit bei der Verankerung im allgemeinen Unternehmensgedächtnis – mitzuhelfen. Es geht um gemeinsame Erfahrung statt individuelle Bestrafung als Ziel.

Ständige Weiterbildung: Die Erkenntnisse aus der Fehleranalyse fließen laufend in den Schulungsprozess ein. In Workshops und anderen internen Schulungsmaßnahmen werden die Inhalte ständig angepasst; somit ist die Fehlerkultur auch ein Teil der Weiterbildungskultur im Unternehmen. Dadurch ist auch allen bewusst, wie wichtig „lebenslanges“ Lernen ist.

Der Blick über den Horizont: Kreativität und visionäres Denken wird gefördert und positiv bewertet. Wer keine Angst vor dem Scheitern hat, wagt es auch, neue Wege zu gehen. Nur ein angstfreies Klima ermöglicht die Entfaltung neuer, kreativer Ansätze – mögen sie zunächst auch noch so absurd und fantastisch erscheinen.

Mit den Folgen der Fehlerkultur leben lernen: Diese im Wertesystem einer Unternehmung verankerte Fehlerkultur führt natürlich dazu, mit ständigen, wenn auch oft nur kleinen Veränderungen konfrontiert zu werden. Vielen fällt dieses stete Loslassen von Vertrautem, das stete Sich-einlassen-auf-Neues schwer. Doch gemeinsam und mit Unterstützung der Führung sowie laufender Motivation gelingt der neue Zugang zu Veränderungen. Wer Änderungen versteht und neue Maßnahmen nachvollziehen kann, wird seine Perspektive langsam auch verändern. Ziel ist es, dass alle Mitarbeiter Veränderungen vorwiegend positiv wahrnehmen.

Vorteile für das Unternehmen

Fehlermanagement ist wie bereits beschrieben die lösungsorientierte Steuerung aller Aktivitäten im Umgang mit Fehlern, während Fehlerkultur die Art und Weise bezeichnet, wie ein Unternehmen mit Fehlern umgeht. Und diese Fehlerkultur bedeutet mehr als nur etwas mehr Nachsicht mit der menschlichen Unvollkommenheit! Eine Fehlerkultur prägt die gesamte Unternehmenskultur. Welche Vorteile sind es nun genau, die ein Unternehmen aus einer positiven Fehlerkultur lukrieren kann?

Dynamische Verbesserung statt statischem Fehlerbeheben: In vielen Unternehmen herrscht immer noch ein statisches Denken vor, wenn es um Fehler geht. Die Unternehmensführung denkt und handelt „ballistisch“: Wie bei einer Kanonenkugel kann nach dem Abfeuern deren Lauf nicht mehr be-

einflusst werden. Wenn am Ende ein Fehler passiert, weil die Kanone falsch ausgerichtet war, lässt sich das nicht mehr ändern, der Schaden ist eingetreten! Die Kanone wird für den nächsten Schuss neu ausgerichtet. Der Schaden wird immer erst im Nachhinein korrigiert. Das führt zu großen Verlusten und verpassten Chancen. Eine gute Fehlerkultur hingegen erkennt Fehler schon während des Prozesses und korrigiert sie laufend. So entsteht ein dynamischer Veränderungs- und Lernprozess, wo immer die neuesten Erkenntnisse über Fehler einfließen. Permanente Veränderung und fließender Wandel sind die Folge. Fehler dienen so direkt der internen Aus- und Weiterbildung.

Kosten sparen: Wer immer erst im Nachhinein, wenn der „Fehlschuss am falschen Ort“ eingeschlagen hat, den Schaden behebt, muss mit erheblichen Kosten rechnen. Diese Erkenntnis hat vor allem in der Massenproduktion schon früh zu Überlegungen der Fehlervermeidung geführt. Doch leider setzen diese Maßnahmen oft zu spät an, und zwar erst dann, wenn der Schaden schon entstanden ist. Die Kosten der Fehlerbehebung steigen sprunghaft an, je später in der Produktionskette der Fehler entdeckt wird. Am teuersten ist die Fehlerbehebung, wenn das Produkt das Unternehmen bereits verlassen hat und es zur Reklamation kommt. Eine Rückholaktion in der Automobilbranche ist unverhältnismäßig teuer, inklusive erlittenem Image- und Vertrauensschaden. Abgesehen davon negiert diese Fehlervermeidungsstrategie einen enorm wichtigen Aspekt: die Tatsache, dass Fehler sich einfach nicht vermeiden lassen! Es ist also besser und damit auch wesentlich billiger, diese Fehler zur laufenden Anpassung und Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen zu nutzen. So können Unternehmen dem Unvermeidlichen auch noch einen positiven und kostensenkenden Faktor abgewinnen!

Auf Unvorbereitetes richtig reagieren: Eine angemessene Fehlerkultur bereitet ein Unternehmen auch auf Situationen vor, in denen plötzlich eine unerwartete und oft auch nicht vorhersehbare Krise auftritt. Besonders von „High Responsibility Organizations“ wie Krankenhäusern, Fluglinien oder Atomkraftwerken wird absolute Fehlerlosigkeit erwartet. Trotzdem werden auch dort immer wieder und trotz größter Vermeidungsanstrengungen Fehler passieren. Was können diese Unternehmen also tun? Eine geeignete Fehlerkultur lehrt diese Unternehmen, auch schon auf aller kleinste Warnhinweise zu reagieren. Sie lehrt diese Unternehmen weiters, wie im Falle eines

tatsächlichen Schadens zu verfahren ist. Wie dieser Schaden und seine Auswirkungen möglichst gering gehalten werden und wie nach innen und auch nach außen kommuniziert wird. Schnelles und standardisiertes Handeln ist hier gefragt. Eine gute Fehlerkultur ist also auch die unumgängliche Voraussetzung für ein professionelles Krisenmanagement.

Konzentration auf die Stärken: Unser Wirtschaftsleben ist durch den Anspruch gekennzeichnet, stets eine untadelige Leistung abzuliefern. Der Leistungsdruck ist enorm und Fehler passen nicht ins Bild. Damit besteht die große Gefahr, genau wegen dieser geforderten Fehlerlosigkeit sich erst recht auf die eigenen Schwächen als Ursache dieser Fehler zu konzentrieren und vor allem die Schwächen permanent zu bearbeiten und nicht die Stärken in den Fokus zu rücken. Eine geeignete Fehlerkultur entspannt diese Konzentration auf Fehler, indem alle Beteiligten Instrumente zum Umgang mit Fehlern erhalten und diesen so das Schreckliche und Übermächtige nehmen. Es bleibt wieder Raum, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und damit langfristig das Überleben am Markt zu sichern.

Stärkung der Eigenverantwortung: In einer positiven Fehlerkultur wird einzelnen Mitarbeitern auf jeder einzelnen Hierarchiestufe ein großes Maß an Verantwortung übertragen. Jeder Mitarbeiter wird zur absoluten Wachsamkeit angehalten. Auch kleine Signale sollen wahrgenommen und weitergeleitet werden. Die Schuld besteht nicht darin, dass ein Fehler passiert, sondern vor allem darin, diesen nicht gemeldet oder durch rechtzeitiges Agieren nicht verhindert zu haben. Fehlerkultur geht jeden an, jeder ist gefordert, jeder ist wachsam und übernimmt Verantwortung. So erzieht das Unternehmen reife Mitarbeiter, für die unternehmerisches Denken, Hinterfragen von Gewohnheitsprozessen und waches Agieren zur Selbstverständlichkeit werden.

Zeit sparen: Werden Fehler rechtzeitig erkannt, können sie meist auch mit weniger Zeitaufwand „entschärft“ werden. Ist ein Fehler eingetreten, entfallen zeitraubende und meist fruchtlose Diskussionen, weil das weitere Vorgehen standardisiert ist. Solange über die Schuldfrage diskutiert wird, kann nicht nach Lösungen gesucht werden. Wertvolle Zeit verstreicht. Die Ursachenforschung bleibt wichtig und notwendig, jedoch entfällt die zeitraubende Schuldigsuche. Der Zeitaufwand für das Konzipieren einer eigenen Verteidigungsstrategie entfällt ebenfalls. Eine Fehlerkultur verhindert auch

die zeitaufwändige „Absicherungsdokumentation“: Mitarbeiter verbringen dabei viel Zeit, um alle Stufen, Zwischenfassungen und Schritte zu dokumentieren, Unmengen von Aktennotizen, Vermerke und Belege zu sammeln, die allesamt die Ablage aufblähen und zur späteren Absicherung beitragen sollen. Eine effiziente Fehlerkultur spart somit Zeit für Dokumentation und Ablage und damit enorme Kosten.

Wiederholung von Fehlern vermeiden: Ziel jeder Fehlerkultur sollte es sein, die Wiederholung von Fehlern zu vermeiden. Wer Fehler nicht rechtzeitig bemerkt und wertfrei analysiert, läuft Gefahr, den gleichen Fehler immer wieder zuzulassen – mit allen negativen Konsequenzen für das Unternehmen. Fehler lassen sich nicht ganz vermeiden, aber eine bewusste Fehlerkultur schafft geeignete Präventionsmaßnahmen, um ein mehrmaliges Eintreten eines Fehlers zu verhindern.

Das persönliche Lernverhalten nutzen: Fehlerkultur bedeutet auch, das individuelle Lernverhalten der Mitarbeiter zu kennen und bewusst zu nutzen. Jeder Mensch lernt aus Fehlern, und dieses Verhalten wird durch eine positive Fehlerkultur gefördert. Mitarbeiter entwickeln auch bewusst ihre eigene Problemlösungskompetenz. Hand in Hand geht damit auch eine wertschätzende Feedback-Kultur, die diesen individuellen Lernprozess zum Inhalt hat.

Ständige Selbstreflexion: Eine offene Fehlerkultur zwingt ein Unternehmen zur ständigen Frage, was und wo es sich verbessern kann. Permanente Lernprozesse auf allen Ebenen sind die Folge. Alle neuen Erkenntnisse fließen umgehend in neue Schulungsinhalte ein. Auch und besonders für erfolgreiche Unternehmen ist dieser ständige Analyseprozess wichtig und zukunftsichernd. In der Vergangenheit haben einige erfolgreiche Unternehmen bewiesen, wie schnell es gehen kann, ohne ständige Selbstreflexion vom Überflieger zum Verlierer zu werden.

Spielregeln und Transparenz: Eine positive Fehlerkultur schafft klare Spielregeln für alle. Sie gelten für jeden, unabhängig von Ausbildungsgrad und Hierarchiestufe, und verhindern Willkür und unterschiedliches Agieren in unterschiedlichen Abteilungen. Sie schaffen somit Transparenz und Einheitlichkeit im gesamten Unternehmen. Alle haben Zugriff auf die Resultate der internen Fehlerforschung. Fehlerkultur als „Open Access“-Konzept ermöglicht allen, an daraus resultierenden Erkenntnissen teilzuhaben.

Überlastung wird verhindert: Der stetige Wandel, der von allen Unternehmen gefordert wird, führt durch ständig neue Prozesse, neue Abläufe, neue Technologien und veränderte Vorschriften leicht zu einer oft schon permanenten Überlastung des Einzelnen. Diese Überlastung von Mensch und oft auch Maschine führt erfahrungsgemäß zu Fehlleistungen, zu Demotivation, sogar zu Krankheiten und gänzlichem Ausfall. Eine geeignete Fehlerkultur erkennt diese Gefahren rechtzeitig und sorgt durch eine Art Frühwarnsystem für ausreichende Puffer und Verschnaufpausen. Sie stellt auch sicher, dass durch ausreichende Schulungsmaßnahmen dafür gesorgt wird, dass die Mitarbeiter mit dem für den Wandel notwendigen Know-how ausgestattet werden.

Mut zu neuen Ideen: Ein Unternehmen, in dem der einzelne Mitarbeiter nicht sofort sanktioniert wird, wenn ihm ein Fehler unterläuft, fördert die Einbringung und Umsetzung neuer Ideen. Auf allen Ebenen trauen sich Personen, auch einmal mutige Entscheidungen zu treffen, neue Wege zu gehen und Visionen zu verwirklichen. Sie agieren aus dem sicheren Wissen heraus, dass auch und besonders Rückschläge dem Fortschritt und der Zukunftssicherung des Unternehmens dienen. Nur wer sich traut, neue Wege zu beschreiten, und auch einmal bereit ist, einen Umweg zu gehen, wird seinem Unternehmen die Zukunft sichern. Die großen Veränderungen, denen Unternehmen heute ausgesetzt sind, erfordern mutige und visionäre Menschen, die ohne Angst im Rahmen einer positiven Fehlerkultur agieren.

Fehlerkultur schafft Vertrauen: Wer misstrauisch agiert, wird sich immer und überall mehrfach absichern und jedes Risiko vermeiden. Wer dann, sollte trotzdem etwas schiefgelaufen sein – und das tut es immer wieder –, sofort einen Schuldigen sucht, verstärkt dieses Misstrauen. So entsteht ein Klima der gegenseitigen Verdächtigungen, unter dem alle Beteiligten leiden. Wer hingegen offen und konstruktiv mit den Fehlern, egal, wem sie passiert sind, umgeht, schafft und stärkt das gegenseitige Vertrauen der Mitarbeiter untereinander und ebenso zwischen den Hierarchiestufen. Vertrauen ist die beste Basis für eine effiziente und für alle befriedigende Teamarbeit. Eine positive Fehlerkultur schafft aber auch Vertrauen nach außen. Kunden und Öffentlichkeit nehmen sehr genau wahr, wie ein Unternehmen auf Fehler reagiert. Oftmals stärkt das richtige Reagieren auf eine Beschwerde von außen

mehr das Vertrauen, als wenn erst gar nie ein Fehler aufgetreten wäre. Erst im Schadensfall beweist sich die wahre Kundennähe.

Alle sind beteiligt: In einer positiven Fehlerkultur sind alle am Leistungsprozess Beteiligten eingebunden. Jeder bringt seine Beobachtungen ein, unwesentlich ist, wer einen Fehler zuerst entdeckt. Die Erkenntnis, dass jeder in der Kette der Leistungserstellung wichtig ist, daher jeder auch die Möglichkeit hat, zur Fehlervermeidung beizutragen, fördert Wertschätzung und Teamverständnis.

Die Fehlerkultur prägt das gesamte Unternehmen: Mitarbeiter sind heute nicht nur mit schönen Worten zufrieden. Sie registrieren genau, ob den schönen Worten auch Taten folgen. Sätze wie „Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“ finden sich in fast jeder Unternehmensphilosophie. Doch was steckt hinter dieser Floskel wirklich? Wie wird tatsächlich mit dem Menschen im Unternehmen umgegangen? Nirgendwo sonst lässt sich die Umsetzung dieses Grundsatzes so gut überprüfen wie beim Umgang mit kritischen Situationen, mit Fehlern und Schwächen. Wer Toleranz und Offenheit gegenüber Fehlern predigt, dann aber bei der kleinsten Unachtsamkeit des Mitarbeiters sofort ein „öffentliches Strafverfahren“ einleitet, wird kaum ein Klima der Offenheit und des positiven Umgangs mit Fehlern schaffen. Wer jedoch eine aktive und positive Fehlerkultur pflegt, lebt diesen Satz und wird auch seine Mitarbeiter überzeugen. Das wiederum wird zur Motivation und damit zur Leistungssteigerung beitragen. Wie im Unternehmen mit Fehlern umgegangen wird, prägt das gesamte Unternehmensklima, und dafür ist vor allem das Management verantwortlich.



TIPP

Das Einführen einer Fehlerkultur im Unternehmen verlangt von allen Beteiligten einen hohen Einsatz und ein gewisses Maß an Umdenken. Wer daher in seinem Unternehmen eine bewusste Fehlerkultur schaffen will, muss sein Umfeld von den Vorzügen überzeugen. Nur wenn alle erkennen, welche Vorteile für das gesamte Unternehmen damit verbunden sind, wird eine nachhaltige Veränderung im Umgang mit Fehlern stattfinden.

