

Plädoyer für mehr Fehler

Betriebsführung ■ Wo immer Menschen zusammenkommen, entwickelt sich ein bestimmter Umgang mit Fehlern. Sei es bei der Arbeit, bei gesellschaftlichen Anlässen oder in der Familie. Die Art und Weise, wie mit Fehlern umgegangen wird, wie sie bewertet und welche Schlussfolgerungen aus ihnen gezogen werden, äußert sich in der jeweiligen Fehlerkultur. **Marc Sobolewski**



Mittels der Methode Versuch und Irrtum („trial and error“) probiert man, Probleme zu lösen, bei der so lange zulässige Möglichkeiten versucht werden, bis die gewünschte Lösung gefunden wurde. Dabei wird oft bewusst die Möglichkeit von Fehlschlägen in Kauf genommen.

■ Schon Konfuzius hat gesagt: „Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, der begeht einen zweiten.“ Und auch von Cicero ist folgende Aussage überliefert: „Jeder Mensch kann irren, aber nur der Dummkopf verharrt im Irrtum.“ Fehler an sich sind gar nicht schlecht, denn nur über Ausprobieren und Tun sind Lernen und Weiterentwicklung möglich. Dieser Gedanke des Ausprobierens (und Fehler-Zulassens) ist ausgesprochen konstruktiv – war aber nicht immer in Deutschland präsent.

Dabei können Unternehmen mächtig davon profitieren, indem sie feststellen, wie ihre Arbeitsprozesse durch Anpassungen und Veränderungen produktiver, effi-

zienter und fehlerfreier gestaltet werden können. Dabei ist es vollkommen unerheblich, ob ein Unternehmen zu den Großen gehört, in einer Nische aktiv ist oder es sich um einen Handwerksbetrieb überschaubarer Größe handelt. Ähnliches gilt für Innovationen, also für Weiterentwicklungen, die ohne Fehler nicht denkbar sind. Folglich können Fehler positiv sein und Menschen und Unternehmen in ihrer Entwicklung und Produktivität weiterbringen.

Aus Fehlern lernen ist nicht immer leicht

Die Beschäftigung mit der Fehlerkultur ist im deutschen Kulturraum erst seit circa 50

bis 60 Jahren systematisch etabliert. Heute weiß man, dass sie viel mit Unternehmenskultur zu tun hat. Das bedeutet, dass in Betrieben der Umgang mit Fehlern von den obersten Führungskräften für alle sichtbar vorgelebt wird. Beides hängt eng miteinander zusammen. Wenn sich viele Spitzenleute in ihren jeweiligen Unternehmen als erfolgreich, als Macher und als unfehlbar inszenieren, dann bleibt dort wenig Platz für eine offene Diskussion und den konstruktiven Umgang mit Zweifeln, Überforderung oder Fehlern. Gerade auch in kleineren Unternehmen, in denen die Zahl der Mitarbeiter überschaubar ist und die Unternehmensleitung im Büro um die Ecke sitzt, können die Folgen gravierend sein.

VW, Deutsche Bank und Thyssen Krupp

Aktuelle Beispiele für den unsäglichen Umgang mit Fehlern finden sich derzeit viele: Da sind zum einen die Abgasmanipulationen in großem Stil bei Volkswagen, die Zinsmanipulationen der Deutschen Bank oder milliardenteure Fehlinvestitionen von Thyssen Krupp in Brasilien. Die Liste lässt sich mühelos weiterführen, es mangelt nicht an Beispielen. Das Entscheidende bei den gerade genannten ist dabei nicht, wie groß der Kreis der Personen ist, die etwas gewusst haben, gar ob die oberste Führungsebene eingeweiht war, sondern was da aus dem Ruder gelaufen ist, damit das Fehlverhalten in Zukunft nicht mehr geschehen kann.

Alle drei Beispiele haben eine Gemeinsamkeit: In den jeweiligen Unternehmen ist es nicht weit her mit einer offenen Diskussionskultur. So ist es gar nicht gang und gäbe, dass Mitarbeiter sagen „wir können oder schaffen das nicht“, weil die Vorge-

setzten dies weder hören wollten noch selbst nach oben oder unten praktizierten. Und die Sache mit der eigenen Größe oder Unfehlbarkeit als Unternehmenslenker führte vielleicht dazu, dass man es „da oben“ gar nicht so genau wissen wollte, und „die da unten“ sich auf „die da oben“ wie immer verlassen haben. So funktionieren Systeme. Ob sie schlecht oder gut funktionieren, das sei dahingestellt.

Lernen braucht Bereitschaft und den Rahmen dafür

Verleugnen, vertuschen, auf andere schieben – das sind natürliche Reaktionen, die aus der persönlichen Situation des Angstempfindens entstehen. Erst wenn Führungskräfte damit beginnen, ihr eigenes Verhalten zu überdenken, schaffen sie die Voraussetzung, ihre eigene Fehlbarkeit einzugestehen. Das wiederum ist der Beweggrund, den Umgang mit Fehlern bewusst anders zu gestalten. Nämlich Mangelhaftigkeiten als Lernchance zu begreifen, um das eigene Unternehmen weiterzuentwickeln. Dass dies Führungskräften nicht unbedingt leichtfällt, wenn sie es bisher immer anders praktiziert haben, darf als sicher gelten. Manche schaffen es vielleicht nie, sind dann aber falsch an ihrem Platz. Man weiß heute sehr genau, welcher Führungsstil förderlich ist, damit sich Unternehmen weiterentwickeln können. Die Vorzeigeführungskraft eignet sich in dieser lernenden Firma als Rollenmodell für ihre Mitarbeiter. Sie ist durchaus selbstkritisch im Umgang mit sich selbst,

weiß um die eigenen Stärken und Schwächen und akzeptiert Mitarbeiter, wie sie sind. Es bereitet ihr keine Schwierigkeiten, eigene Fehlentscheidungen einzugestehen und eine offene Kommunikation vorzuleben. Dieser Typ des Vorgesetzten hat sich schon lange verabschiedet von Anweisungen und Vorgaben. Im Gegenteil: Er versucht, Freiräume zu schaffen und die Voraussetzung dafür, die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Entfaltung zu bringen. Das führt im Idealfall dazu, dass Mitarbeiter sich eigenverantwortlich ausprobieren dürfen, ohne mögliche Sanktionen befürchten zu müssen, falls das Ergebnis nicht so verläuft, wie es ursprünglich beabsichtigt oder geplant war.

Und dann braucht es auch noch den Rahmen oder das Instrumentarium, um Fehler zur Weiterentwicklung im Unternehmen zu nutzen. Viele Unternehmen haben die Vorgehensweise gewählt, Fehler unter der Belegschaft öffentlich zu machen, ohne den Verursacher dabei bloßzustellen. Der Sinn dieser Vorgehensweise liegt darin, eine aktive Fehlervermeidung zu betreiben und allen Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich an der Lösungssuche zu beteiligen, die Vorgehensweise und Fehlerursache zu vermeiden oder, wenn es schon zu einer Verbesserung gekommen ist, daraus zu lernen.

Prinzipien für eine positive Fehlerkultur

1. Verabschieden Sie sich von dem Anspruch, alles perfekt zu machen. Fra-

gen Sie sich lieber, welche Qualität Ihr Vorgesetzter, Ihr Kollege oder Ihr Kunde von Ihnen erwartet, und liefern Sie genau das – plus eine Schippe zusätzlich oben drauf.

2. Lernen Sie aus Ihren Fehlern, indem Sie es beim nächsten Mal besser machen.

3. Trauen Sie sich mehr zu und gehen Sie kalkulierbare Risiken ein. Sie werden sehen, Sie werden besser, wenn Sie sich ausprobieren.

4. Wenn Sie merken, dass Sie einen Fehler begehen, dann korrigieren Sie diesen sofort. Stehen Sie zu dem, was Sie tun.

5. Wenn Sie ein ungutes Gefühl bei etwas haben, dann sprechen Sie es aus. Holen Sie sich rechtzeitig Unterstützung.

6. Ist ein Fehler bereits – egal ob bei Ihnen oder Ihrem Kollegen – aufgetreten, dann konzentrieren Sie sich auf die Lösungsfindung oder Ursachenvermeidung. Denken Sie positiv und ziehen Sie Schlussfolgerungen für die Zukunft.

7. Verhalten Sie sich als Vorbild, unabhängig davon, ob Sie Vorgesetzter, Kollege, Mitarbeiter oder Freund sind. Ihre Umgebung wird es Ihnen danken und Ihr Unternehmen davon profitieren. ■

www.fliesenundplatten.de

Schlagwort für das Online-Archiv

Betriebsführung