

Fehler dürfen nicht verniedlicht, aber auch nicht dramatisiert werden

Fehlerkultur – Mit Fehlern konstruktiv umgehen

Wer im technischen Bereich neue Lösungen sucht, dem Fortschritt auf der Spur ist, muss mit Fehlern rechnen. Sie sogar einkalkulieren. In einer konstruktiven Fehlerkultur werden Ursachen analysiert, man beschäftigt sich nicht mit dem Verursacher des Fehlers, sondern mit dem Fehler.

Rolf Leicher

Für die meisten Mitarbeiter ist es eine Belastung, wenn sie einen Fehler machen und dafür die Verantwortung übernehmen müssen. Fehler sollten vermieden werden, aber wenn man sich nur auf das Vermeiden von Fehlern konzentriert, erbringt man keine Höchstleistungen. Die Angst vor Fehlern und der Verlust des Selbstwertgefühls blockieren die Entfaltung grösserer Leistung. Babys fallen beim Versuch, gehen zu lernen, durchschnittlich 270 Mal auf den Hintern. Um Laufen zu lernen, muss man hinfallen, vor dem Erfolg steht der Misserfolg. Erfahrungen gewinnt man auch beruflich durch Fehler und Missgeschicke.

Nach Meinung der Managementtraineein und Unternehmensberaterin Elke Schüttelkopf (Taschenguide «Lernen aus Fehlern», Haufe 2013) zeigen Fehler Defizite auf. Die Fehlerbewältigung bietet die Grundlage für die Weiterentwicklung der eigenen Person, des Teams oder der Organisation. In einer «Blame Culture» werden Schuldige gesucht und verurteilt. In einer konstruktiven Fehlerkultur werden Ursachen analysiert, man beschäftigt sich nicht mit dem Verursacher des Fehlers, sondern mit dem Fehler. Das ist ein wesentlicher Unterschied.

Forderungen an den kritisierten Mitarbeiter

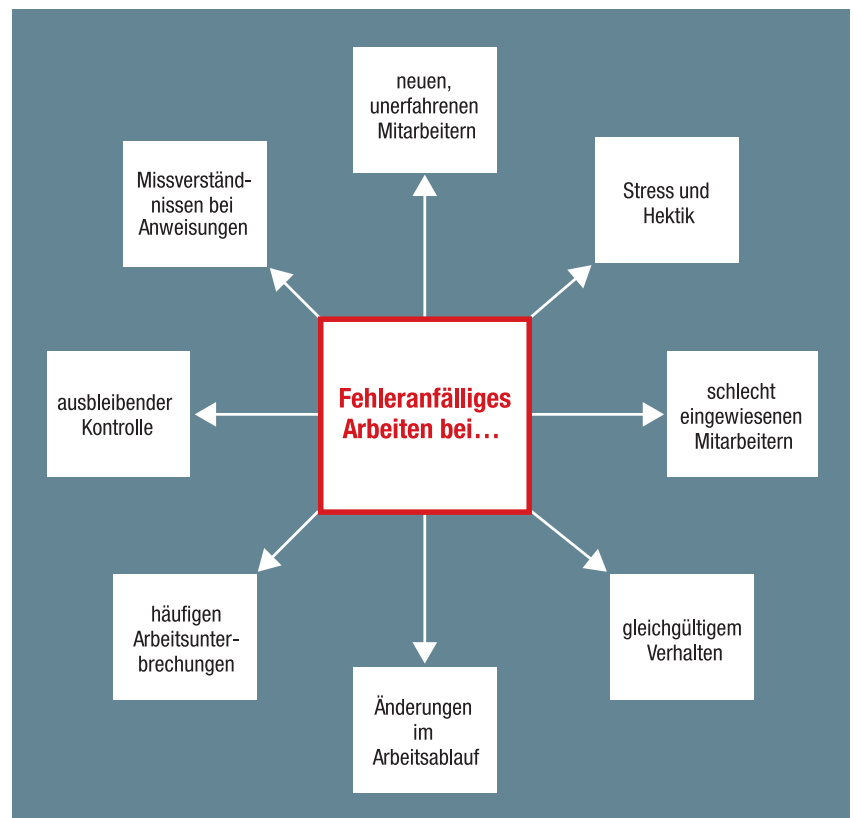
- Akzeptanz sachlicher Kritik: «Ja» und nicht «Ja, aber ...» sagen.
- Ausreden vermeiden: Man muss damit rechnen, dass es herauskommt.
- Vorschläge suchen / annehmen: Das macht den besten Eindruck.
- Dem Kritiker zuvorkommen: Nicht warten, bis der Fehler aufgedeckt wird.
- Verantwortung für sich übernehmen: Wer soll es denn sonst tun?
- Sensibilität vermeiden: Ein Fehler muss keine Niederlage sein.
- Keine Revanche planen: Nicht Negativ über den Kritiker reden.
- Kritik nicht als Niederlage sehen: Kritik ist die Chance zur Verbesserung.
- Kritik nicht zum Schein annehmen (Einsicht zeigen, dann aber nichts ändern).

Der Umgang mit Fehlern

Jeder möchte als kompetenter Mitarbeiter, der keine Fehler macht, wahrgenommen werden. Ein Fehler wird als ein persönlicher Makel wahrgenommen, der langjährige Mitarbeiter fühlt sich als Versager. Fehler kratzen an seinem Ego und erschüttern das Selbstwertgefühl, deswegen werden sie verdrängt und nicht gemeldet. Man stuft den Fehler als geringfügig ein, als unbedeutend und macht ihn nicht transparent. Vielfach bemerkt man kleinere Fehler auch gar nicht, vor allem wenn sie unbewusst passieren und keine grossen Auswirkungen haben. Fehler werden auch vertuscht oder anderen Personen zugeschoben, vgl. Kasten «Ungeeignetes Verhalten bei Fehlern».

Warum Fehlermeldung wichtig ist

Fehleroffenheit ist die Königsdisziplin im Umgang mit Fehlern, denn es ist kurzfristig gedacht, ein Missgeschick zu verschweigen. Erkennen und schnelles Reagieren sind nötig, um die Folgen klein zu halten, zu beseitigen und die Kosten durch die sofortige Korrektur zu begrenzen. Schweigen kostet Zeit und Geld und führt zu Kundenreklamationen. Jeder muss in seinem Arbeitsfeld einen scharfen Blick dafür haben, um einen Fehler bereits im Anfangsstadium zu entdecken. Schon wenn ein Fehler spürbar ist, sollte man sensibel darauf reagieren. Wer sich rechtzeitig meldet, zeigt sich verantwortungsbewusst, wer etwas verschweigt, lädt die Verantwortung auf die eigenen Schultern. Es ist vorteilhaft, wenn man mögliche Quellen der Fehler gut kennt, sie doku-



Verschiedene ungünstige Umstände können Gründe für Fehler sein.



Statt nur den Schuldigen zu suchen, werden in einer positiven Fehlerkultur die Ursachen analysiert und Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt. (Quelle: istockphoto.com)

mentiert, damit bei der Einweisung eines neuen Mitarbeiters darauf ausdrücklich hingewiesen werden kann. Es ist eine Gratwanderung, denn Fehler dürfen einerseits nicht verniedlicht, andererseits nicht dramatisiert werden. Google hat in den USA für seine Mitarbeiter folgenden Grundsatz geschaffen: «1) Fehler sind keine Katastrophe, sofern sie nicht viel kosten, 2) Fehler dürfen sich nicht wiederholen, also nicht mehrfach vorkommen, 3) Ein Fehler

«Wer nicht aus kleinen Fehlern lernt, macht allmählich grössere.»

Johann Wolfgang von Goethe

muss im frühen Stadium erkannt werden, damit er sofort beseitigt werden kann.» Fehlermöglichkeiten mit grossen Auswirkungen, (z.B. wenn es um die Sicherheit geht), müssen durch Kontrollmassnahmen auf ein absolutes Minimum reduziert werden. Jüngeren, weniger erfahrenen Mitarbeitern kann man nicht die volle Verantwortung übertragen. Der Idealzustand ist zwar fehlerfreies Arbeiten, aber eine optimale Fehlerkultur im Unternehmen gestattet dem Mitarbeiter, sich zu korrigieren und damit Stärken zu entwickeln und Erfahrungen zu sammeln.

Was eine «gute Fehlerkultur» auszeichnet

Der Begriff bezeichnet die Art und Weise, wie man mit Pannen umgeht. Immer mehr Firmen legen fest, wie man mit Fehlern umgehen sollte und damit auch die Tabus. In einer positiven Fehlerkultur wird nach den Ursachen ge-

sucht, nicht nur nach dem Schuldigen. Die Sache ist wichtiger als die Person. Nicht die Kritik der Person ist der Mittelpunkt, sondern der Lerneffekt aus der Schiefelage. Es kommt auf die Verbesserung an, nicht auf die Strafe und Verurteilung.

Fehler müssen aber auch Konsequenzen haben, denn nur dadurch entsteht Motivation und die Zielsetzung, sie zu beseitigen. Was keine Konsequenzen nach sich zieht, hat keine Bedeutung. Als Steuerungsinstrument sind nur positive Konsequenzen geeignet, zum Beispiel: «Wenn wir im Team die Kundenzufriedenheitsquote steigern, erhalten wir vom Chef eine neue Espressomaschine». Werden negative Folgen aufgezeigt, wird das als Bedrohung gesehen: «Wenn sich die Kundenzufriedenheit nicht bessert, verlieren wir Aufträge und Arbeitsplätze sind gefährdet».

In bestimmten Fällen muss man Fehler sogar einplanen, z.B. bei neuen Mitarbeitern, denen noch Qualifikation fehlt, oder bei Änderungen im Arbeitsablauf. Auch bei permanentem Stress und Hektik häufen sich Fehler.

Vier Schritte zur systematischen Fehler-Vermeidung

1. Beschreibung des Fehlers: Wo und wann ist er aufgetreten? Wie oft kam er

Ungeeignetes Verhalten bei Fehlern

- Man verdrängt den Fehler (Ausblendtechnik)
- Man greift den Kritiker seiner Fehler an (Angriffstechnik)
- Man tut nichts, um weitere Fehler zu vermeiden (Ausweichtechnik)
- Man schiebt die Schuld anderen zu (Verschiebung)
- Man erschiesset seine Kritiker (Hollywood-Technik)
- Man tut nichts, wobei Fehler entstehen können (Vogel-Strauss-Technik)

in der Vergangenheit vor? Welche Auswirkungen hat der Fehler?

2. Sofortmassnahmen: Welche Akutmassnahmen sind zu treffen, damit eine Ausweitung des Problems verhindert werden kann?

3. Analyse der Ursache: Wieso ist der Fehler aufgetreten? Wie hätte man ihn im Vorfeld verhindern können? Was waren die Einflussfaktoren?

4. Gegenmassnahmen: Wie kann man den aktuellen Fehler korrigieren? Was muss getan werden, damit auch zukünftig gleiche Pannen vermieden werden?

Wie Mitarbeiter auf Kritik reagieren

Zur Fehlerkultur gehört es, dass der Mitarbeiter die berechtigte Kritik des Vorgesetzten annimmt. Er kann aus Fehlern lernen, aus Schaden klug werden.

Das Gespräch über Fehler empfindet jeder als «Angriff» auf das Selbstwertgefühl. Zum sozialkompetenten Verhalten gehört es, sich nicht verunsichern zu lassen. Kritik ist, sofern sie konstruktiv geäussert wird, keine Niederlage für den betreffenden Mitarbeiter. Wer sich durch Kritik persönlich angesprochen fühlt, reagiert oft mit übermässiger Sensibilität und traut sich schwierige Arbeiten mit hohem Anspruchsniveau nicht mehr zu. Mit Selbstvorwürfen wird man in Gedanken zum Versager. Die Bereitschaft, kritische Meinungen des Vorgesetzten anzunehmen, und damit angemessen umzugehen, zeigt Grösse und ist für die weitere Zusammenarbeit förderlich. Wer Kritik erträgt, kann seine Potenziale erweitern, erhöht sein berufliches Weiterkommen und verschafft sich vor allem bei den Kollegen Respekt, die mit Schadenfreude den Fehler des Betroffenen zur Kenntnis genommen haben.

Perfektionisten haben es schwer. Der Perfektionist ist mit 100-prozentiger Leistung nicht zufrieden, er strebt 120 Prozent an, braucht doppelten Einsatz und steht stark unter Druck. Wenn etwas schief läuft, und die Auswirkungen nur ganz gering sind, ist das für ihn eine Katastrophe. Der Perfektionist leidet unter jedem Mangel und macht sich selbst dafür verantwortlich. Der Perfektionist hat kaum Gelegenheit für Kreativität, weil er sich verkrampft und dadurch den Ideenfluss blockiert. Dem kreativen Kollegen ist es viel wichtiger, Ideen zu finden, etwas auszuprobieren und Fehler zu riskieren. ■