



Vom richtigen Umgang mit Fehlern

Hat ein Unternehmen keine Fehlerkultur, ist das ein Fehler

Im Qualitätsmanagement wird unter einem Fehler im Allgemeinen die Nichterfüllung einer festgelegten Forderung verstanden. Ein angestrebtes Ziel wird nicht erreicht, im schlimmsten Fall führt der Fehler sogar zu einem Mangel. Müssen wir also Fehler möglichst vermeiden?

Stefan Dudas

Die meisten Unternehmen wollen innovativ sein. Innovativ wird man allerdings nur, wenn man neuartige Dinge ausprobiert. Aber alles was neu ist, ist natürlich auch fehleranfällig. Daher ist der Umgang mit Fehlern entscheidend für eine erfolgreiche und innovative Zukunft. Problematisch ist nur, dass im Qualitätsmanagement Fehler unbeliebt sind. Die Analyse von Fehlern und deren Quellen gehört allerdings zum Alltag. Sie lassen sich eben nicht vermeiden, wird eine Weiterentwicklung angestrebt.

Und zum Lernen sind sie ebenso wichtig, wie sie beeinflussbar sind. Vorausgesetzt im Unternehmen gibt es eine Fehlerkultur.

Fehler sind schlecht, haben wir als Kinder gelernt. Fehler ziehen negative Gefühle oder sogar Konsequenzen in Form einer „Strafe“ nach sich: in der Schule in Form von schlechten Noten und zuhause als Standpauke der Eltern. Diese Erfahrungen zum Thema Fehler nehmen wir in unser berufliches Leben mit – mit folgenschweren Auswirkungen. Wir glauben, wir müssten alles können und alles kennen. Sollten wir etwas nicht wissen oder noch schlimmer, einen Fehler begehen, ist das „peinlich“.

Tatsächlich gibt es viele Menschen, die gerne mit dem Finger auf andere zeigen, die einmal beruflich oder generell im Leben gescheitert sind. Oft sind das genau die Menschen, die sich selbst noch nie etwas

getraut haben. Sich zuhause auf dem sicheren Sofa sitzend über andere Menschen lustig zu machen, ist einfach und ungefährlich. Und jetzt sollte man plötzlich Fehler als Chance des Lernens erkennen? Diese tiefen Denkmuster zu verändern, ist alles andere als einfach, wie nachfolgendes Beispiel zeigt.

Einmal Fehlerkultur bitte!

„Wir brauchen eine Fehlerkultur“, sagt die HR-Verantwortliche an einer Kadertagung. „Wir können nicht auf der einen Seite fordern, dass unsere Mitarbeiter kreativer und innovativer werden, aber auf der anderen Seite bei jedem Fehler schreiend durch die Abteilungen ziehen!“

„Sie wollen also mehr Fehler in unserem Unternehmen?“, fragt der Leiter Qualitätsmanagement sarkastisch nach. „Nein! Aber ich wünsche mir einen sinnvolleren und vor allem menschlicheren Umgang mit Fehlern“, antwortet die HR-Verantwortliche.

Dem Ingenieur schwillt langsam die Halsschlagader an: „Jeder Fehler kostet Geld. Unser Geld. Und riesige Fehler kosten uns riesige Mengen an Geld! Dieses neumodische Management-Zeug bringt uns doch nicht weiter! Sogar wenn wir durch die Lancierung einer Fehlerkultur gleich viele Fehler machen wie heute, hat es sich ja nicht gelohnt. Geht durch Ihre Fehlerkultur die Fehlerquote etwa nach unten? Können Sie das garantieren?“ Stille im Raum.

Die HR-Verantwortliche lächelt den Qualitätsmanager an und kontert: „Die Fehlerquote heute ist bereits massiv höher als in Ihren hübschen Excel-Charts. Ja! Trotz ISO-Norm und Total Quality Management stimmen Ihre Auswertungen einfach nicht. Weil die Mitarbeiter Angst haben, Fehler zu melden, werden, wenn möglich, Fehler vertuscht und unter den Tisch gewischt. Und wenn man den Fehler nicht kennt und benennt, kann niemand aus diesem Fehler lernen. Die Fehler wiederholen sich immer und immer wieder. Und kosten damit auch immer und immer wieder massiv Geld!“ Wieder Stille im Raum.

Aus Fehlern lernen (müssen)

Gibt es in der Geschäftswelt Unternehmen, die dies erfolgreich gemeistert haben? Oft wird diese Frage mit der Vorzeigelösung des Toyota-Production-Systems beantwortet. Hier hat man den Ansatz umgedreht. Natürlich will auch Toyota möglichst wenige Fehler in der Produktion, denn die kosten auch hier Geld. Aber sie kommunizieren den Mitarbeitern, dass, wenn schon Fehler passieren, das Unternehmen davon lernen muss – als kleiner Gegenwert für den Beitrag, den der Fehler kostet. Also ist es hier schlimmer, einen Fehler zu vertuschen als einen Fehler zu machen.

Auch diese Lösung ist natürlich nur so gut, wie sie von Führungskräften getragen und von Mitarbeitern umgesetzt wird. Deshalb sind auch hier Transparenz und Kommunikation entscheidend. Wenn niemand weiß, warum es wichtig ist, aus Fehlern zu lernen, wird weiter vertuscht. Wenn die interne Kultur von Missgunst und Ellbogen-

mentalität geprägt ist, hat keine Fehlerkultur eine Chance.

Es lohnt sich also, generell darüber nachzudenken, welche Arten von Fehlern vorkommen können. Die „sinnlosen“ Fehler gilt es natürlich zu vermeiden. Durch Checklisten können diese Routinefehler weitestgehend eliminiert werden. Die „sinnvollen“ Fehler bringen das Unternehmen weiter, weil daraus wichtige Erkenntnisse gewonnen werden können.

Hilfreich, um diese zu entwickeln, ist es, wenn Unternehmen „einfach“ das umsetzen, was in den Leitbildern geschrieben steht:

- Stelle den Mitarbeiter wirklich in den Mittelpunkt. Das bedeutet, dass man mit ihm sprechen darf. Nicht nur einmal im Jahr 20 Minuten in einem Jahresgespräch, sondern immer wieder.
- Vermittle die Werte, die im Leitbild stehen. Für das Qualitätsmanagement sollte es eine Verpflichtung sein, täglich vorzuleben, was Werte wie Offenheit, Transparenz, Leidenschaft, Optimismus, Mut, Respekt oder Vertrauen bedeuten.

Übrigens: Eine interne „Kultur“ baut man nicht während eines 2-Tages-Workshops auf. Man baut sie zwischen zwei Workshops im Abstand von Monaten oder gar Jahren auf. Dann entsteht Vertrauen. Und aus diesem Vertrauen heraus verändern sich auch eigene Denkmuster in Bezug auf Fehler. Und dies ist mehr als nötig.

Der Alleskönner ist ausgestorben

Die Denkhaltung, alles zu können, bringt viele in der Arbeitswelt an den Rand eines Burnouts – und darüber hinaus. Die eigene Verblendung, „perfekt“ funktionieren zu müssen, ist nicht nur extrem anstrengend, sie ist auch frustrierend. Weil kein Mensch „perfekt“ ist.

Vielleicht müssen wir eine Kultur etablieren, in der mutige Mitarbeiter, die in einem ambitionierten Projekt einen Fehler machen, gelobt werden. Und im Gegenzug Mitarbeiter, die im Mittelmaß und in der Routine festsitzen – und aus Angst vor Fehlern lieber gar nichts machen – eher „bestraft“ werden.

Ohne verrückte Ideen, die logischerweise immer eine hohe Fehlerquote haben, wären wichtige Errungenschaften und Erfin-

dungen nie möglich gewesen. Doch am Schluss lassen sich viele durch das perfekte Endresultat blenden. Den steinigem Weg dorthin können sich die wenigsten vorstellen. Auch der Weg zu einer guten Fehlerkultur ist steinig – es lohnt sich, ihn in Angriff zu nehmen.

Definieren Sie Fehler

Wenn über eine Fehlerkultur gesprochen wird, ist die Unsicherheit oft spürbar. Und auch im Qualitätsmanagement gibt es eine klare Haltung: Fehler kosten Geld! Wir wollen kein Geld verlieren, also machen wir keine Fehler. Wenn das Unternehmen allerdings innovativ sein, mit neuen Ideen und Produkten neue Zielgruppen angehen will, braucht es die „Verrückten“, die Träumer und Kreativen, die vielleicht die eine zündende Idee hervorbringen.

Jede innovative Firma begeht unglaublich viele Fehler. Der Vorteil: Diese Firmen lernen extrem viel und schnell. Diskutieren Sie also auch im Qualitätsmanagement und darüber hinaus immer wieder, wie Ihr Unternehmen sein soll. Und wenn da auch nur ein Anschein von Innovation durchsickert, sollten Sie über Ihre Fehlerkultur sprechen.

Fragen Sie alle Mitarbeiter, welche Innovation in Ihrer Branche die nächste sein könnte – und welche Gefahren lauern. Wenn Sie bei hundert Mitarbeitern nur wenige Rückmeldungen erhalten, sollten Sie unbedingt über die Fehlerkultur und den vermittelten Sinn der Arbeit nachdenken. Denn Mitdenken ist in innovativen Unternehmen nicht Kür, sondern Pflicht. Diese Kultur muss man allerdings im Qualitätsmanagement auch zulassen. Ansonsten begeht man einen folgenschweren Fehler. ■

INFORMATION & SERVICE

AUTOR

Stefan Dudas ist Business-Experte für Sinnggebung. Der Keynote-Speaker, Coach und Autor legt das Fundament für neue Denk-Ansätze und vermittelt Sinnhaftigkeit in Führung, Kommunikation und Motivation.

KONTAKT

Stefan Dudas
T +41 249 48 48
www.stefandudas.com