

## Fehlerkultur

# Respektvoller Dialog

Jeder kennt ihn, keiner will ihn: den Fehler. Und doch passiert es immer wieder, dass etwas aus dem Ruder läuft. Da sollte man meinen, Unternehmen könnten damit gut umgehen. Doch weit gefehlt: In den meisten Organisationen sind Fehler ein Tabuthema und werden unter den Teppich gekehrt.

## Christian Rauscher

**D**ie Apostel einer offenen Fehlerkultur propagieren den Fehler als Freund des unternehmerischen Wandels. Ohne offenen Zugang zu Fehlern keine Experimente. Ohne Experimente keine Innovation. Ohne Innovation keine Kunden. Das hat schon was.

Nicht umsonst meint auch einer der weltweit anerkanntesten Forscher zum Thema Innovation, Gary Hamel, dass Unternehmen gerade im Bereich der strategischen Weiterentwicklung zu wenig Experimente eingehen. Es brauche mindestens 100 Ideen, um zehn sinnvolle und eine wirklich revolutionäre zu finden.

Ganz konkret und typisch amerikanisch formuliert er „I've described this problem as having a low corporate sperm count. There's a redundancy built in at conception,

where you need a lot of these little swimmers to get the job done. Most large companies don't yet understand that arithmetic of innovation.“

Aber er mahnt auch, dass etwaige Risiken mit Bedacht eingegangen werden sollten. Somit geht es nicht darum, Fehler bewusst herbeizuführen und Ressourcen zu verschwenden, sondern bei wichtigen Entscheidungen einzukalkulieren, dass aufgrund der Komplexität und Dynamik abweichende – und zum Teil auch unbefriedigende – Ergebnisse resultieren können.

Nicht jedes Unternehmen ist so gewandt wie der Multitechnologiekonzern 3M, der aus jedem Fehler ein Megageschäft macht, sei es Post-its oder die berühmten Nasenpflaster der Fußball-EM 1996, die eigentlich gegen das Schnarchen entwickelt wurden, jedoch im Sport ihre Anhänger fanden.

Jetzt könnte man einwenden, dass hier zwei vollkommen unterschiedliche Ebenen betrachtet werden. Einerseits die unangenehmen Abweichungen bei operativen Routineaufgaben und andererseits die strategische Flughöhe.

Doch kann man beide Ebenen strikt voneinander trennen? Ist es möglich, dass wir strategisch, mutig und visionär voranschreiten, jederzeit bereit, das Risiko des Scheiterns einer Initiative in Kauf zu nehmen, und gleichzeitig auf der operativen Ebene nach lückenloser Perfektion streben?

Es ist offensichtlich schwierig, eine gute Fehlerkultur aufzubauen, denn man lernt von Kindheit an, dass Fehler mit Konsequenzen verbunden sind. Wer es gut macht, erhält ein Eis, der andere muss nachsitzen.

### Typische Schwachpunkte

Im Zuge des Hypes um das Qualitätsmanagement wurden stets hochpräzise Organisationen gelobt. Man stelle sich vor, es würden 99,9 Prozent der Flüge jeden Tag gut verlaufen und 0,1 Prozent abstürzen. Das wäre eine Katastrophe. Aber Organisationen sind keine Fluggesellschaften und nicht jede Abweichung führt zu derart dramatischen Konsequenzen.

Aus dieser Denkhaltung entspringen ist der natürliche Wunsch, alles zu tun, um Fehler künftig zu vermeiden. Das ist in der Regel ja auch eine gute Idee, führt jedoch



Dr. Christian Rauscher ist geschäftsführender Gesellschafter von emotion banking und Begründer der Initiative „Wertvolle Unternehmenskultur“.

E-Mail:  
christian.rauscher@emotion-banking.at

## Selbsttest zur Unternehmenskultur

[www.wertvolle-unternehmenskultur.de/selbsttest](http://www.wertvolle-unternehmenskultur.de/selbsttest)

meist dazu, dass – wenn ein Fehler unterläuft – alle Mitarbeiter mit neuen Prozessvorschriften und Dienstanweisungen beglückt werden. Die internen Handbücher bersen, Prozessbeschreibungen sind kaum mehr aktuell zu halten und werden irrelevant. Die Anweisungen verlieren ihren praktikablen Nutzen, denn keiner hat Zeit, sie zu lesen. Damit geht aber auch der Fokus auf wirklich essenzielle Abweichungen vom gewünschten Zustand verloren.

Wieso werden dann täglich neue Anweisungen formuliert, wenn sie nicht dabei helfen, die Arbeit zu verrichten? Vermutlich, weil wir regulatorische Anforderungen im Nacken haben, die ja auch keinen Halt vor der persönlichen Strafverfolgung der Entscheidungsträger machen.

Da fühlt es sich zumindest gut an, wenn man schriftlich festgehalten hat, wie die Dinge abzuarbeiten sind. Oft kommt dann auch die Frage auf: „Wo steht das?“. Diese Frage ersetzt Eigenverantwortung durch Abarbeiten von Traktaten. Wir fordern Y-Mitarbeiter und pflegen einen X-Führungsstil. Das geht nicht gut zusammen, ist aber verständlich vor dem regulatorischen Damoklesschwert.

Scheinbar instinktiv begeben sich Organisationen auf die Suche nach „Schuldigen“. Das lenkt die Energie in eine vollkommen falsche Richtung. Anstelle der Suche nach einer Lösung oder der Frage nach dem organisationalen Lernen wird gemauert und mit dem Finger aufeinander gezeigt. Das führt dann dazu, dass Mitarbeiter alles unternehmen, um eigene Fehler zu vertuschen. Sie berauben damit die Organisation ihrer Lernchancen und Weiterentwicklung.

Einstein meinte einst: „Wer noch nie einen Fehler gemacht hat, hat sich noch nie an etwas Neuem versucht“. Unternehmen benötigen somit eine gesunde Kultur des Umgangs mit Fehlern, denn sie brauchen individuelles Wachstum und internen Wandel. Innovation schreit geradezu danach, nicht das gewünschte Ergebnis zu erhalten. Wichtig ist offensichtlich, dass wir daraus lernen und uns bewusst in Risiken und Fehler begeben.

### Kultur verändern

Der Aufbau einer Fehlerkultur benötigt vor allem eine sehr bewusste und achtsame Arbeit der Führungsmannschaft und ein kritisches Hinterfragen der eigenen Systeme und Routinen. Wichtige Voraussetzung sind Angstfreiheit und vollständiges Vertrauen in die zwischenmenschliche Beziehung. Ohne Wertschätzung für den Einzelnen, ohne Interesse am Menschen, wird eine Fehlerkultur nicht funktionieren.

Man muss sehr gewissenhaft prüfen, wer positives Feedback und Anerkennung erhält. Und man muss sich selbst prüfen, wie man mit Emotionen bei Fehlern um-

geht. Hier gilt die Regel: Der kleinste emotionale Lufthauch ist wie ein Orkan für die Mitarbeiter.

Aber auch eine rosarote Brille („Alles ist gut“) wird nicht helfen, denn die Dinge sind klar, transparent und wertfrei beim Namen zu nennen und offen zu adressieren. Nur ein ehrlicher Austausch auf Augenhöhe, ein durch Respekt gepflegter Dialog, wird das förderliche Miteinander stärken.

Dazu bedarf es nicht abgehobener Programme und Maßnahmen, sondern eines ehrlichen Dialogs und der Selbstreflektion. Fokussiert man selbst eher auf die Fehler oder gelingt es, die Stärken der Mitarbeiter im Fokus zu halten? Mit der Haltung „Nichts gesagt ist gelobt genug“ fördert man weder das Wachstum des Einzelnen noch das der Organisation. Das Begleiten der Menschen im Wandel ist jedoch die wichtigste Managementaufgabe des digitalen Zeitalters. BI

In memoriam

## Dr. Ulrich Brixner

1941 - 2009

Mit Tatkraft, Entschlossenheit, Weitsicht und Konsequenz hat Dr. Ulrich Brixner die Genossenschaftliche FinanzGruppe nachhaltig geprägt. Wir sind ihm zu großem Dank verpflichtet.

Wir gedenken eines Freundes und Ehrenmitglieds des Waldbronner Kreises.



WALDBRONNER KREIS

Mathias Beers  
Wolfgang Köhler  
Adam-Johann Michel  
Gregor Roth

Klaus Störzbach  
Prof. Dr. Karl-Heinz Vollmer  
Ralf Weingartner

Waldbronner Kreis, im Februar 2019