Fehlermanagement ...WOZU?

Unternehmenskultur

Fehler passieren, auch im Wirtschaftsleben. Wer von den kleinen und großen Hoppalas im Betrieb lernen will, benötigt ein konstruktives Fehlermanagement. Teil 1 einer neuen a3ECO-Serie.

a3ECO Die Autorin

Karin Kreutzer, Kommunikationsberaterin und Coach, Autorin der Bücher „Angst vor Fehlern? Schwerer Fehler!" (Leykam 2003) und „Mehr Geduld! Aber flott!" (Leykam 2006) Inhaberin von konzept pr.

karin.kreutzer@konzeptpr.at
www.konzeptpr.at

„Fehlerkultur gut und schön. Bei Kleinigkeiten im Büro kann man vielleicht mal ein Auge zudrücken. Aber es gibt Fehler, die dürfen einfach nicht geschehen, weil sie Katastrophen auslösen und Menschenleben gefährden. Ihre Fehlertoleranz möchte ich mir anschauen, wenn Ihnen die Krankenschwester eine falsche Spritze gibt", reagierte eine Veranstaltungsteilnehmerin empört auf mein Plädoyer für gelebte, konstruktive Fehlerkultur.

Beispiele aus dem Gesundheitssektor sind sehr beliebt bei Menschen, die die fehlende Praxisrelevanz oder gar den Humbug von konstruktiver Fehlerkultur aufzeigen wollen. Und sie haben meist viele reflexartige Zustimmungs-Nicker auf ihrer Seite. Aber gerade diese drastischen Beispiele zeigen, wie wichtig der konstruktive Umgang mit Fehlern ist. Weil gerade in so einem Fall eine rasche Behebung des Fehlers – z. B. durch Rufen einer Ärztin und das Injizieren eines entsprechenden Gegenmittels – mein Leben hoffentlich retten kann. Ein vertuschter Fehler hingegen gefährdet zwar nicht die „Nullfehler-Bilanz", dafür aber jedenfalls mich und möglicherweise auch noch andere Menschen.

Fehler passieren. Leider jedem. Da können die Perfektionisten unter uns noch so laut nach der „Null-Fehlertoleranz" rufen. Kein verantwortungsbewusster Mensch macht sie gerne. Und absichtliche Fehlleistungen sind kriminell. Aber es erstaunt mich immer wieder, welche Energie sonst sogar sehr verantwortungsbewusste Menschen ins Fehler-Vertuschen investieren, nur weil sie Angst vor den negativen Konsequenzen eines Fehlers haben. Und manchmal macht diese Angst aus fachlich anerkannten Personen und sogar aus ganzen Firmen wirkliche Gesetzesbrecher. Der gleiche Einsatz in ein konstruktives Fehlermanagement könnte hingegen viel Leid, Geld und Zeit sparen – so manchen zukünftigen Fehler verhindern und den Boden für Kreativität, Eigeninitiative sowie Innovationsgeist bereiten. Eine These, die durch zahlreiche „Fehler-Ergebnisse", die zu renommierten Produkten und Leistungen geführt haben, belegt ist. Der 3M-Verkaufsschlager post-it – Nebenprodukt einer Klebstoff-Fehlentwicklung – ist dafür wohl eines der meist genannten und bekanntesten Beispiele.

Basis für konstruktives Fehlermanagement sind: vielschichtige Wahrnehmung, Reflexion und (interne) Kommunikation. Und sie geht jeden an! Keiner kann sich auf den anderen ausreden oder verlassen – weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer. Nur in Wechselwirkung zwischen jeder einzelnen Person ist konstruktives Fehlermanagement möglich und eine weiterbringende Fehlerkultur lebbar. In den nächsten Ausgaben von a3ECO werde ich Ihnen einige der vielen Seiten von Fehlermanagement zeigen und Ihnen hoffentlich auch den einen oder anderen Denkanstoß geben. Konstruktives Fehlermanagement kann theoretisch erklärt werden, aber es ist täglich – oft sogar mehrmals – praktisch anzuwenden. Ob wir wollen oder nicht. Aber wie heißt es so schön: Übung macht den Meister! ☐

> Ein vertuschter Fehler gefährdet möglicherweise auch andere Menschen.

a3ECO Info

Die Vorteile von Fehlermanagement statt Vertuschungskultur:

- ☐ positive persönliche Weiterentwicklung;
- ☐ Schaffung eines innovationsfreudigen und kreativen Betriebsklimas;
- ☐ Prophylaxe gegen Fehlerwiederholungen;
- ☐ Schutz, um nicht (unternehmens-) strafrechtlich Täter zu werden;
- ☐ Geldersparnis für vermeidbare Prozesskosten.

Wie Sie aus Fehlern lernen

Persönlichkeitsentwicklung

Fehler machen, ist kein Drama. Aus ihnen nicht lernen, kann eines sein. In Teil 2 der a3ECO-Serie geben wir Tipps, wie Sie aus dem Schuld-, Scham- und Angstdschungel herauskommen und den Eintritt in die Wiederholungsspirale vermeiden.

a3ECO Die Autorin

Karin Kreutzer, Kommunikationsberaterin und Coach, Autorin der Bücher „Angst vor Fehlern? Schwerer Fehler!" (Leykam 2003) und „Mehr Geduld! Aber flott!" (Leykam 2006), Inhaberin von konzept pr.

karin.kreutzer@konzeptpr.at
www.konzeptpr.at

„**Was mir sehr geholfen hat** in meiner Berufslaufbahn? Ich habe vieles ernst, aber nichts persönlich genommen", hörte ich die legendäre Ex-Nationalratspräsidentin Maria Schaumayer vor einiger Zeit bei einer Veranstaltung sagen. Ein Zugang, der auf dem Karriereweg generell erstrebenswert ist, für den Umgang mit Fehlern und das Lernen aus Fehlern aber sicher einer der Kern- und Knackpunkte.

Erst mit leidenschaftsloser Distanz betrachtet und von der eigenen Person abgekoppelt schafft man den Sprung aus der Rechtfertigungsfalle und der Wiederholungsspirale. Nur mit der Fähigkeit, den Fehler nüchtern zu analysieren, kann man das Problem optimal beheben und nachhaltige Verbesserungen finden. Dabei hilfreich: sich Fragen stellen und Antworten finden. Zum Beispiel: Ich habe so gehandelt und dies und jenes gemacht – was ist daraufhin passiert? Welche Handlungsalternativen hatte ich? Welche Informationen oder Fähigkeiten hätten mir geholfen, den Fehler zu vermeiden? Wie komme ich zu solchen Informationen in Zukunft, wie erlange ich die mir fehlenden Skills? Welche Person hätte mich unterstützen können bzw. wer kann mir in Zukunft helfen? Was würde ich mir als jene Person erwarten, die durch den Fehler zu Schaden gekommen ist?

Rational zu analysieren und zu reflektieren ist nicht immer leicht – vor allem, wenn man gerade in einem Hurrikan der Schuld-, Scham- und Angstgefühle steckt. Oft hilft dabei das Gespräch mit einer außen stehenden Person. Über den Fehler zu sprechen ist gut für die Psychohygiene, ermöglicht klarer zu sehen, bringt Input für neue Sichtweisen, ermöglicht Lösungen sowie Maßnahmen zur Vermeidung der immer wieder gleichen Fehler.

> Eine der größten Herausforderungen: Akzeptieren können, dass wir nicht immer optimal funktionieren, nicht perfekt sind.

Ob diese Person ein Mentor, ein Coach, ein Kollege oder ein Freund ist, ist dabei häufig eine Frage der Verfügbarkeit und der Persönlichkeit. Wichtig ist, dass es sich um eine Person handelt, zu der man Vertrauen hat, die mit solchen Situationen umgehen kann und die nicht in ein Jammer-, Schimpf- oder Bemitleidungskonzert einstimmt – oder ein solches sogar aus falsch verstandener Solidarität anstimmt! Vielmehr sollte einen diese Person beim konstruktiven Fehlermanagement unterstützen.

Fehlermanagement ist jedenfalls eine Frage der persönlichen Haltung. Voraussetzung, um aus Fehlern zu lernen, ist sicher der Wille, überhaupt etwas lernen zu wollen. Die Bereitschaft und die Geduld, Dinge zu verändern. Und zu akzeptieren, dass Handlungs- und Sichtweisen, mit denen man jahrelang erfolgreich war, auch einmal zu einem Fehler führen können. Für viele von uns wohl eine der größten Herausforderungen: Akzeptieren können, dass wir nicht immer optimal funktionieren, nicht perfekt sind, und bereit sein, um Hilfe zu bitten und sie anzunehmen.

Fehler stellen einen auf eine Belastungsprobe. Ich bin aber überzeugt: Wer den Fokus auf die Verbesserung und Zielerreichung setzt, Fehler als „Personal Lesson" auf dem Erfolgsweg sieht und sich von den Lästerern und Gegnern nicht entmutigen lässt, der trägt nicht nur viel zu einer konstruktiven Fehlerkultur bei, sondern auch zu seiner eigenen persönlichen Weiterentwicklung. ☐

a3ECO Facts

Der „Stop-Look-Think-Act-Cycle":

Wie Sie aus Fehlern lernen:

- ☐ Analysieren.
- ☐ Reflektieren.
- ☐ Verantwortung für sein Tun übernehmen.
- ☐ Unterstützung annehmen.
- ☐ Akzeptieren, dass nichts und niemand perfekt ist.
- ☐ Bereitschaft zur Veränderung.
- ☐ Lösungen suchen und finden.

Was ist ein Fehler?

Interne Kommunikation

ASECO Die Autorin

Karin Kreutzer, Kommunikationsberaterin und Coach, Autorin der Bücher „Angst vor Fehlern? Schwerer Fehler!" (Leykam 2003) und „Mehr Geduld! Aber flott!" (Leykam 2006), Inhaberin von konzept pr.

karin.kreutzer@konzeptpr.at
www.konzeptpr.at

Fehler ist nicht gleich Fehler. Die Beurteilung von richtig oder falsch hängt nämlich von der jeweiligen Situation und der Firmenpolitik ab. Erfolgreiches Fehlermanagement bedeutet auch richtig kommunizieren.

Unlängst sitze ich mit einem Firmeninhaber zusammen. Ein eher lockerer Typ Anfang Fünfzig – an diesem Tag aber ärgerlich aggressiv. „Es laufen die selbstverständlichsten Sachen schief, das glaubt man ja nicht. Gerade vorhin komme ich durch Zufall drauf, dass eine neue Mitarbeiterin das Angebot an einen potenziellen Großkunden nicht weggeschickt hat, nur weil ich ihr noch nicht meine Krakse als schriftliches OK auf eine interne Notiz dazu gegeben habe. Wir sind doch kein Amt! Jetzt kann ich bei dieser Firma anrufen und mir irgendwas ausdenken, weshalb wir schon eine Woche über dem vereinbarten Termin sind. Ich sag' dir, wenn wir den Auftrag wegen der nicht bekommen, dann kann sie am besten gleich wieder ihre Sachen packen und auf der nächsten Amtsstube anheuern."

> Was ein Fehler ist, kann nicht immer allgemein gültig definiert werden.

Einige Tage später ein ähnlicher Dialog – allerdings diesmal mit einem Rechtsanwalt, der mir entrüstet sein Herz ausschüttet: „Da schickt doch glatt mein Konzipient einen Schriftsatz an einen Klienten, ohne dass ich mein endgültiges Okay gegeben habe! Der Schriftsatz war zwar korrekt, aber wo kommen wir da hin, wenn jeder rausschickt, was er für in Ordnung hält. Immerhin trage ich die Verantwortung und außerdem gibt es nun mal Hierarchien. Wenn der das nochmals macht, dann fliegt der, so rasch kann er gar nicht schauen!"

Abweichung vom Soll

Weshalb ich Ihnen diese beiden Beispiele erzähle? Weil sie plakativ aufzeigen, dass das, was als Fehler gesehen wird und wie schwer ein Fehler beurteilt wird, sehr von der Branche, dem Unternehmen, dem Inhaber, dem unmittelbaren Chef abhängt. Und dass keineswegs immer allgemein gültig definiert werden kann, was überhaupt ein Fehler ist. Sicher, sie können sagen „ein Fehler ist, wenn man etwas falsch macht" oder „ein Fehler ist eine Abweichung vom Soll". Aber: Was gilt als falsch und, vor allem, was als richtig? Was ist das „Soll"? Ganz allgemein und im speziellen in Ihrer Firma, bei Ihnen persönlich? **Wenn ich die Frage** „Was ist für Sie ein Fehler?" stelle, erhalte ich für gewöhnlich die Antwort: Das kommt darauf an.... Und genau so ist es in der Praxis. Es ist situationsabhängig. Und es ist vor allem auch kultur- und werteabhängig. Und es ist wohl eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften, die Unternehmenswerte und -kultur zu kommunizieren und sie vor allem als Vorbild mit Leben zu erfüllen. Natürlich kann nur kommuniziert werden, was zuvor definiert wurde und worüber man sich im Klaren ist. Und natürlich können sich Werte auch ändern, zum Beispiel häufig im Zuge eines Mergers oder durch einen neuen Boss. Aber so manches Fehlverhalten kann man vermeiden, indem die Firmenspitze regelmäßig und über verschiedene Kommunikationskanäle immer wieder kommuniziert und vorlebt, was die Leitwerte des Unternehmens sind und welche Richtlinien gelten. Zu denken „das weiß man doch" oder „es kann ja nur so richtig sein, das braucht man doch gar nicht bereden" hebt einen persönlich vielleicht in den Olymp der Überheblichkeit und macht einem zum „Maß aller Dinge", trägt aber wenig bei zur Fehlervermeidung oder zur optimalen Behebung eines Fehlers. ☐

ASECO Facts

Interne Kommunikation fürs Fehlermanagement:

- ☐ Leitwerte und Ziele des Unternehmens regelmäßig kommunizieren.
- ☐ Aufzeigen, was im Unternehmen als „Fehler" gewertet wird.
- ☐ Gewünschte Haltung im Falle eines Fehlers darstellen (Vorbilder!).
- ☐ Verbesserte Fehler und den Lerneffekt daraus wertschätzend kommunizieren.

Der Chef als Vorbild

Führungskultur

a3ECO Die Autorin

Karin Kreutzer, Kommunikationsberaterin und Coach, Autorin der Bücher „Angst vor Fehlern? Schwerer Fehler!" (Leykam 2003) und „Mehr Geduld! Aber flott!" (Leykam 2006), Inhaberin von konzept pr.

karin.kreutzer@konzeptpr.at
www.konzeptpr.at

Die Fehlermanagement-Kultur im Unternehmen ist stark mit Führungsqualitäten verbunden, meint Karin Kreutzer in der a3ECO-Serie.

„Wofür ich alles Vorbild sein soll. Nun also auch für den Umgang mit Fehlern. Aber ich schätze, 80 Prozent meiner Arbeitszeit bestehen ohnedies darin, die Fehler meiner Mitarbeiter auszubügeln und trotz ihrer Fehler ein tolles Ergebnis zu liefern", so ein Kunde von mir auf meinen letzten a3ECO-Artikel, in dem ich die Vorbildwirkung von Führungskräften beim Umgang mit Werten und Fehlern erwähnt habe.

Die Fehlermanagement-Kultur eines Unternehmens ist stark mit der Führungskultur verbunden. Dabei ist zu beobachten, dass in Unternehmen, deren Kultur sehr durch Kontrolle und Machtspiele geprägt ist, das Thema Fehler eher negativ behandelt wird. Trotzdem – oder vielmehr gerade deshalb – werden Fehler aber nicht verhindert. Oft tritt durch die Fixierung auf die Fehlervermeidung nämlich das Gegenteil ein – es werden erst recht welche gemacht. Und statt konstruktivem Fehlermanagement wird die Vertuschungskultur genährt. Wird z. B. ein Mitarbeiter wegen eines Fehlers vor dem Team bloßgestellt, ist der Lerneffekt für die anderen: a) nur nichts riskieren oder Neues versuchen und b) jeden Fehler vertuschen – nur nicht erwischt werden.

> Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Fragen kein Zeichen von Schwäche sondern von Stärke ist.

Untersuchungen zeigen allerdings: Je positiver und produktiver die Führung mit Fehlern umgeht, desto höher ist bei den befragten Firmen die Performance und die Mitarbeiterzufriedenheit. Schlechte Fehlerkultur der Chefs – z. B. eigene Fehler den Mitarbeitern in die Schuhe schieben, unverhältnismäßiges Reagieren auf Fehler – demotiviert Angestellte dagegen stark und ist häufig ein Grund für Kündigungen.

Was aber kann eine Führungskraft für eine konstruktive Fehlerkultur tun?

Grundsätzlich ist es wichtig, den eigenen Umgang mit Fehlern zu hinterfragen und das Verhalten im Falle eines eigenen/eines fremden Fehlers zu beleuchten. Konstruktive Fehlerkultur heißt, auch eigene Fehler zuzugeben und über die Fehlerbehebung zu sprechen – weder den „Unfehlbaren" noch den „besten Sachbearbeiter" spielen. Letzteres bedeutet auch, Fehler von Mitarbeitern nicht selbst zu „beheben", sondern vom Mitarbeiter die Lösung zur Fehlerbehebung und künftigen Vermeidung einzufordern. Sehr wohl sollte das Gespräch mit den Verursachern gesucht werden, lange Rechtfertigungsreden aber unterbrochen werden, um die Energie besser ins Fehlerausmerzen zu investieren. Nicht der beste Fehler-Rechtfertiger sondern der beste Fehler-Beheber sollten Aufmerksamkeit und Anerkennung erhalten.

Sind Fehler Folge von Überforderung oder Unkenntnis, müssen Konsequenzen gezogen werden. Das Spektrum ist zweifelsohne groß – von Nachschulung über verstärkte Information bis hin zur Umbesetzung. Und noch etwas ganz wichtiges: Fragen Sie! Zeigen Sie ihren Mitarbeitern, dass Fragen kein Zeichen von Schwäche ist sondern von Stärke. Dass nicht immer alles gewusst werden muss. Fragen darf das eigene Denken zwar nicht ersetzen, aber sehr wohl ergänzen. Und oft sind Fehler durch eine simple Frage vermeidbar. ☐

a3ECO Facts

Führen durch konstruktives Fehlermanagement

- ☐ Eigenen Umgang mit Fehlern kennen und reflektieren.
- ☐ Firmen-Haltung zu Fehlern (Business-Etikette) initiieren und kommunizieren.
- ☐ Eigene Fehler zugeben.
- ☐ Lange Rechtfertigungen unterbrechen – Gespräch auf Lösung lenken.
- ☐ Lösungen zur Fehlerbehebung vom Verursacher einfordern.
- ☐ Konsequenzen ziehen (z. B. Nachschulung, Umbesetzen).
- ☐ Fragen stellen und damit zeigen, dass Fragen nicht als Schwäche gewertet werden.

Wie sag ich's bloß?

Wenn der Boss Fehler macht

a3ECO Die Autorin

Karin Kreutzer, Kommunikationsberaterin und Coach, Autorin der Bücher „Angst vor Fehlern? Schwerer Fehler!" (Leykam 2003) und „Mehr Geduld! Aber flott!" (Leykam 2006), Inhaberin von konzept pr.

karin.kreutzer@konzeptpr.at
www.konzeptpr.at

Niemand arbeitet immer fehlerfrei – auch Chefs nicht. Karin Kreutzer geht in ihrer a3ECO-Serie über Fehlermanagement der Frage nach, wie man Vorgesetzte mit ihren Fehlern konfrontiert.

„Undank ist der Welten Lohn", reagierte eine Leserin auf meinen Beitrag in der a3ECO-Mai-Ausabe. „Ihr Kunde braucht 80 Prozent seiner Arbeitszeit dafür auf, die Fehler seiner Mitarbeiter auszubügeln? Ich brauche 90 Prozent meiner Arbeitszeit, um die Fehler meiner Vorgesetzten auszumerzen. Und ich bin mir sicher, dass ich damit nicht die einzige bin, deren tägliches Los das ist! Die Herren und Damen Chefs wissen ja gar nicht, was wir Mitarbeiter alles tun, damit sie sich nicht blamieren und alles funktioniert. Oder besser, sie wollen es gar nicht wahrhaben."

Sicher, ignorante Vorgesetzte gibt es. Chefs, die fehlerhafte Konzepte entwickeln und nicht sehen wollen, dass ihre Mitarbeiter an der Verbesserung einen hohen Anteil haben. Oder solche, die ihren Kunden Unrealistisches versprechen und das schlechte Ergebnis dann der Unfähigkeit der Mitarbeiter in die Schuhe schieben.

Aber erst unlängst klagte mir ein Abteilungsleiter: „Ich habe das Gefühl, egal wie verständnisvoll ich auf die Fehler meiner MitarbeiterInnen reagiere, für mich selbst gibt's keine Gnade. Als ob ich unfehlbar sein sollte, nur weil ich in einer Management-Funktion bin. Aber das bin ich natürlich nicht und will es auch gar nicht vorgeben." Erwartungen, denen sich viele Vorgesetzte ausgeliefert fühlen. Und die ihnen zu schaffen machen, vor allem wenn sie in einer Sandwich-Position sind – nach oben hin dem eigenen Chef entsprechen, nach unten dem Urteil der Mitarbeiter ausgesetzt.

Wie soll man nun seine Vorgesetzten mit ihren Fehlern konfrontieren? Stillschweigend ausbessern? Triumphierend auf den Fehler aufmerksam machen? Nichts tun und schauen was passiert? Zum Chef des Chefs petzen gehen? Beim Kunden über den unfähigen Boss lästern? Eine kurze, sachliche Aktennotiz zur eigenen Absicherung schreiben?

Natürlich werden Sie bei einigen dieser Vorschläge gleich empört den Kopf schütteln und als rein rhetorische – oder gar realitätsfremde – Fragen verstanden wissen. Aber sie sind allesamt nicht erfunden, und ich habe alle diese Varianten in meiner Berufspraxis bereits beobachten und besprechen können. Dabei agieren die Personen oft gar nicht „vorsätzlich", sondern „einfach so" aus der Situation heraus. Aber diese „einfach so"-Reaktionen sind natürlich sehr wohl abhängig von den persönlichen Werten, von den Einstellungen zu sich selbst und zum Vorgesetzten und zu den Absichten, die man mit seiner Kommunikation verfolgt. Und nur wenn man sich diese ehrlich bewusst macht, kann man sie beeinflussen und so handeln und reagieren, dass man der Situation angemessen und konstruktiv handelt.

Es gibt kein Rezept, wie man die „Chef-Fehler" ansprechen soll. Das hängt von den Fehlern, den Persönlichkeiten, der Unternehmenskultur, der Qualität der Zusammenarbeit und der Kollegialität ab. Es kommt daher immer auf die individuelle Situation an. Keineswegs förderlich für Karriere oder Klima, sondern destruktiv sind aber: oberlehrerhaftes Auftreten, hämische Freude, Mimik, die Schuldgefühle erzeugen soll, und übertriebene Betonung des eigenen Perfektionismus.

Basis-Werte, die hingegen sehr wohl helfen, das Arbeits- und Gesprächsklima selbst bei Fehler-Alarm positiv zu beeinflussen: Wertschätzung des Chefs und Lösungs- statt Problemorientierung.

a3ECO Service

Ihr Chef hat einen Fehler gemacht?

- ☐ Hinterfragen Sie Dinge, die Ihnen als Fehler erscheinen – zeigen Sie unterstützende Courage.
- ☐ Akzeptieren Sie, dass nicht alles, was Ihnen „nicht richtig" erscheint, ein Fehler ist.
- ☐ Reflektieren Sie Ihre Gefühle, wenn der Chef einen Fehler macht (Schadenfreude, Genugtuung, Angst etc.) und gehen Sie ihnen auf den Grund.
- ☐ Sprechen Sie direkt mit Ihrem Chef – wenn Ihre Beziehung auf gegenseitige Wertschätzung beruht, ist der Gesprächsstart vielleicht unangenehm aber das Ergebnis sicher konstruktiv.