

Das Geheimnis einer positiven Fehlerkultur



Klassische Unternehmen haben oft eine angstvolle Fehlerkultur. In Jungunternehmen hingegen geht man locker mit Fehlern um. Dort hat man verstanden: Nur da, wo nichts passiert, passieren garantiert keine Fehler. Lernen ist ohne Fehler einfach nicht möglich, denn sie sind der Preis für den Fortschritt.

Text: Anne M. Schüller

Foto: iStockphoto.com

Jungunternehmen sind unglaublich flott unterwegs. Sie probieren alles Mögliche aus und kalkulieren das Scheitern mit ein. „Beim nächsten Mal machen wir eben bessere Fehler“, sagen sie heiter. „Start many, try cheap, fail early“, heißt dieses Prinzip. Viele Projekte starten, sie mit kleinen Mitteln Schritt für Schritt via permanenter Feedback-Schleifen testen, Flops schnell erkennen und sofort eliminieren. Was bedeutet: Für den Fall, dass man scheitert, scheitert man früh.

In der Digitalwelt ist eine gesunde Fehlerkultur ganz normal. In manchen Unternehmen können sich die Mitarbeiter sogar für eine ungewöhnliche Auszeichnung qualifizieren: „Stelle ein Projekt vor, das so richtig an die Wand gefahren ist“, lautet die Aufforderung dort. Der Sinn ist, dass alle daraus lernen. Denn eine negative Haltung gegenüber Fehlern erstickt Evolution und Innovationen im Keim.

Fehler werden in der digitalen Szene also als Entwicklungschancen gesehen.

Dort fühlt man sich inspiriert von den Geschichten bekannter Unternehmer, die vor ihrem Durchbruch einige Male gescheitert sind. Ob Richard Branson, Mark Zuckerberg oder Jack Ma, der Gründer-CEO der chinesischen Alibaba Group: Die Offenheit ihres Umfeldes für das Scheitern machte sie erst zu den Weltveränderern, die sie nun sind.

Sogenannte Fuckup-Nights, bei denen Gründer von ihrem Scheitern berichten, sind groß im Trend. Jeder kann dort klüger werden. Denn wer offen für Fehler ist, kann zukünftige Fehler eher vermeiden. Ihren Ursprung hat die Bewegung übrigens in Mexico City, wo 2012 fünf gescheiterte Unternehmer zusammenkamen, um sich gegenseitig von ihren Misserfolgen zu erzählen.

Woher die Angst vor Fehlern kommt

In der alten Industriekultur konnte jeder Produktionsfehler den Ruin bedeuten, weil klassische Herstellungsprozesse teuer waren. Hohe Qualitäts-

standards und eine Null-Fehler-Kultur waren und sind bei Gebrauchsgütern ganz einfach Pflicht. Digitale Produkte hingegen sind sowieso niemals fertig. Sie kommen als Beta-Version auf den Markt und werden mithilfe der User ständig verbessert und weiterentwickelt.

„In jeder Töpferei liegen auch Scherben“, sagt ein ägyptisches Sprichwort. Jede Entscheidung trägt zwangsläufig die Möglichkeit des Scheiterns in sich. Nur da, wo nichts passiert, passieren garantiert keine Fehler. Fehler bergen neben Risiken ja immer auch Möglichkeiten, sind quasi sich öffnende Fenster, manchmal sogar wahre Schätze. „Ein Fehler ist ein Ereignis, dessen großer Nutzen sich noch nicht zu deinem Vorteil ausgewirkt hat“, postuliert Peter Senge, Vordenker der „lernenden Organisation“. Ohne Fehlermachen ist Lernen überhaupt nicht möglich.

Deshalb brauchen Unternehmen eine positive „Aus Fehlern lernen“-Kultur. Sie brauchen Führungskräfte, die



konstruktive Fehler-Feedbackgespräche führen können. Und sie brauchen folgenden Punkt auf der Meeting-Agenda: „Welche Erfahrungen ich gemacht habe, die sich alle anderen sparen können.“ Jeder Mitarbeiter weiß damit sogleich: Das wird uns hier nie wieder passieren. Und sofort ist das gesamte Team einen Schritt weiter.

Findet eine solche Aktivität intern statt, wird ein geschützter Rahmen benötigt, damit alles offen und ehrlich auf den Tisch kommen kann. Jede erzählte Geschichte hilft den Anwesenden dabei, genau die Fehler zu vermeiden, die andere hinter sich haben. Zudem gibt es inzwischen Firmen, die Bewerber bevorzugen, die schon mit einem Projekt gescheitert sind. Sie wissen um den Wert dieser Erfahrung.

Fehler machen heißt üben, um siegen zu lernen

Eine fehleroffene, sanktionsfreie Lernkultur ist essentiell für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Denn Fehler machen heißt üben, um siegen zu lernen. Wenn man Fehler hingegen verbirgt, dann machen andere möglicherweise bald den gleichen Fehler, und das Ganze wiederholt sich unzählige Male. Und wenn man Fehler verschleppt, macht man aus einem Mini- ein Maxi-Problem.

Pflegt man hingegen eine offene Fehlerkultur, dann bringt dies alle dazu, auch über das „Unsagbare“ nachzudenken. Das totale Scheitern wird als mögliche Option ganz selbstverständlich in die Arbeit von Mitar-

Tip: Fördergespräche statt Fehlergespräche

„Man darf dem anderen die Wahrheit nicht wie einen nassen Lappen um die Ohren schlagen. Man sollte sie ihm vielmehr hinhalten wie einen Mantel, damit er hineinschlüpfen kann.“ Diese weisen Worte stammen vom Schriftsteller Max Frisch. Machen Sie also aus einem Fehler- ein Fördergespräch. Wer den Mitarbeiter nicht abkanzelt und entwürdigt, sondern konstruktiv aufbaut, fördert nicht nur dessen Selbstachtung, sondern auch die kritische Selbsteinschätzung.

Natürlich wird von einer guten Führungskraft erwartet, dass sie klar und deutlich ihre Meinung sagt und dass sie mit Konsequenz und Nachdruck handelt, wenn Ergebnisse nicht erreicht werden oder Fehler immer wieder passieren. Die Frage ist eben nur, auf welche Art und Weise sie dies tut. Sie kann vorwurfsvoll die schlechte Leistung tadeln oder eine zukünftige Herausforderung darin erkennen. Ein Fehler lässt sich auch wie folgt umschreiben: Kinderkrankheit, Korrekturmodus, Lernchance, Verbesserungsmöglichkeit, Optimierungspotenzial, Testlauf, Rückschlag, Schwachstelle, Anlaufschwierigkeit, Lapsus, Patzer, Missgeschick, anfänglicher Irrtum, Panne, Ersterfahrung. Solche Formulierungen schützen vor dem Gefühl des Versagens und machen Fehler verzeihlich.

Viele Vorgesetzte vermeiden es jedoch, Fehlergespräche zu führen, weil sie Angst haben vor einer unangenehmen Reaktion des Mitarbeiters (er/sie ist verletzt, wird böse, sperrt sich, weint), mit der sie nicht umgehen können. Oder sie befürchten, sich unbeliebt zu machen und im Gegenzug selbst kritisiert zu werden. Wer seinen Mitarbeitern jedoch berechnete Kritik vorenthält, nimmt ihnen die Möglichkeit, sich zu entwickeln. Kritikgespräche sind also in Wirklichkeit Fördergespräche und damit Geschenke. Sie sind notwendig, um den Mitarbeiter auf unerwünschte Auswirkungen seines Verhaltens hinzuweisen und ihm die Möglichkeit zu geben, seine Leistungen zu verbessern. In einem Fehlergespräch gibt es letztlich nur zwei Fragen, die interessieren: Was war die genaue Ursache, und wie kam es dazu? Wie können wir diese Sache in Zukunft besser machen?

Besonders wichtig bei Fehlergesprächen: Es geht rein um die Beschreibung von Eindrücken und Empfindungen, nicht um Wertungen oder gar ums Moralisieren. Bleiben Sie sachlich, werden Sie nicht persönlich, tadeln Sie nur die Sache, nicht aber den Menschen, damit der Mitarbeiter einsichtig und nicht eingeschleppt reagiert. Denn niemand macht Fehler gern. Und es ist unmöglich, alles richtig zu machen. Richten Sie Ihren Blick also auf die Lösung und nicht auf das Malheur. Machen Sie Angebote statt Vorschriften, geben Sie Anregungen und keine Ratschläge. Nichts ist schlimmer als ein oberlehrerhafter Ratschlag im falschen Augenblick oder ein Chef, der ständig herausstellt, um wie viel besser er es selbst gemacht hätte.





beiterteams und Projektgruppen mit- einbezogen. Wenn der Super-GAU dann tatsächlich eintreten sollte, ist man wenigstens darauf vorbereitet. Denn Fehlervermeidung ist ja das eigentliche Ziel.

Die einzigen Fehler, die nicht to- liert werden können, sind Absicht, Nachlässigkeit und Schlamperei. An- sonsten ist ein Fehler erst wirklich ein Fehler, wenn er zum zweiten Mal pas- siert. „Bei uns darf jeder Fehler ma- chen, nur nicht den, ihn zum Schaden des Unternehmens zu vertuschen.“ Das sollte in den Leitlinien eines jeden Unternehmens stehen. Denn der fal- sche Umgang mit Fehlern verursacht gleich fünffache Kosten:

- » Aufwendungen für die fehlerhafte Leistungserstellung
- » Aufwendungen für die notwendige Mängelbeseitigung
- » Umsatzverluste durch die Abwande- rung enttäuschter Kunden
- » Umsatzverluste, die aus negativer Mundpropaganda entstehen
- » Vertrauensverluste aufgrund einer schlechten Reputation

Dort, wo keine Fehler zugelassen oder diese sogar geahndet werden, verbrin- gen Mitarbeiter ihre Zeit damit, sich abzusichern. Sie belauern die lieben Kollegen, um deren kleinste Fehler an- zuprangern. Oder sie lassen sie wis- sentlich ins Messer laufen. Deshalb gilt es, Fehlerkompetenz zu entwickeln. Das bedeutet, Fehler schnellstmöglich aufzudecken und zu melden, Miss- stände zu beseitigen und dann gemein- sam zu besprechen, wie Fehler in Zu- kunft vermieden werden können.

Angstfreie Fehlerlernkultur als Ziel

Jede Führungskraft kann, soll und muss eine „Aus Fehlern lernen“-Kul- tur etablieren, um den gesamten Pro- zess in die richtige Richtung zu lenken. Am besten beginnen Sie damit so:

- » Verlangen Sie von Ihren Mitarbei- tern, über schlechte Nachrichten als Erster informiert zu werden.

- » Verlangen Sie außerdem, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen widersprechen, und loben Sie sie dafür öffentlich.
- » Bedanken Sie sich ausdrücklich bei denen, die ihre Fehler zügig of- fenlegen oder schlechte Botschaften überbringen.
- » Drücken Sie starkes Missfallen aus, wenn Ihnen gezielt etwas verschwie- gen wurde, wenn Fehler unter den Teppich gekehrt werden, wenn Be- richte geschönt sind oder wenn ganz offensichtlich gelogen wird.

Fragen Sie sich aber auch, welche in- ternen Strukturen und Prozesse indivi- duelles Versagen überhaupt erst mög- lich gemacht haben. Denn Fehler wer- den gerne personalisiert. Sind aber „der Huber“ oder „die Müller“ schuld, dann kann die Organisation selbst nichts für sich lernen. „Dumme und Gescheite unterscheiden sich dadurch, dass der Dumme immer dieselben Fehler macht und der Gescheite immer neue“, hat der Schriftsteller Kurt Tucholsky einmal gesagt.

Aktives Fehlermanagement heißt außerdem: Fehler und die dazugehö- rigen Lösungen werden aufgezeichnet und für diejenigen, die daraus lernen können, einsehbar gemacht. Und sie werden statistisch ausgewertet. Dann macht jedes Teammitglied diesen Feh- ler (hoffentlich) nur noch einmal. Und Verbesserungen müssen nicht immer wieder neu entwickelt werden.

Die Suche nach Schuldigen kommt bei all dem nicht vor. Erst dann kann es auch keine Rechtfertigungsarien ge- ben, die Zeit und Nerven kosten, aber nichts bringen. „Nur wenn wirklich nie- mand schuld ist, also wenn niemand schuld sein kann, weil sich die Schuld- frage einfach nicht stellt, kann man die Ursachen finden und über Lösungen nachdenken“, erläutert der Vorzeigeun- ternehmer Detlef Lohmann. Dies kann sogar bedeuten, die Mitarbeiter von Schuld freizusprechen, also ausdrück- lich zu sagen, dass niemand schuld ist an einer Situation. So wird der blo- ckierte Kopf schnell wieder frei. ■



**Zum Thema:
Management-
Buch des Jahres**

Anne M. Schüller
Das Touchpoint-Unternehmen

Gabal Verlag
368 Seiten
29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-550-3
Auch als Hörbuch erhältlich



Über die Autorin

Anne M. Schül- ler ist Manage- mentdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisge- krönte Bestsellerautorin und Busi- nesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint-Management und eine kundenfokussierte Unternehmens- führung. Sie zählt zu den gefragtes- ten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebens- werk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017 gekürt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint-In- stitut bildet zertifizierte Touch- point-Manager aus. Kontakt: www.anneschueller.de

