

Der konstruktive Umgang mit Fehlern

1. Baustein: Stellen Sie verbindliche Leitwerte auf

Ein Fehler liegt dann vor, wenn das tatsächliche Handeln eines Mitarbeiters vom "Soll" abweicht. Damit Mitarbeiter feststellen können, wann sie einen Fehler gemacht haben, müssen sie dieses "Soll" - die Werte des Unternehmens - kennen. Dazu zählt natürlich die konstruktive Einstellung zu Fehlern, aber auch andere wichtige Leitwerte wie die Einstellung zu Risiken, Innovationen, Teamarbeit und Eigeninitiative sowie soziale Standards.

2. Baustein: Verteilen Sie klare Kompetenzen

Sorgen Sie dafür, dass jeder Mitarbeiter seinen Entscheidungsrahmen genau kennt. Welche Kompetenzen hat er? In welchen Bereichen wird von ihm Eigeninitiative verlangt? Welche Risiken kann er in eigener Verantwortung eingehen, bei welchen Risiken hat er sich rückzuversichern - und bei wem? Achten Sie darauf, dass ihm ein Bereich bleibt, in dem er eigenverantwortlich Entscheidungen treffen kann.

Das schützt vor stupider Routine, die zu Leichtfertigkeit und vor allem Demotivation führen kann. Bedenken Sie: Je mehr Regeln Unternehmen aufstellen, desto mehr verkommt die Eigenverantwortung des Mitarbeiters zu reinen Sorgfaltspflicht (Reinhard K. Sprenger, Motivationsexperte).

3. Baustein: Funktioniert das System?

Anstatt Fehler allein als persönliches Fehlverhalten von Mitarbeitern zu begreifen, sollten Sie auch die Umstände untersuchen. Oftmals haben Arbeitsbedingungen bzw. Organisationsstrukturen den Fehler (mit-) verursacht, z.B. unklare Kompetenzen, fehlende Kontrollinstanzen, Arbeitsüberlastung, ungeeignete Schnittstellen. Persönliche Fehlleistungen können nicht zu 100 Prozent verhindert werden; systembedingte Fehlerquellen sollten Sie jedoch mithilfe einer gründlichen Fehleranalyse abstellen. Bei schwerwiegenden Fehlern, die sich nicht eindeutig "erklären" (und für die Zukunft verhindern) lassen, lohnt es sich, eine Arbeitsgruppe ggf. mit Unterstützung von externen Beratern mit der Fehleranalyse zu betrauen.

4. Baustein: Nicht Schuldige, sondern Lösungen suchen

Im Zentrum einer konstruktiven Fehlerkultur steht die lösungsorientierte Fehlerbearbeitung. In jeder akuten Krise geht es zunächst darum, die "Fehlerkosten" zu minimieren. Nicht der Schaden, der bereits eingetreten ist, sollte im Mittelpunkt des Interesses stehen (daran lässt sich nämlich nichts mehr ändern), sondern die Vermeidung weiterer Kosten. Fragen Sie also zuerst: Wie können wir den drohenden Schaden minimieren? Wie können wir verhindern, dass sich der Schaden wiederholt?

5. Baustein: Fordern Sie Offenheit ein

Eine konstruktive Fehlerkultur fördert das frühzeitige Erkennen und Benennen von Fehlern. Sie sollten daher einerseits verlangen, dass Ihre Mitarbeiter sich kritisch mit den eigenen Entscheidungen auseinandersetzen, um Fehler rechtzeitig zu erkennen, und andererseits einfordern, dass begangene Fehler offen gelegt werden. Das Verheimlichen und das Vertuschen von Fehlern sind die schlimmsten Feinde einer konstruktiven Fehlerkultur.

6. Baustein: Zweimal ist einmal zu viel - Wiederholungen vermeiden

Wichtig ist, dass aus Fehlern gelernt wird. Man darf Fehler machen, muss dann aber die richtigen Konsequenzen ziehen. Joachim Hensel, Leiter Personalpolitische Grundsatzfragen bei BMW, fasst diese

Forderung so zusammen: "Ein Fehler darf passieren, möglichst aber kein zweites Mal und auf jeden Fall nicht dreimal!" Wer, sei es aus mangelnder Kritikfähigkeit oder aus Inkompetenz, nicht in der Lage ist, schädliches Verhalten zu ändern, ist auf Dauer wohl für kein Unternehmen tragbar.

7. Baustein: Vorbild wirkt am besten

Eine konstruktive Fehlerkultur können Sie nicht per Dienstanweisung einführen. Organisationsstruktur wird in Unternehmen nämlich nicht über die "Papierform" geschriebener Unternehmensleitbilder geprägt, sondern durch das vorgelebte Verhalten der Führungskräfte. Voraussetzung für das Entstehen einer konstruktiven Fehlerkultur in Ihrem Bereich ist daher, dass Sie mit gutem Vorbild vorangehen und konstruktiv mit Fehlern umgehen.

Entwickeln Sie eine konstruktive Einstellung gegenüber Fehlern. Wie gesagt: Nur wer nichts macht, macht keinen Fehler - aber auch nichts richtig.