



Ohne Fehler lernt sich's schlechter

Wie würde eine **Entwicklung ohne Fehler** verlaufen? Im besten Fall könnte eine fehlerfreie Entwicklung einen ganz allmählich ansteigenden Verlauf nehmen. Wie langweilig! Und wie unfruchtbar. Denn ein exponentielles Wachstum bekommt man nur mit Fehlern hin, die erkannt und für Entwicklungssprünge genutzt werden. Etwas Wertvolleres als Fehler kann es in einem fruchtbaren Lernprozess nämlich nicht geben. Das glauben Sie nicht? Lesen Sie!

Auf Fehler reagieren

Die Fehlerkultur in Deutschland besteht leider häufig in der möglichst unauffälligen Vertuschung. Dass dabei wertvolle Potenziale verloren gehen, ist den Fehlerverursachern und -vertuschern in der Regel gar nicht bewusst. Denn vertuschte Fehler sind dazu verdammt, in die Wiederholungsschleife zu geraten. Vom Fehlerteufel zum Teufelskreis. Statt Reagieren heißt es also Agieren, um Fehlern künftig vorzubeugen. Denn vermeiden lassen sich Fehler nur, wenn sie erkannt und offen kommuniziert werden. Mit einem offenen Umgang schützt man nicht nur sich selbst vor der Wiederholung ärgerlicher Fehler, auch andere Kollegen werden dadurch in die Lage versetzt, Risiken erkennen zu können und umschiffen zu lernen.

Fehler und ihre Folgen

Es scheint, dass die Vertuschungsrate sich mitunter proportional zur Gefährlichkeit von Fehlerpotenzialen verhält. Denn besonders bekannt für Ihren heimlichen Umgang mit Fehlern sind Berufsgruppen aus dem medizinischen Bereich, wo schon eine kleine Unachtsamkeit tödliche Folgen haben kann. Woran das liegt? Fehler machen Angst. Und je folgenschwerer ein Fehler sein könnte, desto größer wird auch die Angst davor sein. Vertuschung ist aber eine sehr ungeeignete Strategie, dieser Angst zu begegnen. Bei einem durchdachten Fehlermanagement geht es nämlich nicht nur darum, bekannte Fehler Risiken auszuschalten und damit Fehler ganz zu vermeiden. Durch **Notfallpläne** können auch die Folgen von Fehlern abgemildert werden, wenn sie bereits passiert sind. Das mindert automatisch auch die Angst davor.

Shit happens. Welcome Shit!

Shit happens – Fehler passieren. Aber nur, weil man sie sowieso nicht vermeiden kann, sollte man Fehler keinesfalls ignorieren. Im Gegenteil. Denn jeder Fehler beinhaltet ein gewisses Verbesserungspotenzial. Schließlich gibt es immer Ursachen. Das lernen wir schon in der Schule. Wer eine schlechte Arbeit schreibt, muss erkennen, dass er sich nicht gut genug vorbereitet hat. Beim nächsten Mal wird er also etwas mehr Zeit erübrigen und sorgfältiger vorgehen. Dann wird sich in aller Regel auch die Note verbessern. So einfach kann Fehlermanagement sein. Manchmal. Sind wir der Schule dann allerdings entwachsen und leiten ein Unternehmen, wird die Sache schon schwieriger. Aber das Prinzip verändert sich nicht. Denn um das Optimierungspotenzial eines Fehlers zu erkennen, gilt es, der Ursache auf den Grund zu gehen. Am besten nicht allein im stillen Kämmerlein, sondern in einem offenen Gespräch mit allen Betroffenen. Dann können Fehler sich ganz schnell in Erfolgsfaktoren verwandeln lassen. Indem man gemeinsam die erkannten Fehlerursachen ausräumt.

Die Professoren Jan Hagen und Zhike Lei forschen an der ESMT Berlin zum Thema Fehlermanagement und sagen: „Führungskräfte müssten sich eigentlich über jeden Fehler freuen – egal, ob sie selbst oder andere ihn gemacht haben. Denn nur wer weiß, wie ein Fehler entstanden ist, kann ihn künftig vermeiden und so dazulernen“. Unternehmen, die eine optimale Fehlerkultur anstreben, raten die Forscher: erstens für Fehlerakzeptanz zu sorgen, zweitens Sanktionsfreiheit zu garantieren, drittens auf Worte auch Taten folgen zu lassen, viertens die Kommunikation sachlich zu halten, fünftens andere um Prüfung zu bitten und sechstens Fehler gemeinsam zu analysieren. Klingt doch ganz einfach und sehr plausibel. Warum wird es dann eigentlich nicht gemacht?

Nur fehlerfreies Fliegen ist schöner

Die Luftfahrt macht uns den effizienten Umgang mit Fehlern schon seit längerer Zeit vor. Der Fehler eines Einzelnen führt im Cockpit nicht notwendigerweise zu einem Flugzeugabsturz, dem Unglück geht meist eine ganze Fehlerkette voraus. Um diese unglückselige Kette durchbrechen zu können, gingen die Fluggesellschaften dazu über, Mitarbeiter zur Kommunikation ihrer Fehler zu motivieren, damit diese sich nicht mehr unentdeckt aneinanderreihen könnten. Leider wird das Zugeben von Fehlern in unserer Gesellschaft nicht gerade als Tugend angesehen, daher musste hier ein tiefgreifender Lernprozess angestoßen werden. Flugzeugbesatzungen absolvieren dafür einmal jährlich ein sogenanntes Crew-Resource-Management Training. Probleme werden dort offen und faktenorientiert angesprochen, Schuldzuweisungen sind absolut tabu. Diese kommunikative Atmosphäre kann nur mit einer flachen Hierarchie erreicht werden. Ein Flugkapitän, der als unanfechtbarer Alleinherrscher auftritt, ermuntert seine Besatzung nicht gerade zur Offenlegung ihrer Fehler. Einen munter vor sich hinplätschernden Informationsfluss kann er nur anregen, wenn er sich auch mal etwas zurücknimmt.

Ein versierter Fehlermanager weiß, dass nicht die Erfahrung alleine klug macht, sondern dass dafür ein gutes Maß an Reflexion nötig ist. Ein Indiz für die Richtigkeit dieser These ist die geografische Unfallhäufigkeit im Flugverkehr. Die meisten Abstürze passieren im asiatischen Raum, vor allem in China und Indien, aber auch in Russland, wo die Strukturen innerhalb der Besatzung noch sehr hierarchisch geprägt sind. Die Statistik sagt außerdem, dass es im Cockpit sicherer zugeht, wenn der Co-Pilot das Steuer übernimmt, weil der Flugkapitän auf dem ‚Beifahrersitz‘ sich eher traut, Fehler anzusprechen. Diese Tatsache hat sich auch in der Luftwaffe herumgesprochen, wo der Steuermann bei Flügen heute immer rangniedriger sein muss als der Co-Pilot.

Von Best Practice zu Worst Practice

In Seminaren dienen häufig Best-Practice-Beispiele als Anschauungsmaterial. Aber warum sucht man sich stattdessen nicht einmal die dümmsten Fehler heraus, die jemals gemacht wurden? Das würde nicht nur dem Amüsement der Kursteilnehmer dienen. Man könnte ihnen damit vor Augen führen, dass auch exzellent ausgebildete Fachkräfte wie sie selbst die blödesten Fehler machen können. Besser kann man hochnäsigen Führungspersonlichkeiten den Spiegel eigentlich nicht vorhalten. Denn man kaut ihnen keine Weisheiten vor, sondern lässt sie selbst draufkommen, welche Fehlerpotenziale auch in ihnen schlummern.

The American Way of Failure

In der amerikanischen Unternehmenskultur gilt das Motto ‚Trial and Error‘ als Geheimrezept für Erfolg. Dahinter steht das Wissen um die mindestens hundert falschen Schritte, die jeder großartigen Erfindung vorausgegangen sind. Ist es also nicht besser, wenn ein neues Fahrzeug noch in der Testphase scheitert, als später auf der Straße? Denn für jedes Problem lässt sich eine Lösung finden, vorausgesetzt, es wird danach gesucht. In deutschen Unternehmen neigt die Führungsriege häufig eher zu Bauernopfern, die als Schuldige an den Pranger gestellt werden. Und was hilft das, wenn das neue Fahrzeug eben doch mal wieder prominent auf der Straße gescheitert ist? Natürlich gar nichts. Damit wird dem nächsten Versagen Tür und Tor geöffnet. Mit dieser Strategie macht man sich ganz leicht den guten Ruf kaputt. Irgendwie erinnert das an einen nicht namentlich zu nennenden deutschen Autokonzern. Manchmal stinkt der Fisch eben auch aus dem Auspuff.