

# Auch Fehler haben ihre guten Seiten

Das Bemühen um Fehlerfreiheit ist ein selbstverständlicher Bestandteil fachgerechten Arbeitens. Gleichwohl, die ständige absolute Fehlerfreiheit bei der Arbeitsausführung ist eine Illusion.

Dipl.-Betriebswirt Hartmut Volk, freier Publizist, Redaktionsbüro Wirtschaft & Wissenschaft, Bad Harzburg

„Zu den geradezu klassischen Verhaltensfehlern von Vorgesetzten gehört der falsche Umgang mit gemachten Fehlern. Gelten in einem Unternehmen Fehler als unverzeihlich, ist das der Todesstoß für die Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, sagt Thomas Weegen, Geschäftsführer der auf Zusammenarbeit und Unternehmensentwicklung spezialisierten Unternehmensberatung Coverdale, München. Und er sagt auch, weshalb das so ist: „In jedem Belegschaftsmitglied schlummern fachliche wie innovativ-kreative Fähigkeitspotentiale. Die Verteufelung von Fehlern sorgt dafür, dass diese Fähigkeiten ein für den Betrieb verschlossenes Reservoir bleiben.“

Also, sagt er, „Schluss mit diesem unklugen Umgang mit gemachten Fehler. Die absolute Fehlerfreiheit im Tun spricht jeder Alltagserfahrung Hohn. Es gibt keine bessere Innovationsbremse als diese irrige Vorstellung von einem durch und durch perfekten Tun!“ Ein schönes altes schottisches Sprichwort bestätigt ihn: Lifeless, Faultless – Leblos, Fehlerlos. Natürlich, Berater Weegen weiß, „dass fehlerfreies Arbeiten als betriebliche Zielvorstellung unverzichtbar ist.“ Nur als betriebliche Realitätsvorstellung sei sie außerordentlich entwicklungsfeindlich. So notwendig es sei, auf fehlerfreies Arbeiten hin zu wirken, so geradezu unsinnig sei es aber auch, das als strikte Arbeitsvorgabe praktisch zu verlangen und entsprechend jeden Fehler als persönliches Versagen und Ausdruck von Leistungsschwäche zu registrieren und anzuprangern.

„Mit nichts lässt sich ein Unternehmen schneller lahmlegen als mit hausgemachten unrealistischen Forderungen und den bei deren Nichterfüllung angedrohten Strafmaßnahmen. Diese Denk- und Handlungsweise zählt zu dem Schlimmsten, was sich ein Unternehmen selbst antun kann“, warnt Weegen. Nicht die selbst bei größter Umsicht schlicht und einfach unvermeidlichen Fehler seien am gefährlichsten für den Unternehmenserfolg, sondern die durch Fehlerintoleranz bewirkte Einschüchterung der Belegschaft, „die in der Praxis auf nichts anderes als einen sturen Dienst nach Vorschrift hinausläuft!“ Engstirniger Umgang mit Fehlern führe in der Belegschaft zu der sich rasch überall festsetzenden denk- und handlungsleitenden Einsicht: Wer seinen Kopf nicht freiwillig unter das Fallbeil legen will, tut um Gottes Willen nichts, was auch nur irgendwie vom Gewohnten und den zirkulierenden Vorschriften und Vorgaben abweicht.

## Fehler dürfen passieren

Vorausgesetzt, eine weitsichtige Bemerkung des Herzogs von La Rochefoucauld aus dem Jahr 1665 wird beherzigt: „Alle Fehler, die man hat sind verzeihlicher als Mittel, welche man anwendet, sie zu vertuschen.“ Und das heißt praktisch: Die Qualität des betrieblichen Handelns können Fehler nur dann vorantreiben, wenn sie nicht verteufelt sondern offen gelegt und ohne voraus-eilende Schuldzuweisungen vorurteilsfrei analysiert werden. „Unsere Studien zeigen, dass eine Blame-Shame-Kultur nach Fehlervorkommnissen tödlich für das Lernen aus Fehlern ist. So werden nämlich Vorkommnisse unter den Teppich gekehrt und es wird nichts daraus gelernt“, sagt Dr. Johannes Steyrer, Professor an der Interdisziplinären Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management an der Wirtschaftsuniversität Wien. Und der Schweizer Krisenspezialist Professor Laurent F. Carrel, Biel, warnt: „Sorgt eine kurzsichtige betriebliche Fehlerpolitik dafür, dass Fehler aus Selbstschutzgründen vertuscht oder im Angstverfahren so gut es eben möglich ist repariert werden, können sich selbst die simpelsten Fehler zu unkalkulierbaren Zeitbomben entwickeln.“

Nur der offene, auf Erkenntnis zielende Umgang mit Fehlern beflügele die betriebliche Entwicklung und schütze vor der so gefährlichen Fehlermultiplikation. „Verschwiegene und vertuschte Fehler können sich in Windeseile zu einer Fehlerwelle auswachsen und ein Unternehmen urplötzlich mit einer Situation konfrontieren, die nur noch schwer zu beherrschen und ohne größere Sach- und/oder Rufschäden anzurichten zu bereinigen ist“ gibt Carrel zu bedenken. Für ihn ist deshalb ein nicht automatisch anklagender und Schuld zuweisender, sondern um- und weitsichtig analysierender Umgang mit Fehlern auch ein zentraler Baustein des Krisenschutzes in einer Organisation.

## Lesetipps

- Jürgen Schaefer: Lob des Irrtums – Warum es ohne Fehler keinen Fortschritt gibt. C. Bertelsmann Verlag, München 2014, 256 Seiten, €19,90

- Markus Jotzo: Loslassen für Führungskräfte – Meine Mitarbeiter schaffen das. Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2012, 232 Seiten, € 19,90

- Gassmann/Granig: Innovationsmanagement – 12 Erfolgsstrategien für KMU. Hanser Verlag, München 2013, € 29,90  
Bestellung der Bücher über [www.profil-buchhandlung.de](http://www.profil-buchhandlung.de)