

Es gibt keine bessere Innovationsbremse als die Vorstellung perfekter Tuns...

Auch Fehler haben ihre guten Seiten

Ständige absolute Fehlerfreiheit bei der Arbeitsausführung ist eine Illusion. Unser Autor Hartmut Volk sprach mit Experten über den Umgang mit der unvermeidlichen betrieblichen Gegebenheit, dass Fehler gemacht werden. Fazit: Fehler sind nicht nur negativ – im Gegenteil.



Einer der dümmsten Verhaltensfehler von Unternehmern und Vorgesetzten ist der falsche Umgang mit gemachten Fehlern. Gelten in einem Betrieb Fehler als Kapitalverbrechen, ist das der Todesstoß für die Eigeninitiative der Mitarbeiter“, sagt Thomas Weegen, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Coverdale, München. „In jedem Teammitglied schlummern fachliche und kreative Fähigkeitenpotentiale. Die Verteufelung von Fehlern sorgt dafür, dass diese Talente ein für den Betrieb verschlossenes Reservoir bleiben. Bei der heutigen Kosten- und Wettbewerbssituation, dem bürokratischen Auflagenwust und der wachsenden Schwierigkeit, gutes Personal zu bekommen, sollte sich die Führung aber mehr denn je darum bemühen, diese Reserven für den Betrieb zu erschließen und nutzbar zu machen.“

Chefs müssten anerkennen, dass Irren nun mal menschlich sei, dass sich ohne Irrtum und das Lernen daraus nichts und niemand weiter entwickelt. Wie es das russische Sprichwort so treffend sagt: „Ohne etwas zu verpatzen, wird man nicht Meister.“ Deutlicher noch der Hinweis aus Faust II: „Wenn du nicht irrst, kommst du nicht zu Verstand.“ Für Weegen ist kaum etwas anderes so förderlich für die betriebliche Produktivität und die Lust an der Arbeit wie die Bereitschaft von oben, sich diese Erkenntnisse zu Eigen zu machen. Und so lässt sich Goethes Aphorismus fast als Wink mit dem

Zaunpfahl an die Vorgesetzten lesen: „Wer nicht mehr liebt und nicht mehr irrt, der lasse sich begraben.“

Also, sagt er, „Schluss mit diesem Affenzirkus um gemachte Fehler. Es gibt keine bessere Innovationsbremse als diese irri-ge Vorstellung von einem durch und durch perfekten Tun!“ Natürlich, 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 anzuprangern.

„Mit nichts lässt sich ein Betrieb 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 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 automatisch zu der sich rasch überall festsetzenden Einsicht: Wer seinen Kopf nicht freiwillig

„Fehler treiben die Erkenntnis voran“



unter das Fallbeil eines gewaltigen Donnerwetters legen will, tut um Gottes Willen nichts, was auch nur irgendwie vom Gewohnten und den Vorgaben abweicht. Kreativ kann ich ja nach Feierabend sein.

Und wohin sich ein Unternehmen, in dem sich diese Geisteshaltung in den Köpfen festgesetzt hat, entwickelt, liegt für Weegen auf der Hand: „Fehlerintolerantes Führungsverhalten fördert das individuelle Absicherungsverhalten und sorgt so für die geistige Verkrustung der Organisation. Der Betrieb tritt auf der Stelle.“ Unreflektierter innerbetrieblicher Perfektionszwang sei erheblich

„Nicht verteufeln, sondern offen legen und vorurteilsfrei analysieren“

Existenz bedrohender als alle Wettbewerber zusammen.

„Fehler bestimmen unser Leben“, sagt Professor Markus Ullsperger, Leiter der selbständigen Forschungsgruppe ‚Kognitive Neurobiologie‘ am Max-Planck-Institut für neurologische Forschung in Köln. Fehler, so Ullsperger, „können fatale Folgen nach sich ziehen, tragen aber andererseits zur Optimierung unserer täglichen Handlungen bei. Überraschende und ungewollte Ergebnisse geben oft mehr Aufschluss als die bloße Bestätigung unserer Erwartungen.“ Sein Fazit: „Fehler treiben die Erkenntnis voran.“

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 betrieblichen Handelns können Fehler nur dann vorantreiben, wenn sie nicht verteufelt, son-

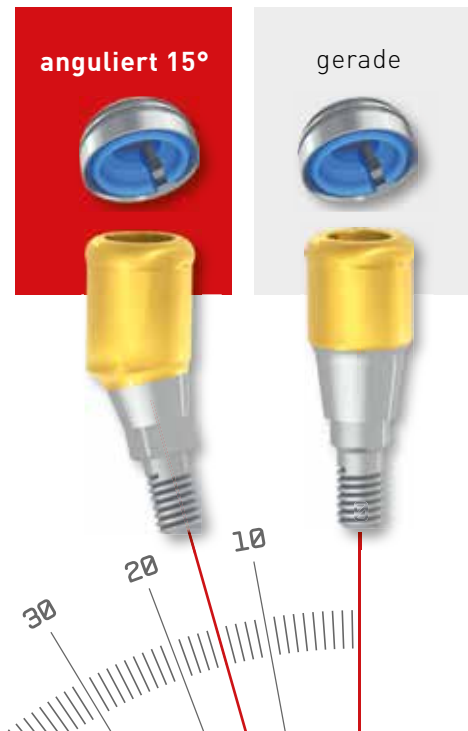
dern offen gelegt und ohne vorseilende Schuldzuweisungen vorurteilsfrei analysiert werden. „Unsere Studien zeigen, dass eine blame-shame-Kultur nach Fehlervorkommnissen tödlich für das Lernen aus Fehlern ist. So werden Vorkommnisse unter den Teppich gekehrt und es wird nichts daraus gelernt“, sagt Dr. 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 kurzfristige 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 beflügelt die betriebliche Entwicklung und schützt 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 weit-sichtig analysierender Umgang mit Fehlern auch ein zentraler Baustein des Krisenschutzes in einer Organisation.

Erinnern wir uns des kanadischen Lehrers Laurence J. Peter. Das ist der Erfinder des bekannten ‚Peter-Prinzips‘. Das besagt: Jeder steigt in einer Hierarchie bis zur Stufe seiner Unfähigkeit auf. Besagter Peter hat der Welt noch eine weitere bemerkenswerte Erkenntnis geschenkt. Mutmaß-

FIXIERUNG?

mit Novaloc™ Matrizen kein Problem mehr.



Neue Technologie!

- Das Novaloc™ Matrixensystem mit seiner neu entwickelten Technologie ist ein konfektioniertes Verbindungselement zur Fixierung von abnehmbarem Zahnersatz auf MedentiLOC® Abutments.
- Novaloc™ benötigt nur 4 Retentions-einsätze. Logisch farbkodiert nach Abzugskraft.



- Matrixengehäuse erhältlich aus Titan oder Peek.
- Anwenderfreundliche Equipmentbox sorgt für Übersicht und Ordnung:



Novaloc™
swiss made



www.valoc.ch



MEDENTIKA® GmbH
DENTALE PRÄZISION

Hammweg 8-10
76549 Hügelsheim

Tel.: +49 (0)72 29-69912-0

E-Mail: info@medentika.de
www.medentika.de

lich die wohl realitätsnaheste Beschreibung der Sache mit den Fehlern: „Fehler vermeidet man, indem man Erfahrungen sammelt. Erfahrungen sammelt man, indem man Fehler macht.“ Damit hat der Mann aus Kanada kurz und bündig eine Verbindung zwischen zwei schlecht beleumundeten Faktoren der Unternehmensführung hergestellt, die deutlich macht, wie irreführend es ist, sowohl Fehler als auch Erfahrung zu verteufeln.

Erfahrung als Baustein der persönlichen Qualifikation steht heute nicht so hoch im Kurs.

„Doch mit der Wiederentdeckung des Werts älterer Arbeitnehmer wächst auch wieder die Wertschätzung des Erfahrungswis-

sens. Erfahrung wird nicht mehr so spontan mit abweisender Handbewegung als überflüssig, weil vermeintlich entwicklungsfeindlich, abqualifiziert und mit Altersstarrsinn, Lernunwilligkeit und Zukunftsskepsis gleichgesetzt“, berichtet der Esslinger Führungs- und Unternehmensethiker Professor Ferdinand Rohrhirsch. Wie Rohrhirsch, der auch als Coach ein unmittelbares Ohr am betrieblichen Geschehen hat, feststellt, „wird wiederentdeckt, dass sowohl Erfahrung als solche als auch das Lernen durch Erfahrung, und dazu gehört nun einmal auch das Lernen aus gemachten Fehlern, seinen betrieblichen Stellenwert hat und vor manchem teuren Irrtum im Tun

wie Lassen bewahren kann.“ Deshalb sein Rat an alle Chefs: „Bewahren sie sich das offene Ohr für Beobachtungen, Überlegungen und Anregungen aus der Belegschaft. Bewahren sie sich die Bereitschaft, sich zu beraten und sich beraten zu lassen, die andere Meinung gelten zu lassen und sie im Führungsverhalten nicht reflexhaft als unerwünschte Belehrung von unten zu unterbinden.“

Der Innsbrucker Managementforscher Professor Hans H. Hinterhuber bringt den befangenen betrieblichen Umgang mit Fehlern auf den Punkt, wenn er feststellt: „Mit taktischen Jasagern und devoten Kopfnickern, mit Menschen, die aus Selbstschutzgründen geistig nur an der Leine ihres Vorgesetzten laufen und Fehler scheuen wie der Teufel das Weihwasser erobert kein Betrieb die Zukunft!“ Sein Rat: „Das viel diskutierte betriebliche Chancenmanagement muss immer auch ein kreatives Fehlermanagement umfassen.“ Gelegenheiten, Möglichkeiten, eben Chancen zu erkennen, setze auch voraus, sich von Fehlern nicht kopfscheu machen zu lassen, sondern nach deren möglichem Zeigerwert zu forschen.

Innovationsforscher Professor Oliver Gassmann, Direktor des Instituts für Technologiemanagement an der Universität Basel, schlägt dieselben Tönen an: „Führen muss Experimentieren ermöglichen, ja nachgerade zum Experimentieren auffordern. Wie anders als aus Versuch und Irrtum ergibt sich Entwicklung?“ Wie das Sprichwort schon sagt: Probieren geht über Studieren. Gassmann verweist auf die Studien des Harvard-Professors Marvin Stern. Der fand heraus, dass sich Unternehmen mit einer starken Innovationskultur unter anderem durch Strategien und Maßnahmen zur Erhöhung der Selbstbestimmung und Selbstverantwortung sowie der Gestaltungsspielräume der Mitarbeiter auszeichnen. Dazu gehöre auch, betont Gassmann, „die Möglichkeit, Ideen fehlertolerant erproben zu können.“ Das sei eine bedeutende Voraussetzung für innovatives Verhalten. Erfolgreiche Innovationen, fasst Gassmann zusammen, „sind eine Mischung aus Veränderung, Inspiration, handwerklichem Geschick, Passion und der Fähigkeit zu führen!“

„Vertuschte Fehler können sich in Windeseile zu einer Fehlerwelle auswachsen“

Lesetipps

- ▶ Jürgen Schaefer: Lob des Irrtums – Warum es ohne Fehler keinen Fortschritt gibt. C. Bertelsmann Verlag, München 2014, 256 Seiten, 19,99
- ▶ Wie viel Perfektionismus darf es sein? in: Gehirn und Geist, 3/2014, Seite 20 ff. Spektrum der Wissenschaft Verlagsgesellschaft, Heidelberg. Einzelheft 7,90 Euro
- ▶ Edward Slingerland: Wie wir mehr erreichen, wenn wir weniger wollen. Berlin Verlag, Berlin 2014, 320 Seiten, 19,99
- ▶ Markus Jotzo: Loslassen für Führungskräfte – Meine Mitarbeiter schaffen das. Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2012, 232 Seiten, 19,90
- ▶ Oliver Gassmann / Peter Granig. Innovationsmanagement – 12 Erfolgsstrategien für KMU. Hanser Verlag, München 2013, 196 Seiten, 29,90

