

# Fehlerkultur – Innovations- und Optimierungstreiber

Eine ausgeprägte Fehlerkultur ist in vielen Unternehmen leider immer noch eher Wunschdenken als gelebte Wirklichkeit. Innovationslosigkeit, hohe Personalfuktuation und Krankheitsraten, fehlende Fachkräfte und schlechtes Betriebsklima sind die Folgen. Fehler sind für alle Beteiligten unangenehm, aber sie passieren nun mal. Die Frage ist also, wie die Unternehmen damit umgehen. Text: Pascal von Gunten, Bild: Redaktion

**Den Begriff der «Fehlerkultur» findet man vor allem in der Sozial- und Wirtschaftswissenschaft.** Er umfasst den Umgang mit Fehlern, den Fehlerrisiken und deren Folgen. Wir sind uns sicherlich einig, dass dort, wo gearbeitet wird, auch Fehler passieren. Der Fehler an sich ist ein zweischneidiges Schwert. Zum einen ist er unangenehm, unerwünscht und teils auch teuer. Zum andern müssen Fehler passieren, um daraus zu lernen, sich stetig zu verbessern und somit für permanenten Fortschritt zu sorgen. Sie weisen auf Missstände im System hin und fördern die Innovation. In Bezug auf den technologischen Fortschritt und die damit verbundene Innovation gewinnt eine gute Fehlerkultur massiv an Stellenwert. Es wird zur Notwendigkeit, sich über die gewohnten Grenzen hinaus zu bewegen, etwas zu wagen und dabei auch Fehlschritte zu begehen. So gibt es Studien, die belegen, dass rund 9 von 10 Versuchen fehlschlagen. Das Problem ist nun, dass genau der 10. Versuch den künftigen Erfolg beinhalten könnte.

## Welche Konsequenzen hat eine schlechte Fehlerkultur?

Eine schlechte Fehlerkultur hat massgeblichen Einfluss auf den aktuellen und künftigen Erfolg des Unternehmens. Um nicht nur auf meinen persönlichen Praxiserfahrungen zu basieren, möchte ich auf eine Studie der Universität Wien verweisen, in der einwandfrei nachgewiesen wird, dass eine schlechte Fehlerkultur und negatives Feedback nicht nur den Fortschritt und die Eigeninitiative der Mitarbeitenden ausbremsen, sondern sogar den Stresspegel, Leistungsdruck und den Perfektionismus auf ein fürs Unternehmen schädliches Niveau anheben.

Emotionale Schuldzuweisungen, öffentliches Blossstellen, Fehler auf andere schieben oder Fehler verschweigen sind die wohl übelsten Auswirkungen einer schlechten oder inexistenten Fehlerkultur. Sie lassen sich nur noch durch die Verbindung mit einer aktiven Kündigungskultur übertreffen. Die Angst vor den Folgen eines Fehlers erstickt jegliche Initiative im Keim und führt zu einer Erkrankung des Betriebsklimas.

## Wie soll man mit Fehlern umgehen?

Schauen wir auf die heutigen Fakten des Marktes wie Fachkräftemangel, (internationaler) Konkurrenzdruck, technologischer Fortschritt oder die digitale Generation, so ist schnell klar, dass die Neupositionierung zahlreicher Unternehmen unumgänglich sein wird. Dazu gehört auch die Etablierung psychologischer Sicherheit für die Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden müssen die Möglichkeit haben, Fehler anzusprechen und Neues auszuprobieren. Das Bewusstsein, sich damit allenfalls unbeliebt zu machen, darf ihnen dabei nicht im Wege stehen. Im Gegenteil: Sie benötigen das absolute Vertrauen, durch solche Handlungen den Status nicht zu verlieren. Machen Sie Ihre Leute deshalb nur indirekt auf die Fehler aufmerksam. Aus psychologischer Sicht macht es für die betroffene Person einen grossen Unterschied, ob sie ihm den Fehler vorwerfen oder ob Sie zum Beispiel zuerst von einem ihrer eigenen Fehler erzählen, bevor sie ihn auf seinen aufmerksam machen.

## Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden ist bewusst zu fördern.

Natürlich sollen Fehler aufgedeckt und diskutiert werden, aber ohne Schuldzuweisung. Die Leute sind sich meist bewusst, dass sie Fehler begangen haben. Ermutigen Sie das Gegenüber somit vielmehr und zeigen Sie ihm auf, dass eine Verbesserung einfach zu erreichen ist. Jeder Fehler deckt eine Lücke im System auf und dient als Hinweis zur Verbesserung. Anstatt einen Schuldigen zu suchen, ist der Grund für das Eintreten des Fehlers zu hinterfragen. Durch die entsprechenden Erkenntnisse ist dann dafür zu sorgen, dass er nicht wieder eintritt. Wiederholt sich der gleiche Fehler trotzdem nochmals, zeigt dies auf, dass der Lern- und Verbesserungsprozess

ausgeblieben ist. In solchen Fällen ist das «Warum» erneut zu hinterfragen und es sind weitere Massnahmen notwendig. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess muss für jedes Unternehmen zur absoluten Selbstverständlichkeit gehören.

Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden ist bewusst zu fördern. Ein Mitarbeitender übernimmt grundsätzlich dann gerne die Eigenverantwortung und fällt eigenständige Entscheidungen, wenn er auf seinen Stärken eingesetzt wird. Die Herausforderung liegt nun darin, Mitarbeitern zu helfen, ihre Talente und Stärken zu entdecken. Es ist erschreckend, wieviele Menschen einfach nur einem Broterwerb nachgehen und sich ihres wirklichen Potenzials in keinsten Weise bewusst sind. Trotz Einsatz auf den Stärken ist zu berücksichtigen, dass aber nicht jeder ein Entscheider sein möchte. Wer als Unternehmer auf die künftigen Marktanforderungen eingeht, daraufhin eine gesunde Fehlerkultur einführt und die Potenziale eines jeden Mitarbeitenden optimal zu nutzen weiss, hat gute Chancen, sich längerfristig behaupten zu können.

## Wie kann ich Sie unterstützen?

Als Sparringpartner für Inhaber, Verwaltungsräte und Geschäftsführer beleuchte ich mitunter das Innovationspotenzial und die Fehlerkultur. In diesen Punkten liegt erfahrungsgemäss ein beachtlicher Teil des Potenzials rund um die Zukunft des Unternehmens. Sie sind sozusagen die Stützen einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit.

Gerne unterstütze ich auch Sie direkt in Ihrem Betrieb – in enger Zusammenarbeit mit Ihnen, Ihrer Führungscrew und Ihren Mitarbeitenden.

[www.vongunten-partner.ch](http://www.vongunten-partner.ch) ■