



Innovative Fehlerkultur

Aufstehen, Staub abklopfen, Krönchen richten, weitermachen

Dr. Bettina Janssen

Wir leben in Zeiten der Veränderungen. Veränderungen hat es schon immer gegeben, doch sie scheinen intensiver, rasanter und komplexer geworden zu sein. Themen wie Digitalisierung, Globalisierung und Generationswechsel werden Unternehmen veranlassen, neue Ziele zu definieren und neue Wege auszuprobieren. Der Wandel wird in den nächsten Jahren nahezu jede Branche betreffen. Flexibilität, Veränderungs- und Risikobereitschaft sind dann gefragt, um am Markt wettbewerbsfähig und als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben (Stichworte: Dezentralisierung und Deregulierung). Lernen aus Fehlern ist gefordert, damit sie sich nicht wiederholen und neue nicht passieren.

I. Fehlerbegriff

Fehler sind Situationen, die eigenen oder fremden Erwartungen, Plänen oder Vorgaben nicht entsprechen. Aufgrund eines Tuns oder Unterlassens, eines unerwarteten Ereignisses oder einer Störung läuft in Arbeitsprozessen etwas schief, was aus Unkenntnis oder Nachlässigkeit nicht berücksichtigt wurde. Dabei gibt es unterschiedliche Fehlergrade. Die Bandbreite reicht von kleineren Patzern, Unstimmigkeiten und Unklarheiten, über größere Abweichungen von Ist- und Sollzustand bis hin zu schwerwiegenden Fehlern, die enorme Reputations- und Imageschäden nach sich ziehen können.¹

Darüber hinaus gibt es spezifische Definitionen eines Fehlers im unternehmerischen Kontext².

Diese orientieren sich auf den Ebenen:

- Inhaltlich – Was wird als Fehler bezeichnet?
- Normativ – Weswegen wird etwas als Fehler bezeichnet?
- Personell – Wer bezeichnet etwas als Fehler?
- Aktionell – Was führte zum Fehler und welche Konsequenzen folgen daraus?

¹ o. A. Fehler – Definition und Bedeutung des Begriffs in unterschiedlichen Fachgebieten. juraforum.de <https://www.juraforum.de/lexikon/fehler> (Datum des letzten Zugriffs 07.02.2020)

² Harteis, Christian; Bauer, Johannes; Heid, Helmut (2006): Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning. Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften 28 (2006) 1, S. 111, 113ff.

II. Fehler sind tabu

Das Wort »Fehler« ist in einer Leistungsgesellschaft, in der Menschen an ihren Erfolgen gemessen werden, negativ besetzt. Es wird viel über Erwartungen, Ziele, Pläne und Erfolge gesprochen, über das, was jemand erreichen will bzw. erreicht hat. So sozialisiert ist es dann immer schmerzhaft, einräumen zu müssen, das etwas nicht klappt oder schiefgegangen ist. Für Niederlagen und Misserfolge ist kein Raum. Niemand will als Versager*in oder oder Trauertänzer*in abgestempelt werden. Fehler sind tabu – können aber sehr kostspielig werden. Je später ein Fehler erkannt, benannt und korrigiert wird, desto teurer wird er; erst recht, wenn er Imageschäden, Vertrauenseinbußen und Kundenverluste nach sich zieht (siehe Diesel-Skandal, Miss-

Entwicklungsstufen des Kulturniveaus eines Unternehmens

pathologisch	reaktiv	berechnend	Perspektivwechsel	proaktiv	innovativ
Solange Fehler nicht aufgedeckt werden, spielt es keine Rolle.	Wir werden reagieren, wenn Fehler passieren.	Wir kontrollieren Fehler mit Regeln und Systemen.		Wir suchen aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten. Auftretende Fehler werden sofort analysiert und behoben.	Potentielle Fehlerquellen werden (präventiv) identifiziert, analysiert und behoben.

zunehmende Verantwortung und Vertrauen in die Leitung

zunehmend informiert sein

Nach der Safety Culture Ladder von Parker, D./ Lawrie, M. / Hudson, P.T.W (2006): A framework for understanding the development of organisational safety culture.

brauchskrise). In anderen Ländern ist eine innovative Fehlerkultur weitaus stärker in die Philosophie der Unternehmen integriert als in Deutschland. Tech-Giganten wie Google, Microsoft, Netflix oder Xing halten genauso wie viele produzierende Unternehmen ihre Mitarbeiter an, Fehler frühzeitig zu kommunizieren und hinzuschauen, um daraus präventiv Lösungen abzuleiten.³ Im deutschsprachigen Raum hingegen werden die Innovationskraft und die Möglichkeiten in vielen Bereichen noch unterschätzt und sind wenig genutzt, die ein Lernen aus Fehlern bietet (»the German-Angst«).⁴

III. Verantwortungsabwehr – ich war das nicht

Menschen lernen schon sehr früh, dass es nicht gut ist, Fehler zu machen. In ihrem Kopf und ihrem Fühlen ist die

³ manpowergroup: future of work Blog (2020): Fehlerkultur: Wenn aus Pannen Chancen werden. future of work Blog <https://www.manpowergroup.de/neuigkeiten/future-of-work-blog/detail/fehlerkultur-wenn-aus-pannen-chancen-werden-268> (Datum des letzten Zugriffs 07.02.2020)

⁴ anders: Technische und produzierende Unternehmen, Unternehmen der Sicherheitsbranche, der Medizin oder in extremen Leistungsbereichen wie dem Leistungssport. Vgl. Talin, Benjamin (2019): Fehlerkultur als Basis für eine erfolgreiche Digitale Transformation. [morethandigital.de v. 5. Januar 2019](https://morethandigital.de/v.5.Januar.2019). <https://morethandigital.info/fehlerkultur-als-basis-fuer-erfolgreiche-digitale-transformation/> (Datum des letzten Zugriffs 07.02.2020)

Annahme manifestiert, dass Fehler in der Regel unangenehme Folgen haben (Kränkungen, Abwertungen, Degradierung, schlechte Beurteilungen, Bestrafung). Schnell kommen Versagensängste auf: Ich bin nicht gut, nicht schlau oder nicht fleißig genug; ich schaffe das sowieso nicht; die anderen sind alle viel besser als ich. Hinzu kommen Schweigegebote, Tabus und Kommunikationsbarrieren. Unsicherheit und Angst, die eigene Position, den eigenen Status zu verlieren, werden zu beherrschenden Faktoren. Statt loszulassen und als Persönlichkeit in Interaktion zu gehen, bleiben sie lieber in ihren Komfortzonen stecken und reagieren mit Routine und Gewohnheiten. Sie nehmen Verhaltensweisen an, die mit »Verantwortungsabwehr«⁵ bezeichnet werden, um sich zu schützen und vor Schaden zu bewahren.

Die Techniken der Verantwortungsabwehr sind universell. Hierzu gehören unter anderem:

- vertuschen, leugnen oder abstreiten (»Ich kann doch nichts dafür.« »Ich habe schon alles probiert.« »Ich bin nicht Schuld«).

⁵ Zu Verantwortungsabwehr siehe zum Beispiel Keller, Monika (1996): Verantwortung und Verantwortungsabwehr. Zeitschrift für Pädagogik 01/1996, S. 42 (1996) 1, S. 71-81. https://www.pedocs.de/volltexte/2015/10646/pdf/ZfPaed_1996_1_Keller_Verantwortung_Verantwortungsabwehr.pdf (Datum des letzten Zugriffs 07.02.2020)

- delegieren (»Das war vor meiner Zeit.« »Dafür war ich nicht zuständig.« »Darüber hat mich niemand informiert.« »Ich hätte ja gerne, aber ...«).
- minimalisieren, bagatellisieren (»Ist doch nicht so schlimm.« »Ist doch noch einmal gutgegangen.« »Das kann doch jedem mal passieren.«).

Wenn aus Unsicherheit und Angst Fehler verschwiegen, Verantwortung verschoben und lieber keine als eine falsche Entscheidung getroffen wird, kann dieses Verhalten schnell zum Problem für ein Unternehmen werden. Es lähmt genau dort, wo Unternehmen sich mutiger, schneller und fehlerresistenter zeigen müssten. Die Menschen hier in Selbstreflexion und Eigenverantwortung zu bringen, darin liegt die Herausforderung der Zeit. In vielen Unternehmen gibt es eine reaktive Fehlerkultur, die eher als Absicherungskultur zu verstehen ist, weil sie – problem- statt lösungsorientiert – allein auf der Vermeidung von Fehlern aufbaut.

IV. Erfolgsfaktor Mensch

Menschen als individuell agierende Persönlichkeiten in ihrer Selbstreflexion und Eigenverantwortung zu stärken (Empowerment) wirkt sich auf die Innovationskraft, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit aus – und damit auf den unternehmerischen Erfolg. Mitar-



beiter- und Kundenbeziehungen sowie Empathie lassen sich durch Technik langfristig nicht ersetzen.⁶ Das hat selbst der Tesla-Mitbegründer und CEO Elon Musk eingeräumt. Zu viele Roboter und automatisierte Systeme hatten beim neuen Elektroauto Model 3 die Produktionsprobleme verschärft. Musk twitterte 2018: »Yes, excessive automation at Tesla was a mistake. To be precise, my mistake. Humans are underrated.«⁷

In Zeiten der Veränderung müssen Führungskräfte und Mitarbeitende Grenzen testen und Fehler – ohne Schuldzuweisung – machen dürfen. In Unternehmen, in denen ein gutes Betriebsklima vorherrscht und Meinungen und Bedenken geäußert werden dürfen, ohne Nachteile zu befürchten, werden Führungskräfte eher wagen, kreative und mutige Entscheidungen zu treffen und Mitarbeitende bringen sich eher mit innovativen Ideen ein.

6 Grzeskowitz, Ilja (2018): Die drei Erfolgsfaktoren in Zeiten der Veränderung. Capital.de vom 9. Oktober 2018. <https://www.capital.de/karriere/ilja-grzeskowitz-die-drei-erfolgsfaktoren-in-zeiten-der-veraenderung> (Datum des letzten Zugriffs 07.02.2020)

7 dpa (2018) – »Mein Fehler«: Elon Musk räumt ein Versäumnis beim Tesla Model 3 ein. businessinsider.de vom 15. April 2018. <https://www.businessinsider.de/tech/mein-fehler-elon-musk-raeumt-ein-versaemnis-beim-tesla-model-3-ein-2018-4/> - Tweet Embed: https://twitter.com/mims/statuses/984882630947753984?ref_src=twsrc%5Etfw (Datum des letzten Zugriffs 07.02.2020)

Genauso wie sich Führungskräfte und Mitarbeitende eher trauen werden, neue Wege zu beschreiten, werden sie wagen, Altgedientes zu beenden, weil es nicht mehr funktioniert.⁸

V. Führung prägt Fehlerkultur oder der Fisch stinkt vom Kopf

Eine innovative Fehlerkultur in einem Unternehmen zu etablieren, erfordert das Engagement der Leitung. Ihr obliegt die Verantwortung, eine positiv konnotierte Fehlerkultur als Teil des unternehmerischen Qualitätsmanagements zu implementieren, zu überprüfen und arbeitsspezifisch weiterzuentwickeln. Gleichzeitig kommt ihr hier eine Vorbildfunktion zu: Ihre Haltung und ihr Verhalten prägt den Umgang mit Fehlern in allen Organisationseinheiten (offensiv – defensiv). Wenn Leitung zugeben kann, dass auch ihr Fehler passieren, fördert sie die Entwicklung einer innovativen Fehlerkultur (sharing is caring). Auch muss sie unmissverständlich Bereitschaft erkennen lassen, die Prozesse in aller Konsequenz zu installieren und sich diesen auch selbst zu stellen. Dazu braucht es

8 Tödtmann, Claudia (2018): EY-Studie Fehlerkultur: Wenn Mitarbeiter vertuschen, um nicht selbst Bauernopfer zu werden. Management-Blog Wirtschaftswoche vom 4. Dezember 2018. <https://blog.wiwo.de/management/2018/12/04/ey-studie-fehlerkultur-wenn-mitarbeiter-vertuschen-um-nicht-selbst-bauernopfer-zu-werden/> (Datum des letzten Zugriffs 07.02.2020)

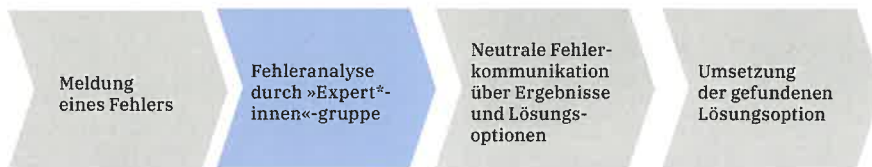
Mut und Einsicht, dass Fehlerreflexionen eine Chance für unternehmerische Entwicklung bietet. Vertrauen muss sich dann so entwickeln, dass auch zurückhaltende Menschen ermutigt werden, ihre Fehler und auch Fehler anderer frühzeitig anzusprechen, um daraus zu lernen. Offene Fehlerkommunikation, konstruktives Feedback, Supervision und Mitarbeiterschulungen können die Vertrauensbildung unterstützen.

Manche Leitungspersönlichkeiten scheitern hier, weil sie ihren Führungskräften und Mitarbeitenden kein Vertrauen entgegenbringen können und wollen oder weil sie nicht glauben, dass sich etwas ändern wird. Je nach Betriebsklima treffen sie dann lieber Entscheidungen, die für sie ein geringeres Risiko bergen.⁹

VI. Fehleranalyse

Soweit die Leitungsebene zur Implementierung einer innovativen Fehlerkultur entschlossen ist, ist es ihre Aufgabe, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Basis dafür ist eine Risiko- und Fehleranalyse, die von Führungskräften und Mitarbei-

9 Tödtmann aaO. Bartens, Werner (2019): Psychologie - Angstfrei zum Erfolg. sz.de vom 4. August 2019. <https://www.sueddeutsche.de/wissen/psychologie-angstfrei-zum-erfolg-1.4550561> (Datum des letzten Zugriffs 07.02.2020)



© Shutterstock / oleskalashnik

- Was für ein Fehler ist passiert?
- Wo genau liegt die Ursache dafür?
- Welche Informationen gab es dazu? Welche wären nützlich gewesen?
- Wie wurde mit dem Fehler umgegangen?

- Ist das schon einmal passiert? Wie wurde damals damit umgegangen?
- Wieso konnte der Fehler nicht verhindert werden? Was hätte geholfen?

tenden als »Expert*innen« gemeinsam erarbeitet und fortgeschrieben wird, soweit es ihre Arbeitseinheit betrifft. Aus ihrer Expertise können dann Standards und Prozesse abgeleitet werden, die einen personenunabhängigen Umgang mit Fehlern und eine berechenbare Entscheidungspraxis zu den Konsequenzen formulieren: Welche Fehler sind in Ordnung, weil Neues ausprobiert wird? Welche Fehler sind vermeidbar und werden deswegen weniger toleriert? Was geschieht bei (grob)fahrlässigen oder vorsätzlichen Regelverstößen? Eine Einbindung der Mitarbeitenden (Partizipation) und ihr Blickwinkel beschleunigt die Sensibilisierung und Enttabuisierung von Fehlern. Freiräume sind erforderlich, um offen und angstfrei über Fehler sprechen und daraus lernen zu können, wie die Arbeit in Zukunft besser gestaltet werden kann. Microsoft zum Beispiel gestaltet jeden Freitag ein Gespräch mit der Belegschaft zu unternehmensspezifischen Verbesserungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten.¹⁰ Bei Google haben diese Freiräume zur Entwicklung der Datenbrille Google Glass und anderen erfolgreichen Innovationen geführt – sog. Moonshots.¹¹

¹⁰ Talin (aaO).

¹¹ Der Begriff Moonshot geht auf die Vision von John F. Kennedy 1961 zurück, noch ehe das Jahrzehnt zu Ende geht, einen Mann auf dem Mond landen und auch wohlbehalten wieder zurückbringen zu lassen. Neil Armstrong betrat am 21. Juli 1969 als erster Mensch den Mond. Große Bley, Martina (2018): Moonshot Thinking – wie Visionen Wirklichkeit werden. managementCircle.de vom 30. April 2018. <https://www.management-circle.de/blog/moonshot-thinking-visionen-werden-wirklichkeit/> (Datum des letzten Zugriffs 07.02.2020)

VII. Fehlerkultur ist ein Querschnittsthema

Ziel der Implementierung einer innovativen Fehlerkultur ist, die Situation zu verstehen, die zu dem Fehler geführt hat, daraus zu lernen, Potentiale zu heben und Handlungsoptionen zu entwickeln. Dieses Vorhaben steht dabei nicht isoliert, sondern in einem unternehmerischen Gesamtzusammenhang. Es bildet mit allen bereits vorhandenen unternehmerischen Steuerungsinstrumenten eine Schnittmenge, und ist damit als ein Querschnittsthema zu begreifen. Es macht Sinn, die Fehlerkultur mit bereits vorhandenen Instrumenten zu koordinieren. Destruktive Konflikte wie Mobbing, Machtmissbrauch, sexualisierte Gewalt sind verbindende Themen, die auch aus dem Blickwinkel der Prävention vernetzt betrachtet werden müssen (z.B. im Leitbild, Verhaltenskodex, niederschweligen Beschwerde- und Meldewegen).



Dr. Bettina Janssen

Rechtsanwältin, Mediatorin (BM), Supervisorin (DGSv), systemische Coach (ECA); RIK – Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung, RFH Köln; www.bettina-janssen.de
E-Mail: info@bettina-janssen.de

Geniale Irrtümer

Fehler, die die Welt bewegten

Fehler und Schludrigkeiten müssen nicht immer schlimm sein: aus ihnen kann Geniales entstehen. Beispiele berühmter Fehler, die unsere Welt veränderten ...

Er geht in die Menschheitsgeschichte ein, dabei macht Christoph Kolumbus so ziemlich alles falsch, was er hätte falsch machen können. Aufgrund eines fatalen Navigationsfehlers hatte er, wie wir alle wissen, einen neuen Kontinent entdeckt: Amerika. Hätte Kolumbus die Distanz für seine Reise von Anfang an richtig berechnet, hätte er es womöglich nicht gewagt, auf diese weite Reise aufzubrechen – und Amerika nie entdeckt.

Alexander Fleming machte im September 1928 zu Beginn der Sommerferien den Fehler, seinen Arbeitsplatz nicht aufzuräumen. Nach seiner Urlaubsrückkehr musste er feststellen, dass im Labor eine vergessene Agarplatte mit einem Schimmelpilz (lateinisch *Penicillium notatum*) überzogen war, der ihn zur Erfindung des Penicillins anregte.

Auch die Erfindungen von Teflon (Juli 1941), Post-it (1974) und Viagra (März 1998) beruhten auf vorangegangenen Forschungsfehlern.