



Elke M. Schüttelkopf

Lernen aus Fehlern

Wie man aus Schaden klug wird

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

**Alle Inhalte dieses eBooks sind
urheberrechtlich geschützt.
Die Herstellung und Verbreitung
von Kopien ist nur mit
ausdrücklicher Genehmigung
des Verlages gestattet.**

Lernen aus Fehlern

Wie man aus Schaden klug wird

Elke M. Schüttelkopf

2. Auflage

HAUFE.

Inhalt

Was Fehler bedeuten	5
▪ Wenn Fehler in Katastrophen münden	6
▪ Fehler: eine Frage der Definition	13
▪ Wer die Schuld trägt	18
▪ Was eine gute Fehlerkultur auszeichnet	20
▪ Wie man aus Schaden klug wird	25
Wenn ein Fehler passiert	31
▪ Warum wir Fehler gerne verschweigen	32
▪ Was Fehler kosten	35
▪ Warum Fehlermeldungen wichtig sind	41
▪ Wie Führungskräfte ihren Ärger bewältigen	50
▪ Guter Umgang mit schlechten Nachrichten	55

Fehler ansprechen	61
▪ Klein, aber oho: Fehler im Arbeitsalltag	62
▪ Warum Vorwürfe scheitern	66
▪ Wie Wünsche weiterhelfen	70
▪ Warum es ohne Konsequenz nicht geht	73
▪ Wenn die Hierarchie eine Rolle spielt	79
▪ Wie Sie Vorwürfe anderer entschärfen	87
▪ Wenn schwere Fehler auftreten	91
Fehler bewältigen	101
▪ Ursachen statt Symptome bekämpfen	102
▪ Wie Sie Fehler systematisch bearbeiten	108
▪ Wie Sie im Team aus Fehlern lernen	115
▪ Ihr Aufbruch in eine neue Fehlerkultur	121
▪ Stichwortverzeichnis	125

Vorwort

Fehler passieren. Sie sind ein Teil unseres Alltags – und trotzdem werfen sie uns immer wieder aus dem Gleichgewicht: Eigene Fehler sind uns oft peinlich. Kleine Patzer wischen wir hektisch weg, bevor sie offenkundig werden. Große Missgeschicke vor den Augen anderer beschämen und ärgern uns oft über Jahre.

Auch den Fehlern anderer begegnen wir meist mit wenig Verständnis. Schnell gehen die Emotionen hoch, werden Schuldige gesucht und Vorwürfe gemacht.

Es gibt viele Möglichkeiten, auf Fehler zu reagieren. Doch nur wenige von ihnen sind geeignet, Fehler nachhaltig abzustellen und für die Zukunft zu vermeiden. Nur dort, wo ruhig und sachlich mit Fehlern umgegangen wird, können alle Beteiligten aus dem Schaden klug werden. Nur in einer positiven Fehlerkultur können alle Beteiligten aus Fehlern lernen.

In diesem TaschenGuide erfahren Sie, wie Sie die Basis für einen guten Umgang mit eigenen und fremden Fehlern schaffen. Er zeigt, wie Sie und Ihre Liebsten, aber auch Ihre Teammitglieder und Führungskräfte Fehler besser verstehen und handhaben können, wie Sie gemeinsam Arbeitsfehler und Fehlverhalten nachhaltig abstellen.

Ich freue mich, dass Sie das spannende Thema Fehlerkultur erkunden, und wünsche Ihnen viel Erfolg beim Lernen aus Fehlern!

Elke M. Schüttelkopf

Was Fehler bedeuten

Fehler sind ärgerlich. Sie machen Stress und Mühe. Niemand braucht sie. Doch eines ist gewiss: Sie treten trotzdem auf. Darum lohnt es sich, umzudenken und das Beste aus ihnen zu machen.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- warum eine falsche Fehlerkultur katastrophal sein kann,
- warum Fehler eine Frage der Definition sind,
- was ein konstruktiver Umgang mit Fehlern bringt,
- wie man aus Schaden klug wird.

Wenn Fehler in Katastrophen münden

Fehler passieren. Wir sind beim Laufenlernen gestolpert und haben uns die Knie blutig geschlagen. Wir haben beim Ballspielen so manche Vase in Scherben geschossen. Wir haben in der Schule die eine oder andere Schularbeit vermasselt. Doch was macht das schon? Fehler zu machen ist schließlich menschlich.

Doch Fehler ist nicht gleich Fehler. Das Fehlermachen als menschlich anzusehen und es dabei bewenden zu lassen, kann gefährlich werden. Daher lohnt es sich, den Blick zu schärfen und zu erkennen: Es gibt kleine und große Fehler, es gibt billige und teure Fehler, folgenlose und folgenschwere Fehler.

Beispiel:



Am Freitag, den 13. Januar 2012, lief das Kreuzfahrtschiff Costa Concordia gegen 19 Uhr aus dem Hafen Civitavecchia aus. Die Route durch das westliche Mittelmeer führte an diesem Abend an der Insel Giglio vorbei, für die ein Aufsehen erregendes Manöver eingeleitet wurde: Die Costa Concordia sollte sich vor der Insel „verneigen“, von der Schifffahrtsroute abweichen und mit voller Beleuchtung und unter Einsatz der Schiffshörner in unmittelbarer Küstennähe für ein ganz besonderes Spektakel sorgen.

Der weitere Verlauf ist aus den Medien bekannt. Die meisten der 3.200 Passagiere saßen gerade beim Abendessen, als das Schiff um 21:45 Uhr mit einem Felsen kollidierte. Nur 95 Meter von der Küstenlinie entfernt, schrammte der Luxusliner in 8 Meter Tiefe ein Riff, das ein 70 m langes Leck in die Schiffshaut riss. Binnen weniger Minuten war der Großteil des Rumpfes geflutet, die Stromversorgung und die Antriebsmaschinen fielen aus, das Ru-

der war blockiert. Manövrierunfähig trieb das Schiff über das Meer, drehte sich um die eigene Achse und wurde dann von Wind und Wellen wieder in Richtung Küste geschoben. Nach mehr als einer Seemeile Irrfahrt lief das Schiff erneut auf Grund. In tiefer „Verneigung“ kam es in der Nähe des Küstenortes Porto Giglio auf einem Felsen zum Liegen.

Trotz der winterlichen Wassertemperaturen sprangen etwa 200 Passagiere über Bord, um an Land zu schwimmen. Die meisten der 4.229 Menschen (davon etwa 1.000 Besatzungsmitglieder) wurden im Laufe der Nacht mit den Rettungsbooten sowie den zu Hilfe eilenden Schiffen, Fähren und Hubschraubern gerettet. 32 Menschen jedoch verloren bei diesem waghalsigen Manöver ihr Leben.

Fehlannahmen rund um Fehler

Irrtum Nr. 1: Pech gehabt!

Beispiel:



Als bei der Schiffstaufer der Costa Concordia das Topmodel Eva Herzigová im Sommer 2006 die Champagnerflasche auf den Luxuskreuzer knallen ließ, passierte ... gar nichts. Die Flasche blieb ganz. Ein gewaltiger Schreck durchfuhr die anwesenden Seeleute: ein schlechtes Omen! Und dann war es ausgerechnet Freitag, der 13., an dem die Costa Concordia auf Grund lief. Die Reederei sprach gleich von einer „bestürzenden Tragödie“.

Wie so oft, war es auch im Fall des Kreuzfahrtschiffes nicht das Schicksal, das seinen unerbittlichen Lauf nahm. Vielmehr handelte es sich um eine Reihe von Fehlern, die Menschen passiert sind bzw. von ihnen gemacht wurden.

Fehler werden nicht vom Schicksal gesteuert. Sie sind keine Auswirkung von Glück oder Pech. Die wahre Tragödie liegt da-

rin, dass zum einen ein schwerer Fehler verursacht wurde, der vermeidbar war, und zum anderen massive Fehler im Umgang mit dem Fehler gemacht wurden, die letztlich zum letalen Ausgang führten.

Irrtum Nr. 2: Fehlerverläufe sind schicksalhaft!

Beispiel:



Die Katastrophe setzte sich langsam in Gang. Es begann mit einer Fehlentscheidung sowie einigen leichten und schweren Verhaltensfehlern, die zu einem Unfall mit schweren Beschädigungen am Luxuskreuzer führten: Das Kreuzfahrtschiff rammte einen Felsen.

Zu diesem Zeitpunkt handelte es sich nicht nur um einen teuren Fehler, sondern auch um einen gefährlichen Fehler. Zu diesem Zeitpunkt handelte es sich nicht nur um einen Sachschaden, sondern war bereits die Sicherheit der 4.229 Menschen an Bord gefährdet. Aber der tödliche Ausgang war noch abwendbar.

Das tödliche Unglück trat nicht plötzlich ein, sondern im Verlauf einer Nacht: Die Kollision erfolgte um 21:45 Uhr. Binnen weniger Minuten lagen die Fakten auf dem Tisch: Der Rumpf und die Maschinenräume stehen unter Wasser, die Elektrizität ist ausgefallen, das Schiff ist nicht mehr manövrierfähig, die Stabilität des Schiffes ist akut gefährdet. Das alles ist kritisch, aber noch keine Katastrophe. Doch dann verlief vieles anders, als es laufen soll.

Gegen 21:54 Uhr informierte die Schiffsführung die Reisenden lediglich über ein Problem mit der Stromversorgung. Kurz nach 22 Uhr beschwichtigte der Kapitän die Küstenwache und täuschte sie über die wahren Verhältnisse an Bord. Und erst um 22:30 Uhr – eine Dreiviertelstunde nach der folgenschweren Kollision – wurde auf der Costa Concordia das Signal zur Evakuierung gegeben. Viel zu spät!

Als letztlich um 22:30 Uhr das Hornsignal die Passagiere aufforderte, sich an Deck und zu den Rettungsbooten zu begeben,

hatte der Luxuskreuzer bereits eine beträchtliche Schlagseite. Durch die starke Seitenlage gerieten viele Gänge unter Wasser bzw. wurden durch die zunehmende Neigung unpassierbar. Die Rettungsboote wurden blockiert und konnten nicht mehr zu Wasser gelassen werden. Im allgemeinen Chaos entzogen sich der Kapitän und einige Offiziere ihrer Verantwortung und flüchteten vom Schiff. Die verbleibende Besatzung erwies sich bei den Rettungsmaßnahmen als unkoordiniert und unzureichend ausgebildet.

Die Schadensbilanz: 32 Todesopfer, zahlreiche verletzte und traumatisierte Überlebende, Verlust des 400 Mio. Euro teuren Kreuzfahrtschiffes, Bergungskosten in Höhe von ca. 1,5 Mrd. Euro, Verschrottungskosten von 100 Mio. Euro und mehrere Millionen Euro für Gerichtskosten sowie Schadensersatz. Bis zum Abschluss des Strafverfahrens werden zudem noch unzählige negative Medienberichte das Image der Reederei belasten.

Das Beispiel zeigt: Fehler können gravierende Folgen nach sich ziehen. Doch der fatale Verlauf ist nicht dem Schicksal geschuldet, er ist das Resultat eines desaströsen Umgangs mit Fehlern.

Unfälle kommen vor. Damit jedoch selbst gravierende Unfälle nicht in die Katastrophe münden, wurden seit dem Untergang der Titanic eine Reihe von Sicherheitsmaßnahmen etabliert. Ein Kreuzfahrtschiff wie die Costa Concordia kann binnen 80 Minuten ordnungsgemäß evakuiert werden. Das heißt: Um 22:30 Uhr hätten die Rettungsmaßnahmen bereits eine Dreiviertelstunde laufen können. Um 22:30 Uhr hätte sich demnach bereits die Hälfte der Passagiere in den Rettungsbooten auf dem Weg zum sicheren Ufer befinden können.

Doch so lief es leider nicht! Vielmehr wurde der Unfall vertuscht, die Passagiere und die Küstenwache belogen, die Eva-

kuierung verschleppt. Statt wie vorgesehen gegen 23:15 Uhr konnte die Bergung der letzten Personen erst um 6:00 Uhr morgens abgeschlossen werden. Für einige Passagiere und Besatzungsmitglieder kam jede Hilfe zu spät. Sie mussten die Fehler, Versäumnisse und Unterlassungen der Verantwortlichen mit ihrem Leben bezahlen.

Was wir aus diesem Beispiel lernen können:

- 1 Fehler können im Vorfeld erahnt und gemindert bzw. verhindert werden: Fehler lassen sich vermeiden!
- 2 Kritische Fehler müssen nach ihrem Auftreten schnell erkannt und gebannt werden: Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern reduziert den Schaden!

Irrtum Nr. 3: Schuldige müssen gesucht und bestraft werden

Beispiel:



Der Ärger und die Wut über das Unglück waren groß. Schnell wurde ein Schuldiger gesucht und schnell haben die Medien den Schuldigen des Schiffsunglücks präsentiert: Kapitän Francesco Schettino. Da kamen dann die Charakterfehler Schettinos gerade recht: seine Eitelkeit, seine heimliche Geliebte, seine Unfähigkeit, zu seinen Fehlern zu stehen und sie zu bewältigen. Über Schettino ergoss sich der Spott und Hohn der Öffentlichkeit, als er bekundete, er wäre schon bald nach Beginn der Evakuierung „in ein Rettungsboot gefallen“.

Die Weltöffentlichkeit hat bereits kurz nach dem Unglück das Urteil gefällt: „Schuldig!“ Der Kapitän hat den falschen Kurs gefahren! Er hat sich aus der Verantwortung gestohlen! Er hat das ihm anvertraute Schiff und die Passagiere ihrem Schicksal überlassen!

Wenn mitten im Mediensturm Schuldige unter Hausarrest gesetzt bzw. verhaftet werden, atmet die breite Masse auf: Da geschieht Recht – da wird gehandelt – Strafe und Sühne! Doch das ist ein folgenschwerer Irrtum. In Wirklichkeit werden lediglich die Prinzipien der Medien bedient; es wird personalisiert und emotionalisiert, aber dem Problem nicht auf den Grund gegangen. Schuldige werden gesucht, jedoch nicht die Ursachen für den Fehler. Es wird nur das Symptom bekämpft, aber nicht das Problem gelöst.

Das Aufschaukeln von Emotionen, das Vorführen von „Schuldigen“ bringt die Kasse der Medienkonzerne zum Klingeln. Für die Fehlerbearbeitung hingegen ist so ein Umgang mit Fehlern kontraproduktiv. Wenn Köpfe rollen, täuscht das zumeist nur darüber hinweg, dass sonst alles beim Alten bleibt.

Die Vorwürfe gegen Schettino wurden zu Recht erhoben, zu Recht wurde er wegen mehrfacher fahrlässiger Tötung und Körperverletzung, Herbeiführung eines Schiffsbruchs, vorzeitigem Verlassen des Schiffes und Zurücklassen von Hilfsbedürftigen angeklagt. Aber damit ist die Sache nicht erledigt. Es reicht nicht, wenn der Kapitän zu einer langen Haftstrafe verurteilt wird, ein paar weitere Beteiligte eine freiwillige Haftstrafe von ein paar Jahren antreten und sich die Reederei gegen die Zahlung von einer Million Euro von gerichtlichen Ermittlungen freikaufte.

Strafen bei Straftaten sind notwendig. Aber sie bringen noch keine Verbesserungen. Passieren gravierende Fehler, ist es wichtig, den Fehler zu fokussieren, die Ursachen zu analysieren und Maßnahmen für Verbesserungen zu erarbeiten. Auch

wenn wir dazu tendieren, Fehler vorschnell den handelnden Personen zuzuschreiben, steckt der Fehler meist im System. Für den Untergang der Costa Concordia gibt es viele Ursachen: Sprachprobleme, unqualifiziertes Personal, mangelnde Vorbereitung auf Krisensituationen, Akzeptanz von fahrlässigen Handlungen durch das Reederei-Management, mangelndes Pflichtbewusstsein und Risikobewusstsein bei der gesamten Schiffsführung, schweigendes Dulden von Fehlern und Pflichtverletzungen durch die unteren Führungsebenen, starre Hierarchien, hohe Machtdistanz etc.

Werden nur Schuldige gesucht und Haftstrafen abgesessen, ist die Gefahr von Wiederholungsfehlern groß. So kommt es, dass nur ein Jahr später ähnliche Fehlerketten Passagiere wie Besatzung eines südkoreanischen Schiffes in den Tod reißen: Am 16. April 2014 sinkt die Fähre Sewol. Wie bei der Costa Concordia wurden auch hier Sicherheitsvorschriften ignoriert. Die Fähre kentert. Wie Schettino schickt der Kapitän der Sewol die Passagiere in die Kabinen statt an Deck zur Evakuierung, wie Schettino flüchtet auch der Kapitän der Sewol. Doch leider kommt die Fähre nicht auf einem Felsen zu liegen, sondern versinkt im tiefen Meer. Von den 447 Passagieren, davon 325 SchülerInnen einer High School, und den 29 Besatzungsmitgliedern bezahlen 302 Menschen das systematische Versagen mit ihrem Leben.

Fehler: eine Frage der Definition

Wenn wir im Fall der Costa Concordia alle Fehler sammeln, die letztlich zur Katastrophe geführt haben, können wir lange Listen füllen: unzureichende Seekarten an Bord, Werbeaktionen auf Kosten der Sicherheit, Abweichungen von der Schifffahrtsroute, zu hohe Geschwindigkeit bei kritischen Manövern, nicht-zutrittsberechtigte Personen auf der Brücke, ein Kapitän, der sich lieber seiner heimlichen Geliebten statt seinen Aufgaben widmet, persönliche Eitelkeiten und vieles mehr. Aber handelt es sich bei diesem bunten Durcheinander jeweils wirklich um Fehler? Was ist überhaupt ein Fehler?

Fehler als Zielverfehlung

Das Wort Fehler leitet sich vom altfranzösischen „faillier“ ab, das „verfehlen“ bzw. „sich irren“ bedeutet. Verbreitet wurde der Begriff über das Militär: Kanonenkugeln landeten entweder als Treffer oder wurden als Fehlschuss bezeichnet. Sie verfehlten ihr Ziel. Diese Bedeutung hat sich über die Jahrhunderte beibehalten. Auch heute noch erleben wir als Fehler, was das Ziel bzw. das Richtige und Erstrebenswerte verfehlt.

Die Standarddefinition

Im Zuge mehrerer Qualitätsmanagement-Offensiven in den letzten Jahrzehnten rückte der Fehler in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Unternehmen setzten sich zum Ziel, weniger Fehler zu machen, weniger Ausschuss zu produzieren und eine höhere Produktqualität zu gewährleisten. Normen wur-

den entwickelt, Prozesse definiert und Qualitätsstandards festgeschrieben. Die ISO 9000 hält fest: Ein Fehler ist ein „non-fulfillment of a requirement“. Auf Deutsch lautet der internationale und branchenübergreifende Standard für die Fehlerdefinition: Ein Fehler ist die „Nichterfüllung einer Anforderung“ (ISO 9000).

Wird die Anforderung nicht erfüllt, wird das Ziel nicht erreicht. Es handelt sich folglich um eine „Verfehlung“, um einen Fehler.

Unterschiedliche Fehlerarten

Anforderungen beziehen sich auf unterschiedliche Aspekte.

- **Auf das Ergebnis:** Erfüllt das Ergebnis alle Anforderungen, wird Qualität gewährleistet. Erfüllt es eine bestimmte Anforderung nicht, handelt es sich dabei um einen Produktfehler. Produktfehler können nicht nur in Industrie und Handwerk auftreten, sondern auch in administrativen Bereichen bzw. im Dienstleistungssektor.
- **Auf das Vorgehen:** Entspricht das Vorgehen den Anforderungen, ist es gut und richtig, anderenfalls handelt es sich um einen Prozessfehler. Prozessfehler sind Arbeitsschritte und Methoden, die von der richtigen Durchführung bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen abweichen.
- **Auf das Verhalten:** Erfüllt das Verhalten die Erwartungen, ist es in Ordnung; weicht es davon ab, wird es als Verhaltensfehler betrachtet. Verhaltensfehler sind Fehler, die im Auftreten der Person, in der Kommunikation und Kooperation vorkommen.

Schärfen Sie Ihren Blick für unterschiedliche Fehlerarten. Fokussieren Sie nicht nur Produktfehler, sondern auch Prozess- und Verhaltensfehler. Erweitern Sie dadurch Ihr Fehlerbewusstsein.

Anhand der folgenden Tabelle können Sie prüfen, wie gut Ihnen die Zuordnung von Produkt-, Prozess- und Verhaltensfehlern gelingt. Tragen Sie für einen Produktfehler das Kürzel Pd, für einen Prozessfehler Pz und für einen Verhaltensfehler V ein.

Was ist passiert?	Fehlerart
1 Am Produktgehäuse befindet sich ein Kratzer.	
2 Der Azubi spricht sehr leise und unverständlich.	
3 Die Einkäuferin übersieht die rechtzeitige Nachbestellung.	
4 Der Verkäufer geht nicht auf die Kundenwünsche ein.	
5 Das Kontrolllämpchen leuchtet nicht.	
6 Die Hände werden vor der Untersuchung nicht desinfiziert.	
7 Die Führungskraft schreit den jungen Mitarbeiter an.	
8 Die Präsentation enthält veraltete Informationen.	
9 Die Akten werden im falschen Ordner abgelegt.	

Was ist passiert?	Fehlerart
10 In der Betriebskantine liegen vertrocknete Sandwiches.	
11 Das ärztliche Rezept enthält keine Dosisangaben für das Medikament.	
12 Die Auskunft des Steuerberaters entspricht nicht der Gesetzeslage.	
13 Die Laborergebnisse werden verwechselt.	
14 Das neue Programm wird vor dem Roll-out nicht getestet.	

Auflösung: 1 Pd, 2 V, 3 Pz, 4 Pz, 5 Pd, 6 Pz, 7 V, 8 Pd, 9 Pz, 10 Pd, 11 Pd, 12 Pd, 13 Pz, 14 Pz

Wenn Falsch und Richtig unklar sind

Anforderungen sind nicht immer so klar, wie sie sein sollten. In der Industrie sind sie meist detailliert für Produkte und Prozesse definiert, in der Verwaltung nur rudimentär. Im Verhalten hingegen stehen viele Anforderungen oft nur als unausgesprochene Erwartungen im Raum. Aber auch wenn sie unausgesprochen bleiben, bilden sie eine Messlatte, erfolgt eine Bewertung. Wenn das Verhalten unseren Vorstellungen entspricht, klassifizieren wir es als richtig, anderenfalls betrachten wir es als Fehlverhalten.

Um Klarheit und Orientierung für alle handelnden Personen zu schaffen, werden Anforderungen oftmals in Normen definiert,

über Standards festgehalten und in Prozessen festgelegt. Dennoch ist häufig unklar, was richtig ist und was falsch. Was ein Fehler ist und was nicht, wird von verschiedenen Personen oft unterschiedlich bewertet.

Beispiel:



Die beiden Software-Spezialisten Harry und Chris sitzen spätnachts am PC und wollen zum Abschluss noch schnell eine Bahnfahrt buchen. Ein Meeting in einer entfernten Niederlassung ihres Hauptkunden steht an. Dabei entzündet sich ein Streit. Harry will Bahntickets für die 2. Klasse. Chris wendet ein: „Aber sieh doch mal. Hier gibt es eine Aktion mit einem Erste-Klasse-Ticket zum halben Preis. Statt 207 Euro in der 2. Klasse kostet das nur 129 Euro!“ Harry: „Aber das können wir nicht machen. Du kennst ja die Vorgaben des Kunden: Nur Zweite-Klasse-Tickets!“ Chris beharrt jedoch auf dem Aktions-Ticket: „Aber du siehst doch, das ist billiger!“ Harry schüttelt vehement den Kopf: „Das dürfen wir nicht machen, das ist falsch. Wir müssen uns an die Reise-Richtlinien halten.“ „Nein, das siehst du falsch!“, wirft Chris ein: „Das Erste-Klasse-Ticket ist doch viel billiger. Es wäre ein Fehler, die teurere Fahrkarte zu kaufen!“ Überzeugt, richtig zu handeln, kauft sich jeder ein Ticket: Harry für die 2. und Chris für die 1. Klasse.

Doch was ist nun ein Fehler? Handelt es sich um einen Fehler, wenn man die Reise-Richtlinien verletzt? Oder handelt es sich um einen Fehler, wenn man regelkonform das teurere Ticket kauft?

Auch hier empfiehlt sich ein Blick auf die Anforderungen. Die Reise-Richtlinie ist eine klare Anforderung. Sie wurde erstellt, um allen Beteiligten Klarheit über das richtige Vorgehen bei Geschäftsreisen zu verschaffen. Von daher ist regelkonformes Verhalten auf jeden Fall richtig, zumindest auf den ersten

Blick. Doch was steckt hinter der Richtlinie? Weshalb wurde sie etabliert? Was ist das eigentliche Ziel? Hat also jemand, der die Reise-Richtlinie nicht einhält, sondern auf Kosteneinsparung achtet, das Ziel nicht besser getroffen und daher richtiger gehandelt?

Wir alle tun unser Bestes. Nach unserer Logik handeln wir richtig. Doch das heißt nicht, dass es andere auch so sehen, dass sie es aus ihrem Blickwinkel heraus auch als richtig beurteilen. Um Fehler zu vermeiden, ist es daher notwendig, Anforderungen, die nicht eindeutig festgelegt sind, zu klären.

Klären Sie die Anforderungen. Beachten Sie dabei, dass Sie nicht nur die ausgesprochenen, sondern auch die unausgesprochenen Anforderungen erkennen. Nur dann haben Sie die Möglichkeit, richtig zu handeln, das Richtige zu machen.

Wer die Schuld trägt

Die Frage, was ein Fehler ist und was nicht, dürfte die Menschheit schon seit Jahrtausenden beschäftigen, ebenso wie die Frage nach Gut und Böse, Recht und Unrecht.

Der griechische Philosoph Aristoteles hat vor mehr als 2.000 Jahren bewusst zwischen den Begriffen Fehler und böser Tat unterschieden. Ein Fehler beruht seiner Ansicht nach nicht auf einer schlechten Absicht, eine böse Tat dagegen sehr wohl. Er stellt damit die Intention in den Mittelpunkt. Beim Fehler fehlt die schlechte Absicht. Aus dieser Differenzierung können wir folgende Schlussfolgerungen ableiten:

- **Ein Fehler passiert.** Ein Fehler ist häufig ein Vorfall, der einem passiert, der einem unterläuft. Ein Fehler ist daher oft ein Versehen, eine Fehlleistung.
- **Ein Fehler wird gemacht.** Ein Fehler ist mitunter auch eine Handlung, die man bewusst setzt, doch ohne deren negative Folgen zu beabsichtigen und im Glauben, es gut und richtig zu machen. Man handelt aufgrund eines Irrtums, einer Fehleinschätzung oder einer falschen Sichtweise, ohne darin einen Fehler zu erkennen.
- **Eine böse Tat wird verschuldet.** Eine böse Tat beruht auf einer schlechten Absicht. Man will den Schaden oder nimmt ihn zumindest billigend in Kauf und handelt daher vorsätzlich oder mit bedingtem Vorsatz und daher schuldhaft.

Wichtig für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern ist daher eine klare Unterscheidung zwischen Fehlern, die passieren oder in vermeintlich guter Absicht gemacht werden, und bösen Taten andererseits.

Beispiel:



Nicole arbeitet im öffentlichen Dienst. Ihre Aufgabe ist es, die Akten ihrer Kolleginnen zu überprüfen, Bearbeitungs- und Berechnungsfehler zu erkennen und die umgehende Korrektur zu veranlassen. Hierbei stößt sie auf gravierenden Widerstand. Wann immer sie ein Büro betritt, versteinern die Sachbearbeiterinnen. Nichtsdestotrotz bleibt sie ihrer Linie treu. Schonungslos legt sie dann los: „Du hast da einen Fehler verschuldet!“ Dabei fuchelt sie mit ihrem Zeigefinger. Binnen weniger Sekunden explodiert die Stimmung. Die Sachbearbeiterinnen wehren sich gegen die Behauptung, verteidigen ihr Vorgehen. Und wenn Nicole schon längst wieder aus dem Büro ist, dröhnt es noch immer in ihren Ohren: „schuldig...schuldig...schuldig...!“

Wer im Zusammenhang mit Fehlern von Schuld spricht, vermischt zwei verschiedene Kategorien: Fehler und böse Tat (Straftat). Doch nur bei Vorsatz kann von Schuld gesprochen werden. Somit enthält der häufig in Unternehmen ausgesprochene Satz „Der Mitarbeiter ist an dem Fehler schuld“, einen gravierenden Denkfehler!

Wer anderen vorwirft, einen Fehler verschuldet zu haben, begibt sich in die Rolle des Anklägers. Er unterstellt ihnen schlechte Absicht. Er macht die anderen zu Angeklagten, beschuldigt sie einer bösen Tat. Und braucht sich daher nicht zu wundern, wenn sie die Schuld abstreiten oder von sich schieben. Er macht vielmehr selbst einen Fehler im Umgang mit Fehlern: einen Verhaltensfehler.

Ein Fehler passiert, er wird gemacht, er wird auch verursacht oder es unterläuft einem ein Fehler. Aber er wird nicht verschuldet. Nur eine böse Tat wird verschuldet, nur sie wird vorsätzlich bzw. bedingt vorsätzlich begangen.

Was eine gute Fehlerkultur auszeichnet

Im Amerikanischen gibt es einen Begriff, für den wir kein deutsches Äquivalent haben: Blame Culture. Darunter versteht man eine „Kultur“, in der Fehler als Blamage erlebt werden, in der Fehlerverursacher blamiert und bloßgestellt werden, in der man mit dem Finger auf Fehlerverursacher zeigt, sie im schlechten Licht dastehen lässt, schlecht über sie redet etc. Eine Blame Culture ist daher der Inbegriff für einen

schlechten Umgang mit Fehlern und Fehlerverursachern, eine schlechte bzw. negative Fehlerkultur. Doch wenn wir auch keinen deutschen Begriff dafür haben, dieses destruktive Verhalten gibt es auch bei uns. Aus diesem Grund lohnt es, sich die problematischen Aspekte der Blame Culture sowie die Charakteristika für einen guten Umgang mit Fehlern vor Augen zu führen.

Von der Blame Culture zu einer positiven Fehlerkultur

Eine gute und konstruktive Fehlerkultur bekommt man nicht geschenkt. Sie ist vielmehr ein Ergebnis, das auf einer respektvollen und wertschätzenden Haltung anderen gegenüber sowie einem konstruktiven und kooperativen Verhalten basiert. Vier Aspekte sind dabei besonders wichtig.

Faktor Nr. 1: Ursachen statt Schuldige suchen

In einer positiven Fehlerkultur wird nicht nach Schuldigen gesucht, sondern nach Ursachen. Dafür ist ein Blickwechsel erforderlich. Statt Personen zu fokussieren, sieht man auf die Sache.

Schuldigersuche	Ursachensuche
<ul style="list-style-type: none">▪ Wer hat das gemacht?▪ Wer hat das verschuldet?▪ Wer hat das verbockt?	<ul style="list-style-type: none">▪ Wie ist das passiert?▪ Was alles hat zum Fehler geführt?▪ Was sind die Ursachen?