

# Ursachen suchen, nicht die Schuldigen

## Eine gute Fehlerkultur im Unternehmen erfordert verbindliche Regeln und Verhaltensweisen, auf die sich alle verlassen können, sagt die Fehlerkultur-Expertin Elke M. Schüttelkopf im Interview

30. Apr 2014

Fehler kann man nicht verbieten. Sie passieren. Darum ist es wichtig, gut mit Fehlern umzugehen. Nicht Schuldige suchen, sondern Ursachen! Nicht den Mitarbeiter, sondern den Fehler bekämpfen! Das empfiehlt Fehlerkultur-Spezialistin Elke M. Schüttelkopf. Sie hat 25 Jahre Beratungspraxis in internationalen Unternehmen und im öffentlichen Dienst. Und sie hat zwei Forschungsarbeiten über Fehlerkultur verfasst.



### Wer ist Elke Schüttelkopf?

Dass sie sich mit Fehlerkultur beschäftigt, habe viele verschiedene Ursprünge, sagt Elke M. Schüttelkopf, die zunächst Theater/Filmwissenschaft und Psychologie und später Betriebswirtschaftslehre studiert hat: Sie arbeitet seit über 25 Jahren als Trainerin und Beraterin und beschäftigt sich seit zehn Jahren intensiv mit Fehlerkultur, „ein Riesenthema, unglaublich spannend und vielseitig“. Schüttelkopf hat zwei Forschungsarbeiten über Fehlerkultur veröffentlicht. Vor kurzem erschien außerdem „Lernen aus Fehlern“, ein praktischer Ratgeber für Mitarbeiter und Führungskräfte.

"Ein offener Umgang mit Fehlern ist für Unternehmen überlebensnotwendig!" - Elke Schüttelkopf

**Verena Schmidt vom NewsCenter: Fehler und Schuld werden oft in einem Atemzug genannt und gedacht. Wie sehen Sie das?**

**Elke Schüttelkopf:** Das ist ein gravierender Denkfehler! Schon der griechische Philosoph Aristoteles unterscheidet vor mehr als 2000 Jahren zwischen Fehler und böser Tat. Dabei handelt es sich um zwei verschiedene Sachverhalte: Ein Fehler ist etwas, das einem passiert, ohne dass man es merkt, zum Beispiel ein Flüchtigkeitsfehler. Oder auch etwas, das man macht, jedoch ohne schlechte Absicht. Ein Fehler wird daher nicht verschuldet – im Gegensatz zur bösen Tat. Bei der bösen Tat - einem Vergehen oder Verbrechen - liegt Vorsatz vor. Hier ist es auch richtig, von Schuld zu sprechen.

**Dann gilt es also genau zu unterscheiden...**

Ja. Aber leider vermischen wir im Alltag die Kategorien. Wenn wir sagen „Der Mitarbeiter hat einen Fehler verschuldet“ machen wir dabei selbst einen Fehler: Wir unterstellen eine schlechte Absicht, klagen ihn an, drängen ihn in eine Verteidigungsposition. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass man Anklagen und Unterstellungen vermeidet.

**Einen Fehler machen kann peinlich sein und kostet schlimmstenfalls viel Geld. Kann man wirklich offen und konstruktiv in Unternehmen mit Fehlern umgehen?**

Stimmt, Fehler sind oft richtig unangenehm! Um Ärger und Stress zu vermeiden, neigen wir dazu, sie zu verheimlichen und zu vertuschen. Aus den Augen, aus dem Sinn. Dabei übersehen wir, dass kritische Fehler eine Zeitbombe sind. Irgendwann gehen sie hoch, oft schneller als man denkt. Doch dann hat sich der Schaden potenziert!

### **Können Sie das an einem Beispiel erläutern?**

Nehmen wir die Costa Concordia. Durch eine Vielzahl von Fehlern und Pflichtverletzungen kam es zu einem Unfall: Das Kreuzfahrtschiff rammte einen Felsen, der das Schiff schwer beschädigte. Ein riesiger Sachschaden, doch den Reisenden und der Besatzung hätte nichts passieren müssen.

Doch was geschah tatsächlich? Zuerst wurden die Passagiere falsch informiert und in die Kabinen geschickt, dann selbst die Hafenbehörde belogen. Erst eine knappe Stunde nach der Havarie wurde die Evakuierung begonnen, viel zu spät: Riesige Wassermengen hatten bereits zahlreiche Gänge geflutet, die Treppen waren durch die starke Neigung des Schiffs kaum mehr begehbar, die Rettungsboote blockiert. 32 Menschen mussten sterben. Sie haben ihr Leben nicht durch den Unfall verloren, sondern durch die verspätete Evakuierung, durch einen falschen Umgang mit Fehlern, durch Fehlerverheimlichung und Fehlervertuschung. Statt einiger Millionen Reparaturkosten liegt der Gesamtschaden nun im Milliardenbereich.

### **Was kann man daraus lernen?**

Ein offener Umgang mit Fehlern ist für Unternehmen überlebensnotwendig. Unternehmen, in denen kritische Fehler verheimlicht und vertuscht werden, sind nicht wettbewerbsfähig, sie gehen unter. Daher sollte jedes Unternehmen darauf achten, dass kritische Fehler nicht nur schnell und sicher erkannt, sondern auch schnell und zuverlässig gemeldet werden. Man kann nicht jeden Fehler verhindern, aber so können zumindest Folgeschäden und Folgekosten auf ein Minimum reduziert werden.

### **Und wie verhindert man, dass Fehler vertuscht werden?**

Mitarbeiter, die Fehler vertuschen, machen das meist zum Selbstschutz. Mir sind in den Unternehmen vor allem drei gravierende Ängste aufgefallen, die zum Verschweigen und Vertuschen von Fehlern führen.

1. Ängste vor arbeitsrechtlichen Konsequenzen, zum Beispiel Abmahnung und Kündigung.
2. Ängste vor finanziellen Konsequenzen, zum Beispiel Verlust von Prämien, Karrierestillstand.
3. Ängste vor sozialen Konsequenzen, zum Beispiel dem Ärger der Führungskraft, Spott und Hohn der Kollegen.

Um einen offenen Umgang mit Fehlern zu fördern, ist es notwendig, diese Ängste abzubauen. Da braucht es oft eine Kehrtwende: Es ist wichtig, Fehlermeldungen zu belohnen, jedoch Fehlerverheimlichung und Fehlervertuschung zu bestrafen.

### **Wie schafft man das? Wie kommt man als Organisation zu einer guten Fehlerkultur?**

Es reicht nicht, lediglich gute Werkzeuge und Prozesse zu implementieren. Es ist auch notwendig, die Fehlerkultur im ganzen Unternehmen bewusst zu gestalten. Mit schönen Worten des Managements ist es nicht getan: Es braucht klare und verbindliche Regeln, auf die sich jeder im Unternehmen verlassen kann.

Mitarbeiter, die Fehler aufzeigen, müssen fair und respektvoll behandelt werden. Den Ärger über den Fehler am Verursacher auszulassen, ist kontraproduktiv. Besser ist es, für die Fehlermeldung zu danken und gemeinsam nach Ursachen und Verbesserungen zu suchen. Nur so werden alle aus einem Schaden klug und nur so fördern wir einen offenen Umgang mit Fehlern und eine kontinuierliche Verbesserung.

## Der Weg 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. In ihrem Buch "Lernen aus Fehlern" betont Elke Schüttelkopf dabei besonders folgende vier Aspekte - klicken Sie sich durch die Bildergalerie:

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

### Faktor Nr. 2: auf Verbesserung statt Strafe abzielen

In einer konstruktiven Fehlerkultur geht es nicht um Bestrafung. Man schwingt sich nicht zum Richter auf, der Urteile über Schuldige verhängt. Man verlangt nicht nach Strafen, sondern Verbesserungen. Der Fokus verschiebt sich von der Buße zur Lösung.

Bestrafung	Verbesserung
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Das wird dir noch leidtun!</li><li>▪ Das wird Folgen haben!</li><li>▪ Das gibt eine Abmahnung!</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Was können wir besser machen?</li><li>▪ Wie können wir den Fehler abstellen?</li><li>▪ Wie können wir eine Fehlerwiederholung verhindern?</li></ul>

### Faktor Nr. 3: ruhig und sachlich statt emotional reagieren

In einer guten Fehlerkultur wird Fehlern nicht mit negativen Emotionen begegnet. Wutausbrüche, Schreien und Vorwürfe erweisen sich als kontraproduktiv. Daher achtet man auf einen ruhigen und sachlichen Umgangston und klärt die Probleme auf der Sachebene.

Negative Emotion	Sachliches Vorgehen
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hast du Tomaten auf den Augen?!</li><li>▪ Sie bringen mich auf die Palme!</li><li>▪ Sie haben eine Sch...-Arbeit abgeliefert.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Da ist ein Fehler passiert.</li><li>▪ Das Verhalten entspricht nicht den Anforderungen.</li><li>▪ Die Arbeit enthält folgende Mängel: ...</li></ul>

### Faktor Nr. 4: vom Gegeneinander zum Miteinander

Eine konstruktive Fehlerkultur zeichnet sich durch einen respektvollen Umgang mit anderen aus – auch wenn ihnen ein Fehler passiert ist. Man begegnet ihnen auf Augenhöhe, zeigt Verständnis, dass Fehler passieren können und drückt Zuversicht aus, dass man gemeinsam daraus lernt.

Gegeneinander	Miteinander
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Du Vollidiot!</li><li>▪ Sie haben versagt!</li><li>▪ Jetzt sollten Sie sich schleunigst eine Lösung überlegen!</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Das ist mir auch schon mal passiert!</li><li>▪ Ich bin mir sicher, dass Sie daraus lernen.</li><li>▪ Wir finden sicher eine gute Lösung!</li></ul>