

Fehlerkompetenz als heikle Führungsaufgabe

Statt Fehleroffenheit zu zeigen, neigen Unternehmen zum Vertuschen, sagen Experten. Dass dabei hohe Kosten entstehen, bliebe unbedacht. Genauso wie das Zitat: Wer noch nie einen Fehler gemacht hat, hat sich noch nie an etwas Neuem versucht. Die PEF-Privatuniversität für Management machte das Tabu zum Podiumsthema.



Zu Fehlern: Elke Schüttelkopf, Anneliese Zeh, Karin Bauer, Maximilian Koblmüller, Regina Lettner. F.: Hendrich

Ohne Fehler keine Innovation, ohne Fehler nichts Neues, kein Lernen. Aber selbst wenn es nicht um Leib und Leben geht, wenn die Konsequenz eines Fehlers lediglich eine (kurzfristige) Peinlichkeit, ein böser Lacher im Publikum ist: Der Terminus „Fehler“ ist rundum problematisch. „Um die Fehlerkultur in Österreichs Unternehmen ist es nicht gut bestellt“, urteilt folglich auch Elke Schüttelkopf, Unternehmensberaterin in Sachen Fehlerkultur.

Vertuschung und Suchen von Schuldigen ohne Blick auf das jeweilige System, in dem die Fehler entstehen, sei gängige Praxis, sagt sie. Dass auf Managementebene der Umgang mit Fehlern wichtige und heikle Führungsaufgabe sei, ist auf dem Podium der PEF-Privatuniversität in der Vorwoche in Wien unbestritten. „Ich beginne in Gesprächen über Fehler bei mir, was ich falsch gemacht habe. Wenn die Atmosphäre dann gelockert ist, fällt es leichter, eigene Fehler zuzugeben und über Korrekturen zu reden“, sagt Anneliese Zeh, als Präsidentin des Chorverbands Österreich ehrenamtlich für 70.000 Sänger und 3000 Chöre verantwortlich. Zeh: „Man muss sehr diplomatisch und feinfühlig sein – im ehrenamtlichen Bereich hat das noch einmal eine andere Qualität.“

Das Diskussionsspektrum war breit gefächert, von der Psychologie über Qualitätsmanagement bis zur persönlichen Betroffenheit – etwa im Gesundheitssystem. Dazu stand Maximilian Koblmüller, Generaldirektor-Stellvertreter im Wiener Krankenanstaltenverbund, Rede und Ant-

wort, sowohl zu Qualitäten von Risk-Management-Systemen als auch zu den notwendigen menschlichen Qualitäten. Und dazu, wie in Spitälern auch aus Beinahe-Fehlern Lernstoff entsteht.

Die Fehler bereits im Vorfeld zu vermeiden ist für Regina Lettner, Architektin und Geschäftsführerin des Vereins „frauen bauen“, fast unmöglich: „Das Spannungsfeld und Fehlerpotenzial im Bauwesen ist groß: Die Mitarbeiter vom Dachdecker bis zum Ziviltechniker sind unterschiedlich ausgebildet und sprechen oft verschiedene Sprachen. Hinzu kommen späte Entscheidungen des Auftraggebers, steigende Komplexität der Produkte, Zeitmangel und kürzere Planungszeiten.“ Fehler im Bauwesen seien teuer und zeitraubend, aber: Oft passieren sie beim nächsten Mal wieder.

„Fehlerkultur ist die Art und Weise, wie man mit Fehlerrisiken und Fehlerfolgen umgeht“, erklärt Schüttelkopf den Systembezug. Als PEF-Absolventin hat sie ihre Master-The-

sis zur Fehlerkultur in ein Buch eingebracht, das demnächst von der Privat-Uni herausgegeben wird. Enthalten ist auch ein Tool zur Fehlerkulturmessung. Zurück zur Führungsaufgabe: Fehlerkompetenz beginne mit Selbstreflexion, ist Schüttelkopf überzeugt, und lasse sich lernen. Sie erzählt von einem Manager, der jahrelange behauptete, ihm sei noch nie ein Fehler passiert, und zuletzt gekündigt wurde. Die Begründung: zu wenig risikofreudig.

Wenn ein Fehler passiert, dann sei zwecks Lernen aus Fehlern für das gesamte Team die adäquate Reaktion der Führungskraft gefragt. Dazu gehöre auch ein gewisses Klima der Fehlerfreundlichkeit. Ansonsten kommt der Spruch „Aus Fehlern wird man klug“, auch Thema der Diskussion, nicht zur Wirksamkeit. Die nackte Angst vor Fehlern ist für Führungskräfte jedenfalls kein guter Berater. (cpe)

DER STANDARD **Webtipp:**
www.pef.co.at
www.fehlerkultur.com