

## Management-Summary

Der stetige Wandel, die steigende Komplexität und die Dynamik in Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft stellen neue Herausforderungen an Unternehmen dar. Eine gelebte Lernkultur, geprägt durch unternehmensinterne Entwicklungsprozesse auf allen Hierarchieebenen, ist zu einer permanenten Notwendigkeit geworden, um den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Um Fehler frühzeitig zu erkennen, diese schnell zu korrigieren und nachhaltig aus ihnen zu lernen, sollte die Unternehmenskultur auf vertrauensbildenden Werten, Aktionen und Maßnahmen fußen.

Da der Mensch nicht automatisch ein konstruktives Fehlermanagement in sich birgt und Fehler bereitwillig eingesteht, ist emotionale und soziale Kompetenz gefragt, die ein konstruktives Miteinander auf einer vertrauensvollen Arbeitsbasis erst ermöglicht. Führungskräfte, Manager und Teammitglieder sind nicht nur auf einer rationalen und methodischen Ebene, sondern auch auf einer emotionalen Ebene angefordert, eine nachhaltig gewinnbringende Lernkultur durch verantwortungsvolles Verhalten bewusst mitzugestalten.

## Ob Patzer, Irrtum oder Schwäche: Fehler sind Chancen für den Unternehmenserfolg

Fehlerkultur ist Lernkultur

*Im Alltag eines jeden wettbewerbsorientierten Unternehmens entstehen zwangsläufig Fehler. Der Umgang mit diesen ist die entscheidende Herausforderung. Denn wer weiß, weshalb und wie ein Fehler entstand, wird ihn künftig vermeiden können - sofern er in der Zwischenzeit dazugelernt hat.*

Fehler werden im unternehmerischen Alltag häufig mit nachlässiger Arbeit assoziiert, mit Versagen oder persönlicher Schwäche. Hintergründe dieser Annahmen sind in den meisten Fällen bestimmte Umstände und Faktoren im Unternehmen selber. Eine entscheidende Einflussgröße, der jede Organisation unterliegt, stellt die Unternehmenskultur dar. Die größten Stellschrauben einer Unternehmenskultur sind nach Theo Hülshoff<sup>1</sup> die Visions-, die Führungs- und die Lernkultur. Die Lernkultur umfasst die förderlichen und die hemmenden Rahmenbedingungen des Lernens im Unternehmen. Hierzu gehört im Besonderen das Lernen aus Fehlern.

So postuliert Hülshoff: „Sag mir, wie Du mit Fehlern in Deinem Unternehmen umgehst, und ich sage Dir, wie lernfähig Dein Unternehmen ist.“<sup>1</sup> Mögliche Fehlerquellen gibt es genügend: Zeit- und Leistungsdruck, persönliche Wissensmängel, Defizite in der Aufbau- oder Ablauforganisation oder grundlegende Führungsschwächen der Manager oder auch der CEO's. Umso wichtiger ist es, Fehler als notwendiges Lernelement des Arbeitsalltags zu akzeptieren - insbesondere überall dort, wo kreativ und innovativ gearbeitet wird.

### Das Potential liegt im aktiven Fehlermanagement

Aktivem Fehlermanagement sollte eine ganz wesentliche Bedeutung innerhalb von Organisationen eingeräumt werden. Offenes, konstruktives Handling von Fehlern fördert nicht nur die persönliche Entwicklung jedes Mitarbeiters, sondern wirkt sich

langfristig auch vitalisierend auf die Zusammenarbeit im Unternehmen aus und schafft so einen Mehrwert, der nachhaltigen Erfolg einführt. Ein negativer Umgang mit Fehlern hingegen provoziert eher eine demotivierende Arbeitsatmosphäre und eine



unzureichende Performance - nicht nur kurzfristig. Denn aus Angst vor Konsequenzen werden Fehler oft verheimlicht oder Kollegen bzw. anderen Beteiligten in die Schuhe geschoben. Spürbar sind die Folgen nicht nur intern: Auch Kunden und Geschäftspartnern bleiben Stimmung und Art des Umgangs innerhalb eines Teams bzw. einer Organisation meist nicht verborgen.

Fehler führen in Organisationen zu Entwicklungspotentialen und stellen eine Voraussetzung für Innovationen dar.

Im Rahmen einer Lernkultur kann ein offener und konstruktiver Umgang mit Fehlern dem Unternehmen einen Mehrwert generieren.

## SHL

Sonja Herzog-Lang  
Vitale Organisationen

Mitglied der KDE GmbH  
Kooperation  
der Energologie

# 10

2 0 1 2

## Warum wir zu Fehlern ein so schwieriges Verhältnis haben

Um den Umgang mit Fehlern zu analysieren, müssen wir uns bewusst machen, was unser Denken und Handeln in jeder Sekunde unseres Lebens bestimmt, nämlich unsere bewusst oder unbewusst gelebten Emotionen. Gerade im Umgang mit Fehlern werden diese besonders deutlich sichtbar, da „natürlicherweise, quasi instinktiv gesteuert, Fehler und Schwächen als höchst unangenehm erlebt werden“, führt Adem Kapur<sup>2</sup> aus. Des Weiteren, so Kapur: „Da ein Fehler stets als persönliche Schwäche empfunden wird, verbergen wir diese sofort, um keine persönliche Angriffsfläche zu bieten - und zwar interessanterweise nicht nur vor Anderen, sondern auch vor uns selbst“.

„In meinem Gehirn habe ich immer das Gefühl, richtig zu sein“, diagnostiziert Otto Kruse<sup>3</sup>: „Das ist die Eigenart des Gehirns. Die Wirklichkeit, die ich erlebe, ist für mich wahr.“ Viele Menschen wollen oder können nicht akzeptieren, dass Fehler unvermeidbare, charakteristische Elemente der menschlichen Natur sind. Werden Fehler entdeckt, fühlt sich der Mensch in seiner Schwäche bloßgestellt und in der Regel peinlich berührt. Wer jetzt kein ausreichendes Selbstbewusstsein hat, kommt in die Versuchung abzuwiegeln, abzustreiten, zu trivialisieren oder bestimmten Umständen bzw. dem Glück oder dem Unglück die Schuld zuzuschreiben. Wenn dann unser Gesprächspartner, der den Fehler aufgedeckt hat

und uns damit konfrontiert, sein Anliegen emotional vorträgt (wütend oder aggressiv), verstärkt das unsere eigene Abwehrhaltung und führt somit geradeaus in eine Sackgasse. Was bleibt, ist



dann meistens nur die Angst vor der „Enthüllung“ und den negativen Auswirkungen. Diese Angst kann in der Folge die ganze Gedankenwelt dominieren: Welche negativen Konsequenzen wird der Fehler für mich haben? Wie werde ich nun von meinen Kollegen gesehen? Werde ich wegen dieses Fehlers meinen Job verlieren? Die Gedanken werden infolgedessen unkontrollierbar, und das ursächliche Gefühl der Angst verhindert eine rational-analytische Betrachtung des Problems. Dass so nicht mehr entspannt und ergebnisorientiert gearbeitet werden kann, liegt auf der Hand. Wie kann man also aus dieser Abwärtsspirale ausbrechen?

## Emotionale Kompetenz bildet das Grundgerüst

Um einen offenen und konstruktiven Umgang mit Fehlern zu erzielen, kann nur eine emotionale Herangehensweise dauerhaften Erfolg versprechen. Die persönliche und kollektive Bildung emotionaler Kompetenz schafft die Basis für proaktives und konstruktives Fehlermanagement in Unternehmen. „Wesentliche Bestandteile emotionaler Kompetenz sind eine re-

alistische Wahrnehmung von Emotionen bei sich selbst und bei Anderen und der differenzierte Umgang mit ihnen“, vermittelt Adem Kapur<sup>4</sup>. Das bedeutet in einem ersten Schritt, die Stärke zu entwickeln, die eigene Schwäche zu betrachten und zu akzeptieren, sich also einzugestehen, worin diese besteht, und in einem zweiten Schritt, diese Schwäche Dritten gegenüber offenzulegen. In beiden Fällen braucht es Vertrauen, in sich und in die Anderen. Um den eigenen Umgang mit Schwächen zu optimieren, kann am Selbstvertrauen gearbeitet werden. Um den kollektiven Umgang mit Fehlern zu optimieren, kann eine entsprechende Lernkultur auf der Basis vertrauensbildender Maßnahmen aufgebaut werden.

Entscheidend ist, es braucht immer eine bewusste Auseinandersetzung mit den vorhandenen Emotionen und als Voraussetzung dafür die Bereitschaft, dem Gefühl zu begegnen. Keine leichte Anforderung in einem Umfeld, das in der Regel mit rational-logischen und eher sachlichen Parametern agiert. Emotionale Kompetenz ist mehr als nur eine Grundbedingung für ein konstruktives Miteinander am Arbeitsplatz. Soziale Interaktionen bilden den Rahmen für eine zielorientierte und fruchtbare Konflikt- und Fehlerkultur im Unternehmen.

## Verbessern Sie Ihre Rahmenbedingungen und setzen Sie auf Vertrauen

Der amerikanische Unternehmer Henry Ford sagte seiner-

Fehler werden instinktiv als Schwäche empfunden und verborgen. Was bleibt, ist die Angst vor Entdeckung.

Nach Kapur kann der Umgang mit Fehlern konstruktiv gestaltet werden, wenn die unternehmerischen Rahmenbedingungen die menschlichen Grundbedürfnisse nach Sicherheit, beteiligt sein, sozialer Zugehörigkeit, gewertschätzt und geachtet zu sein berücksichtigen. So entsteht ein Nährboden für Lernen.

Emotionale Kompetenz schafft die Basis für eine proaktive und konstruktive Fehlerkultur und heißt Schwächen zu akzeptieren und zu Stärken zu entwickeln.

2. Kapur, Adem (2005): Skript zur Vorlesung / Mitschrift „3dManagement“ Studium, Lehrfach Oktrale Psychologie, Seminar Symbiose Mensch“, AKE Akademie der Energoologie, Hannover.

3. Kruse, Otto: Online unter: [http://www.youtube.com/watch?v=m3QqDOeSahU&list=PL6F8B805C5213A40B&index=5&feature=plpp\\_video](http://www.youtube.com/watch?v=m3QqDOeSahU&list=PL6F8B805C5213A40B&index=5&feature=plpp_video), Intuition als Möglichkeit der Komplexitätsbewältigung

4. Kapur, Adem (2008): Skript zur Vorlesung / Mitschrift „3dManagement“ Studium, Lehrfach Oktrale Psychologie, Seminar Emotionale Kompetenz/Emotional Intelligenz, AKE Akademie der Energoologie, Hannover

zeit zukunftsweisend: „Unsere Fehlschläge sind oft erfolgreicher als unsere Erfolge.“ Vorausgesetzt, man lernt aus ihnen. Wer das nicht tut, läuft Gefahr, sich ständig zu wiederholen.

In Unternehmen und somit in einem Team ist es notwendig, offen, ehrlich, direkt und



ohne Rechtfertigungskomplexe Fehler auszuwerten. Wesentlich ist dabei eine entspannte Arbeitsatmosphäre, die frei von Vorwürfen und Schuldzuweisungen ist und in der Fehler und Schwächen besprochen werden können. Vertrauen ebnet dabei den Weg zu einer Unternehmenskultur des Wir-Gefühls und sorgt für positive Erfahrungswerte der Mitarbeiter. Ferner sensibilisiert sie für Lernchancen und -erfordernisse. Erst dadurch werden die Voraussetzungen für eine vertrauensvolle, wertschätzende und lernförderliche Arbeitsatmosphäre geschaffen, in der sich Mitarbeiter öffnen, ihre Fehler kommunizieren und ihre Potenziale entfalten können.

Damit Ihre Mitarbeiter und Kollegen auf einer bewertungsfreien und zwanglosen Ebene kommunikativ erreicht werden, ist es ratsam, eine

vertrauensbildende Wertekommunikation einzuführen. Mit Offenheit wird ein transparentes Klima geschaffen, indem Entscheidungen frühzeitig und unmissverständlich mitgeteilt werden. Informationen im Allgemeinen ehrlich und verbindlich zu kommunizieren, so dass kein Unterschied besteht zwischen Ge-

sagtem und Vorgelebtem, wirkt ebenfalls förderlich auf alle Beteiligten. Ebenso unabdingbar ist es, verlässliche Arbeitsumstände und Rahmenbedingungen in Unternehmen zu etablieren sowie versprochene Vertragskonditionen einzuhalten. Und zum Schluss vielleicht der wichtigste vertrauensbildende Wert: Den Mitarbeitern und Kollegen sollte mit anerkennenden Worten Respekt und Wertschätzung für die individuelle, erfolgreiche (Lern-) Leistung ausgedrückt werden. Die aktive Bereitschaft, an der kontinuierlichen Lösungsorientierung zu arbeiten, ist ebenfalls zu bestätigen und positiv zu konnotieren. Diese Maßnahmen sind die Schlüssel für eine vertrauensvolle Atmosphäre, damit eine Fehlerkultur gleichzeitig auch als eine Lernkultur gelebt werden kann.

## Wie gehen Sie persönlich am Besten mit eigenen Fehlern um?

1. Verbinden Sie einen Fehler gedanklich immer mit einer gewinnbringenden Möglichkeit zu lernen. Freuen Sie sich darüber, nun einen weiteren Schritt in Ihrer persönlichen Entwicklung nach vorne zu machen und mit der Erkenntnis, aus der Reflektion individuellen bzw. kollektiven Gewinn zu erzielen.
2. Akzeptieren Sie Ihren Fehler so, wie er ist: Eine schlichte Tatsache, die jeder - auch Ihr Chef - durchmacht. Atmen Sie tief durch und gehen Sie konstruktiv vor.
3. Übernehmen Sie Verantwortung für Ihren Fehler. Analysieren Sie, welcher etwaige Schaden entstanden ist und wie dieser schnellstmöglich bereinigt werden kann.
4. Zeigen Sie persönliche Stärke und legen Sie Ihren Fehler offen. Suchen Sie nach Lösungen, wie in Zukunft Sie und auch Ihre Kollegen diesen Fehler vermeiden können. Kommunizieren Sie Ihre Gedanken öffentlich, entspannt und seien Sie - besonders als Führungskraft - Vorbild.
5. Suchen Sie einen konstruktiven Umgang mit emotionalen - auch aggressiven - Reaktionen von Vorgesetzten, Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Schätzen Sie diese Verhaltensweise als menschliche Überreaktion ein, gehen Sie deeskalierend und abgeklärt ohne Gegenangriffe oder zwanghafte Rechtfertigung damit um.

Vertrauen als Grundlage einer Lernkultur bauen Sie mit den folgenden Werten auf: Transparenz, Ehrlichkeit, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit, Wertschätzung



**6.** Bestätigen Sie sich selbst im Rückblick auf Ihren Fehler und das daraus Gelernte und sprechen Sie positiv darüber. Seien Sie damit ein Beispiel, wie emotional kompetent - weil souverän - Sie mit Ihren Schwächen umgehen.

**Die größte Stärke zeigt sich in der Akzeptanz der größten Schwäche.**

Adem Kapur.

## Wie gehen Sie als Führungskraft im Kollektiv am Besten mit Fehlern um?

### 1. Sorgen Sie für eine Akzeptanz von Fehlern

Fehler geschehen überall dort, wo Menschen arbeiten. Sehen Sie diese also als Bestandteil des Lebens an, die sich auch bei größter Vorsicht nicht immer vermeiden lassen. Gehen Sie stattdessen konstruktiv mit Fehlern um und schaffen Sie ein Klima des Vertrauens. Ein von Ihnen selbst verschuldeter und offen angesprochener, vergangener Fehler kann eine enorme Wirkung in Ihrer Belegschaft auslösen.

### 2. Gewährleisten Sie eine sanktionsfreie Fehlerbehandlung

Tabuisierte, verdeckte Fehler sind meist noch teurer als offen angesprochene. Daher: Geben Sie Ihren Mitarbeitern klar zu verstehen, dass Fehler gleichzeitig Chancen für die Person, das Produkt, die Abteilung darstellen und dass niemand mit Gesichtsverlust oder Sanktionen zu rechnen hat. Halten Sie dieses Versprechen im Echtfall ein und statuieren Sie positive Exempel.

### 3. Leben Sie das Prinzip offen auf allen Hierarchieebenen vor

Erst wenn sich alle Unternehmensmitglieder trauen, Fehler ohne Furcht anzusprechen, Vorgesetzten und Kollegen nicht damit in den Rücken zu fallen oder sich selbst um Kopf und Kragen zu reden, kann eine Fehlerkultur zu langfristigem Erfolg führen. Wenn es eine Organisation bei der Fehlerkultur bei einem plumpen Lippenbekenntnis belässt, wird dies eine Verunsicherung der Mitarbeiter provozieren und die Glaubwürdigkeit der Führungsetage in Frage stellen.

### 4. Sprechen Sie Fehler möglichst sachlich und nüchtern an

Da ein Fehler auf Fakten beruht, verzichten Sie bei Ihrer Kritik auf Vorwürfe und Schuldzuweisungen. Bringen Sie Ihren Kollegen und Mitarbeitern Respekt und Wertschätzung - also positive Gefühle - entgegen und bleiben Sie bei Ich-Aussagen. Machen Sie aber auch klar deutlich, dass eine offene Fehler- und Lernkultur nicht als Einladung zum fröhlichen Fehlermachen missverstanden werden darf. Denn geschieht derselbe Fehler zweimal, ist dies gleichzusetzen mit fehlender Lernfähigkeit.

### 5. Gehen Sie Fehlern gemeinsam im Team auf dem Grund

Um die Ursache von Fehlern zu analysieren, ist es notwendig, mit Mitarbeitern aus verschiedenen Blickwinkeln in die Fehlerauswertung zu gehen. Regelmäßige Reflexions- und After-Action-Review-Meetings helfen nach Abschluss eines Projektes, begangene Fehler direkt anzusprechen und in den Ursachen zu reflektieren.

### 6. Konzentrieren Sie sich auf die Lösung des Problems und nehmen Sie sich Zeit für Fehlerprävention

Bleiben Sie nicht bei der Fehleranalyse hängen, sondern begrenzen Sie den angerichteten Schaden schnellstmöglich. Beugen Sie einer Wiederholung des Fehlers proaktiv vor und besprechen Sie notwendige Veränderungen innerhalb einer Organisation oder bei der Aufgabenverteilung.

### 7. Geben Sie einer Fehler- und Lernkultur Zeit und investieren Sie in ihre Gestaltung

Falls in Ihrem Unternehmen bisher keine offene Fehlerkultur gelebt wurde, können mit entsprechenden Großgruppenveranstaltungen, Workshops, Seminaren und ggf. Coachings erste nachhaltige Impulse gesetzt oder im Rahmen einer Unternehmenskulturentwicklung entsprechende Elemente installiert werden.

Nachdem Sie nun all diese Informationen über die Fehlerkultur und ihre Mechanismen in der menschlichen Persönlichkeit gelesen und durchdacht haben, sind Sie nun gut aufgestellt, um beim nächsten Auftreten eines Fehlers achtsam darauf zu reagieren. Doch im Arbeitsalltag ist diese Umsetzung oft schwer und mit vielen Hürden bestückt. Wir als SHL - Vitale Organisationen geben Ihnen hilfreiche und praktische Anwendungstools an die Hand und beraten Sie dazu gerne ausführlicher. Sprechen Sie uns einfach an.

SHL Sonja Herzog-Lang  
Vitale Organisationen  
Siegessstr. 2  
D-30175 Hannover

Telefon: +49 511 390 75 59  
Fax: +49 511 390 75 68  
Email: [info@sonja-herzog-lang.de](mailto:info@sonja-herzog-lang.de)  
[www.sonja-herzog-lang.de](http://www.sonja-herzog-lang.de)  
Herausgeber und Redaktion:  
Sonja Maria Herzog-Lang

#### Weiterführende Literatur

**Kriegesmann, B. Kerka, F., Kley, T. (2007):** Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuer Fehlertoleranz und Lernkultur —in: Innovationsrhetorik und Realität des Umgangs mit Fehlern in Innovationsprozessen.

**Oser, F., Spychiger, M. (2005):** Lernen ist schmerzhaft.

**Ebner, G., Heimerl, P., Schüttelkopf, E. M. (2008):** Fehler • Lernen • Unternehmen. Wie Sie die Fehlerkultur und Lernreife Ihrer Organisation wahrnehmen und gestalten.

