

## Fehler sind dazu da, um gemacht zu werden! ... oder wie lernt Ihre Organisation?

---

**«Beim ersten Mal richtig!» oder «Null-Fehler-Philosophien» werden seit Jahren von Qualitäts- oder Managementgurus als Heilslehre verkündet. Doch sind diese Philosophien wirklich ein geeigneter Ansatz im Rahmen der Organisationsentwicklung?**

Das Streben nach immer mehr Effizienz und Effektivität in den Unternehmensprozessen oder die Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen hat zu vielen guten aber auch zu manchen fragwürdigen Entwicklungen in Organisationen geführt. Zum Letzteren zählt insbesondere der Versuch die Fehlerfreiheit als eine Art "Basisphilosophie" oder "ideale Wertvorstellung" im Management und bei den Mitarbeitenden zu verankern.

Auch wenn "Fehlerfreiheit" auf den ersten Blick erstrebenswert scheint, so wäre es für die Entwicklung jeder Organisation fatal, dies als Absolutforderung festzulegen. Warum ist dies so? Nun, eine konsequente Umsetzung dieser Philosophie hätte zur Folge, dass Fehler, wo immer sie auch auftreten, generell nicht mehr akzeptiert werden dürften. Dies wiederum würde mittel- bis langfristig zu eine oder mehreren der nachfolgenden Szenarien führen.

### Szenario 1:

Das Management und die Mitarbeitenden setzen nur noch das Bewährte ein. Alles Neue und jedes Risiko wird vermieden, da hier die Gefahr von Fehlern am größten ist. Dies würde jede Innovation und Weiterentwicklung einer Organisation im Keim ersticken.

### Szenario 2:

Wo auch immer Fehler gemacht werden, es würde versucht, diese möglichst unbemerkt zu korrigieren, zu vertuschen oder jemand anderem anzulasten. Eine Kultur der "Angst", des "Versteckens" oder endloser Diskussionen über die "Schuldfrage" wird sich in der Organisation breit machen.

### Szenario 3:

Entdeckte Fehler werden kollektiv "tot geschwiegen".

Nach dem Motto: "Es kann nicht sein, was nicht sein darf." Das heißt, Fehler werden verdrängt oder nicht mehr als solche wahrgenommen. Ein Trugbild der Fehlerfreiheit und Selbstüberschätzung wird die eigene Sicht prägen, bis das Kartenhaus zusammenbricht.

### Szenario 4:

Um Fehler zu vermeiden, wird jeder Entscheid immer wieder bis ins Detail hinterfragt. Jede organisatorische Veränderung und jede technische Entwicklung hat endlose Diskussionen und Risikoabklärungen zur Folge. Eine Perfektionskultur gewinnt die Oberhand.

Diese und auch noch weitere Szenarien mögen ihnen vielleicht als "schwarz-weiß" Denken erscheinen. Doch Hand aufs Herz! Welche Fehlerkultur leben sie in ihrer Organisation? Sie werden vielleicht nicht die absolut perfekt fehlerfreie Leistung von ihren Mitarbeitenden fordern oder erwarten, aber wie reagieren sie auf Fehler? Stellen sie ihre Mitarbeitenden zu Rede und gehen dann wieder zur Tagesordnung über? Versuchen sie Konflikte mit ihren Mitarbeitenden auszuweichen und tolerieren groß-zügig Fehler oder ignorieren diese? Verwenden sie Fehler um Druck auf Mitarbeitende aus zu üben? All diese und ähnliche Reaktionen führen unweigerlich immer wieder zu den gleichen Szenarien wie sie zuvor beschrieben wurden. Es wird eine Organisationskultur geschaffen, in denen Fehler vor allem mit dem Risiko des Gesichts- oder Jobverlust assoziiert werden.

Doch Fehler passieren bekannter Weise überall und jedem. Entscheidend ist deshalb nicht der Fehler selbst, sondern ob er zum wiederholten Male gemacht wurde. Im letzteren Fall hat entweder das Individuum oder die Organisation als Ganzes aus früheren Fehlern nichts gelernt. Die Ursache hierfür liegt häufig in einer sehr negativ und destruktiv geprägten Wertvorstellung gegenüber Fehlern und wie mit ihnen umzugehen ist. Nicht die Chance zum Lernen wird gesehen, sondern der Imageverlust steht im Vordergrund. Es dominiert die Devise "lieber totschweigen" oder möglichst wenig darüber reden.

Das Verhalten und der Umgang der Führungskräfte mit Fehlern, angefangen bei sich selbst und gegenüber anderen, sind hier nachhaltig prägend. Wer eine andere Kultur und eine andere Wertvorstellung bezüglich Fehler möchte, der muss bei sich selber anfangen. Wie stehe ich zu meinen Fehlern? Wie sehe und bewerte ich die Fehler der Anderen? Nicht nur, dass man selbst aus seinen Fehlern und denen der Anderen lernen könnte, sondern auch die Organisation kann und muss von ihnen lernen. Wenn schon Fehler passieren, die der Organisation etwas gekostet haben, dann soll auch die Organisation als Ganzes von der Lernerfahrung profitieren.

Den Fehlern etwas Positives abgewinnen zu können sowie der offene und konstruktive Umgang mit Fehlern ist eine große Chance zum gemeinsamen Lernen der Organisation und der Schlüssel zum Erfolg. Doch wie lässt sich dies in der Praxis realisieren? Hierzu ein paar Tipps, die sie nach ihren eigenen Möglichkeiten umsetzen oder auch weiterentwickeln können.

- Haben sie den Mut, ihre eigenen Fehler zumindest bilateral mit Kolleginnen und Kollegen oder in einem kleinen vertrauten Team anzuschauen und zu reflektieren.
- Nutzen sie Gruppen-, Projekt- oder auch Geschäftsleitungssitzungen nicht um Fehler ihrer Mitarbeitenden oder ihrer Kolleginnen und Kollegen zu kritisieren, sondern um aus ihnen Lernerfahrungen für alle zu gewinnen.
- Stellen sie nicht den Fehler oder gar eine Person in den Mittelpunkt der Diskussionen, sondern die Suche nach den Ursachen und Ideen, um eine unnötige Wiederholung zu verhindern.
- Schaffen sie als Vorgesetzte(r) eine Kultur und eine Vertrauensgrundlage in der es Mitarbeitenden leichter fällt über gemachte Fehler zu reden.
- Fordern sie in ihrem Leitbild nicht die "fehlerfreie Organisation", denn sie wird es nie geben. Fordern sie stattdessen die Bereitschaft zum gemeinsamen Lernen aus Fehlern.