

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Ihre Privatsphäre ist uns wichtig. In unserer neuen Datenschutzerklärung zeigen wir Ihnen detailliert und verständlich auf, welche Daten wir zu welchem Zweck erfassen, wie wir die Daten nutzen und wie Sie die Nutzung dieser Daten kontrollieren können. Mit dieser Aktualisierung folgen wir den Datenschutzbestimmungen, die in der EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) festgelegt sind.

Unsere neue Datenschutzerklärung finden Sie unter:

<https://www.humanprotect.de/datenschutz>

Sie erhalten heute den **2. Info-Brief 2018** der HumanProtect Consulting GmbH.

## **Fehlerkultur, Fehlermanagement, Fehlertoleranz – was bedeutet das für ein Unternehmen?**

Die Begriffe Fehlerkultur, Fehlermanagement, Fehlertoleranz sind derzeit in Unternehmen ein Thema. Bei vielen schwierigen Situationen werden sie gerne als Interpretations- und Erklärungsansätze herangezogen. Der schon etwas inflationäre Gebrauch dieser Begriffe lässt schon etwas Langeweile aufkommen. Tatsächlich macht es jedoch nicht nur für Unternehmen, sondern für jeden einzelnen Menschen Sinn, sich Gedanken zu machen, was sich alles hinter den Begriffen verbirgt.

### **Fehler sind unvermeidbar**

Warum ist das Thema Fehlerkultur überhaupt derzeit so modern? Unternehmen, die in einem harten Wettbewerb stehen, haben wichtige Gründe, ihre Fehlerquote so niedrig wie möglich zu halten: Zufriedenheit der Kunden, Sicherung der qualitativen Personalressourcen, Kosten- und Ertragsdruck etc. Zu viele Fehler in innerbetrieblichen Prozessen gefährden letztlich die Marktposition.

Fehler sind im Gefüge von Prozess und Menschen unvermeidbar. Aber Unternehmen können daraus auch Nutzen ziehen.

Dabei geht es letztendlich um die Einstellung und den Umgang mit Fehlern: Es muss bewusst sein, dass erstens Fehler unweigerlich vorkommen und zweitens Fehler in Betriebsabläufen etwas betriebswirtschaftliches „Gutes“ haben, wenn sie nicht als Delikt behandelt, sondern zum erfahrungsbasierten Lernen genutzt werden.

Fehler konstruktiv suchen, sie erkennen, analysieren, nach Möglichkeiten zur Korrektur suchen und damit die Wiederholung eines Fehlers in ähnlichen zukünftigen Situationen vermeiden - das ist eine Investition!

Und noch etwas ist wichtig: Nicht alle Fehler werden für die Führungskraft beziehungsweise für den Unternehmer sichtbar. Hierfür gibt es verschiedene Gründe. Fatal für Unternehmen sind die unentdeckten Fehler. Denn letztendlich kriegt der Kunde sie zu spüren.

Für Führungskräfte und Unternehmer kann es also aus betriebswirtschaftlichen Gründen nur das Ziel geben, die „Dunkelziffer“ der Fehler zu reduzieren und alle evident gewordenen Fehler zu „behandeln“ (Analyse, Korrektur usw.). Dafür braucht es ein Klima, in dem die Mitarbeiter keinen Grund haben, Fehler zu vertuschen, aus Angst, dafür in irgendeiner Form bestraft zu werden. Außerdem muss allen klar sein, dass Fehlerkorrektur ein wichtiges Ziel ist, um die Kundenzufriedenheit und -bindung zu verbessern beziehungsweise zu sichern.

Der offene Umgang mit Fehlern ist eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit!

### **Aus Fehlern lernen**

Einen Fehler zu machen, ist für uns Menschen mehr oder weniger ärgerlich, manchmal auch sehr unangenehm. Bisweilen sind damit auch sehr starke Emotionen verbunden (Angst, Scham, Versagensgefühle etc.). Entsprechend emotional wird der Fehler abgespeichert. So kann uns das Gehirn in einem Bruchteil einer Sekunde alarmieren/korrigieren, wenn wir dabei sind, eine Handlung zu wiederholen, mit der wir in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen gemacht haben. Das ist ein äußerst (überlebens-) wichtiges Programm. (Sprichwort: Ein gebranntes Kind scheut das Feuer). Mit diesem erfahrungsbasierten Lernen – ein Verhalten hat Erfolg oder Misserfolg – bewältigen wir von Geburt an unsere komplexe Welt. Bevor der Mensch sprechen kann, hat er durch das Lernen aus Fehlern und Erfolgen eine Menge Wissen und Strategien gesammelt. Und dieses Lernen erfolgt ein Leben lang, weil wir ein Leben lang immer wieder mit neuen Herausforderungen konfrontiert werden.

Fehler veranlassen uns also bisweilen, Gewohntes zu verändern oder gar aufzugeben und Neues auszuprobieren. Kurz, durch Fehler wird unser Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsraum erweitert. Wir lernen aber nicht nur aus den eigenen Fehlern, sondern auch aus den Fehlern anderer. Gott sei Dank, sonst müssten wir ja alle Fehler erst einmal selber begehen, um aus ihnen zu lernen. Evolutionär hätte uns das sehr schnell an die Grenze gebracht.

Was den Selbstwert betrifft, sind Fehler, wenn sie als Versagen und Scheitern erlebt werden, äußerst unangenehm oder auch beschämend. Deswegen sollten wir uns bewusst machen, dass wir aus einem begangenen Fehler lernen können (um nicht zu sagen lernen müssen) und sogar gestärkt und bereichert aus seiner Bewältigung hervorgehen.

In einem Unternehmen ist es völlig kontraproduktiv, wenn der Verursacher eines Fehlers oder die Gruppe, die für einen Fehler verantwortlich ist, in der Empfindung von Versagen, Scheitern und Scham auch noch „bestätigt“ wird oder diese Empfindungen gewollt oder unbewusst verstärkt werden.

### **Fehler müssen erlaubt sein**

Bereits in der Schule werden wir mit dem Rotstift auf Fehler hingewiesen. In der Schule, im Studium oder in der Ausbildung werden wir über die Anzahl unserer Fehler benotet. Dieses Bewertungssystem „Fehler = schlecht, kein Fehler = gut“, lernen wir also schon früh und übertragen das im weiteren Lebensverlauf automatisch auf viele andere Situationen. Und

leider werden nicht nur wir schon von früh an über Fehler bewertet, sondern wir tun das selber genauso bei anderen.

In solch einem Bewertungssystem entsteht schnell ein übergroßer Druck zur Fehlerlosigkeit. Dies kann in einem Unternehmen (oder auch in anderen Umgebungen wie Familie, Schule usw.) zu zunehmenden Prüfschleifen, Kontrollprozessen oder Vollstandards führen. Gleichzeitig werden die Menschen gebremst, etwas Neues auszuprobieren und innovative Ideen zu verfolgen.

Das Ziel „keine Fehler riskieren“, reduziert jedoch nicht die Fehler, sondern erhöht sie. Wir werden immer wieder mit neuen Situationen konfrontiert, bei denen die gewohnten, risiko-geprüften Strategien nicht funktionieren, sondern neue, bisher ungeprüfte Wege notwendig sind, um die Herausforderung bewältigen zu können.

Haben Menschen zu große Angst vor negativen Konsequenzen, dann werden sie eher den Fehler verleugnen, vertuschen oder woanders die Schuld suchen. Der mögliche Lerneffekt geht so verloren.

Das Ziel kann nur sein, ein Unternehmensklima zu schaffen, das es erlaubt, Fehler zu erkennen, sie zuzugeben und offen zu diskutieren. So können gegebenenfalls Betriebsabläufe verändert werden, um zukünftige Fehlerwiederholungen zu vermeiden.

Ein solches Unternehmensklima bietet übrigens auch die besten Bedingungen für die Ausschöpfung innovativer Ideen.

Impressum:	HumanProtect Consulting GmbH Worringer Str. 25 50668 Köln Telefon: 0221-379993-0 E-Mail: kontakt@humanprotect.de Homepage: www.humanprotect.de
Textverantwortung:	Diplom-Psychologin Karin Clemens Diplom-Psychologe Joachim Schottmann
Gewährleistungsausschluß:	Wir prüfen und aktualisieren die Informationen auf unserer Webseite ständig. Trotz aller Sorgfalt können sich die Angaben inzwischen verändert haben. Eine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Informationen kann deshalb nicht übernommen werden. Die HumanProtect Consulting GmbH ist nicht für den Inhalt und die Darstellung von anderen Webseiten verantwortlich, auf die mittels Hyperlink verwiesen wird. Ebenso übernehmen wir keine Haftung für Informationen auf Webseiten Dritter, die per Link auf die HumanProtect Webseiten verweisen.
Urheberrechte:	Die hier veröffentlichten Informationen unterliegen dem Copyright der HumanProtect Consulting GmbH. Eine Reproduktion oder Wiedergabe des Ganzen oder von Teilen ist ohne die schriftliche Genehmigung der HumanProtect Consulting GmbH ausgeschlossen.