



Fehlerkultur- mehr Mut zum scheitern?

Mehr Mut zum Scheitern - eine positive Fehlerkultur wird für den wirtschaftlichen Erfolg sowie die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit in Unternehmen immer wichtiger. Denn nur, wenn Beschäftigte aller Hierarchieebenen angstfrei über Probleme sprechen können, sind sie agil und lernfähig. Führungskräfte berichten, wie sie von Erlebnissen des Scheiterns profitieren und daraus wertvolle Einsichten gewinnen.

Ein konstruktiver Umgang mit Misserfolgen ist in der Wirtschaft von herausragender Bedeutung, denn mangelnde Fehlerkultur kann Unfälle, ökonomische Krisen und erhebliche Reputationsverluste für Unternehmen heraufbeschwören. Im Geschäftsalltag ist das Berichten von Fehlern allerdings oft angstbesetzt und tabuisiert. „Deshalb setzen sich Missstände in manchen Unternehmen über Jahre fort“, weiß Prof. Torsten-Oliver Salge. Der Wirtschaftswissenschaftler leitet den Lehrstuhl für Innovation, Strategie und Organisation an der RWTH Aachen und forscht zum Thema Fehlerkultur. „In Studien bringen 50 bis 70 Prozent der Unternehmensmitarbeiter das Berichten von Fehlern mit negativen Emotionen in Verbindung. Sie fürchten negative Reaktionen von Vorgesetzten oder Kollegen. Beim Bekennen eigener Fehler könnte ihnen Nachlässigkeit vorgeworfen werden. Bei Hinweisen auf Fehler von anderen droht der Vorwurf der Unkollegialität. Deshalb wird oft das Verschweigen vorgezogen.“

Besonders brisant sei das Vertuschen von Fehlern in sicherheitsrelevanten Branchen, etwa in der Energieindustrie, der Luftfahrt oder der Medizin. Als Worst-Case-Szenario für die Ursachen und Folgen einer mangelhaften Fehlerkultur hat der Experte Salge den Hygiene Skandal im britischen Stafford Hospital aus den Jahren 2005 bis 2010 untersucht. Sein Ergebnis: „Die Sterblichkeit von Patienten überstieg den statistisch zu erwartenden Wert im Zeitraum von fünf Jahren um 1.000 bis 1.500 Todesfälle. Obwohl viele Missstände in der Leitung und Belegschaft bekannt waren, bekämpfte die Unternehmensführung Mängel nur unzureichend. Die Klinikleitung war vornehmlich am kurzfristigen ökonomischen Erfolg interessiert. Besonders fatal: Es entstand ein Klima der Angst, in dem kritische Hinweise erst nicht beachtet und später gar nicht mehr kommuniziert wurden.“ Sprich: Die Belegschaft duckte sich weg aus Angst vor negativen Auswirkungen für sie selbst.

Falls verheimlichte Fehler an die Öffentlichkeit gelangen, droht den betroffenen Unternehmen enormer wirtschaftlicher Schaden oder sogar die Schließung. General Motors wurde nach dem verzögerten Rückruf von Fahrzeugen mit defekten Zündschlössern für 124 Verkehrstote verantwortlich gemacht und zahlte als Strafe 900 Millionen US-Dollar. Der Klinikverbund, zu dem das Stafford Hospital gehört, wurde als Folge des Skandals aufgelöst.

Welche Faktoren Mitarbeiter zu einem offenen Umgang mit Fehlern motivieren, hat der Wirtschaftswissenschaftler Salge bereits im Jahr 2017 gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Organisation der RWTH Aachen unter Leitung von Prof. Dr. Christine Harbring untersucht. Dabei zeigte sich: Die Wahrscheinlichkeit, dass Fehler berichtet werden, ist am höchsten, wenn die Beschäftigten einerseits subjektiv das Gefühl haben, dass in ihrem Unternehmen eine positive Fehlerkultur herrscht, und andererseits, dass das Berichten von Fehlern zu objektiv erkennbaren Verbesserungsmaßnahmen führt. „Beide Effekte verstärken sich gegenseitig“, resümiert Salge.



Positive Effekte

Beachten Arbeitgeber beide Faktoren, ist das die Grundlage für ein gutes Fehlermanagement. Dieses kann nicht nur die Wahrscheinlichkeit von Skandalen wie in der genannten Klinik reduzieren, sondern auch die Sicherheit und den langfristigen Erfolg von Unternehmen positiv beeinflussen. „Durch eine Verbesserung ihrer Fehlerkultur gelang es britischen Krankenhäusern, die Infektionsraten, zum Beispiel durch die systematische Kontrolle von Hygienemaßnahmen, deutlich zu senken. Konstruktive Fehlerkultur führt zunächst zu operativen Verbesserungen, also zu einer höheren Produkt- oder Dienstleistungsqualität. Im nächsten Schritt kann sich dies in einem größeren wirtschaftlichen Erfolg niederschlagen“, erläutert Prof. Salge. Denn: Je höher die Qualität und je geringer die Fehler und Skandale, desto mehr Vertrauen fassen die Verbraucher in ein Produkt oder eine Dienstleistung.

Wie wichtig Fehlerkultur für ihren Erfolg ist, wird immer mehr Führungskräften in deutschen Unternehmen bewusst. Der Versicherungs- und Finanzdienstleistungskonzern Allianz SE in München zum Beispiel hat vor zwei Jahren den Noble Failure, also den ehrenwerten Fehler, zu einem Leitbild in seiner Unternehmenskultur erklärt. „Wir wissen, dass Fehler menschlich sind. Vor allem bei der Entwicklung von Innovationen sind sie unvermeidlich. Es ist sogar ein Fehler, keinen Fehler zu machen. Dann hat man zu wenig ausprobiert“, erläutert Sylvain Newton, Head of People der Allianz SE, die Idee des Noble Failure. „Das heißt nicht, dass wir uns mit Fehlern schmücken, aber wir sprechen wirklich relaxed über Dinge, die schiefgelaufen sind“, ergänzt Newtons Kollege Dominik A. Hahn.

Quellen:

Dominik A. Hahn, Global Head Of People Attraction der Allianz Se;

Nora-Vanessa Wohler, Geschäftsführerin von Edition F;

Susann Hoffmann, Geschäftsführerin von Edition F, (2018); in Magazin Certo; 1 Ausgabe, Seiten 6-10.