



# Fehlerkultur



”

**Eine konstruktive Fehlerkultur ist individuelle Gesundheitsförderung, die kein Budget erfordert.**

Dr. Petra Bernatzeder,  
Geschäftsführerin upgrade human  
resources und Vorsitzende des  
health@work Beirates, München

In vergangenen Zeiten regelten Unternehmen den Alltag der Beschäftigten über klare Strukturen und geordnete bürokratische Abläufe. Es gab fixe Arbeitszeiten und eindeutige Zuständigkeiten. Die Kommunikation lief in festgelegten Bahnen. Ausnahmen von Regeln wurden schriftlich formuliert. Entscheidungen wurden von den Beschäftigten nach oben delegiert. Die Umsetzung der dann getroffenen Entscheidungen wurde über mehrere Hierarchiestufen hinweg kontrolliert. Diese Kultur der Arbeit gab vielen Menschen Sicherheit – die Erwartungen waren klar. Die Nicht-Einhaltung von Regeln wurde häufig als persönliches Versagen bewertet.

Bekanntermaßen haben sich die Zeiten geändert. Menschen und Organisationen haben Veränderung als eine der wenigen Konstanten zumindest erkannt, vielleicht noch nicht wirklich akzeptiert. Dazu gehört es, sich immer wieder auf Neues einzulassen. Persönliche

Schlüsselkompetenzen sind dafür: Perspektiven zu verändern und lernfähig zu bleiben.

Damit diese Schlüsselkompetenzen wirksam werden können, ist ein konstruktiver Umgang mit Fehlern erforderlich. Denn wer neue Wege beschreitet, wird auch Irrwege gehen. So ist der Umgang mit Fehlern die Nahtstelle zwischen persönlicher Bereitschaft alte Muster zu verlassen, ressourcenorientierter Führung und lernender Organisation.

## **Doppelbotschaften gesendet**

Leider gibt es noch einige Organisationen, die Doppelbotschaften aussenden. Einerseits wird Veränderungsbereitschaft gefordert, andererseits überwiegt eine Nebelkultur. Dieses Nebulöse zeichnet sich zum Beispiel dadurch aus, dass Fachexperten in ihrer Funktion möglichst unklare Aussagen machen, Entscheidungen nach oben delegieren oder sich in langwierigen Prozessen nach allen Seiten hin absichern, sollten sie sich doch einmal zu einer klaren Aussage hinreißen lassen. Diese Systeme sind immer noch von der Versagenskultur geprägt. Dazu kommt die Tatsache: Wenn Menschen sich nicht trauen Entscheidungen zu treffen, leben sie offensichtlich in Unsicherheit und Stress. Wenn Menschen über den Tellerrand blicken, neue Wege beschreiten und dann für Fehler bestraft werden, entstehen ebenfalls Stress und Frustration.

Werden also Fehler als individuelles Versagen bestraft, führt das dazu, dass sie vermieden oder vertuscht werden. Schlechtes Gewissen macht sich breit, drückt auf das Teamklima und führt zu weiteren Verunsicherungen. Die Spirale nach unten dreht sich schneller. Das macht auf Dauer krank.

## **Entscheidungsfreude unterstützen**

Organisationen brauchen lern- und risikofreudige Menschen, um elastisch mit Veränderungsprozessen umzugehen. Der lösungs-

orientierte Umgang mit Fehlern ist das Bindeglied. Gemachte Fehler anzusprechen, zeugt von persönlichem Mut und Vertrauen. Damit konstruktiv umzugehen, spricht für echte Führungsqualität.

Wie können Führungskräfte zu solch einem positiven Umgang mit Fehlern kommen?

Aus dem Nebel holen: Führungskräfte und Mitarbeiter nehmen die Fehlerthematik auf die Agenda und diskutieren konkret und zukunftsorientiert: Welche Fehler sind passiert und sollten unter keinen Umständen passieren? Welche plötzlichen Fehler haben wir erlebt und könnten wieder eintreten?

Muster klären: Welche Verhaltensmuster haben wir aktuell im Umgang mit Fehlern? Beispiel: vertuschen. Welche Einstellungen stecken dahinter? Beispiel: Fehler bedeuten Versagen. Welche Einstellungen brau-

chen wir im Team für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern? Beispiel: Fehler liefern Lernmöglichkeiten.

Neue Wege klären: Wie wollen wir in Zukunft mit Fehlern umgehen? Wie kommunizieren wir dazu? Hierfür werden entsprechende Prozesse definiert, umgesetzt und immer wieder bewertet.

Eine konstruktive Fehlerkultur ist individuelle Gesundheitsförderung, die kein Budget erfordert. Sie ist darüber hinaus ein wesentliches Element einer widerstandsfähigen, erfolgreichen und gesunden Organisation. Vielleicht entpuppt sich die konstruktive Fehlerkultur als ein Key Performance Indicator für gesunde Führung mit entscheidungsfreudigen, stressstabilen Mitarbeitern.

*Dr. Petra Bernatzeder*

# Anzeige