

## Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte – News-Letter Nr. 09/06

### „Fehler machen dürfen?“

Sehr geehrte «Anrede» «Nachname»,

hören Sie auch manchmal: „Man muss doch Fehler machen dürfen“?

Dies gilt für Menschen als solche, für neue Mitarbeiter oder Innovationen, nicht jedoch für **Führungskräfte**. Für diese gelten andere Anforderungen, sie müssen höheren Standards der Leistung und der Verantwortung entsprechen. Lt. F. Malik: „Wer das nicht akzeptieren kann, **ist keine Führungskraft, auch dann nicht, wenn er Titel, Rang und Einkommen hat.**“

Man trifft immer häufiger auf die bemerkenswert „positive“ Haltung zu Fehlern. „Bei uns darf man Fehler machen...“... oder aber auch „Fehler darf man machen, aber man muss daraus lernen“. Das ist zwar etwas besser, aber die Sache ist damit natürlich noch keineswegs zu Ende gedacht.

### Modern, aber falsch

Man ist modern und fortschrittlich – und liegt doch total falsch. **Stellen Sie sich doch ein paar einfache Fragen:**

- Würden Sie in ein Flugzeug einer Airline steigen, von der Sie wissen, dass diese Fluglinie stolz darauf ist, dass ihre Piloten Fehler machen dürfen?
- Würde es Ihnen passen, dass das Bodenpersonal Ihnen stolz sagt: „Bei uns darf man Fehler machen“, wenn Sie selbst in Los Angeles gelandet sind, Ihr Gepäck aber in Tokio ankommt?
- Würden Sie sich in einem Spital einer Herzoperation unterziehen, wenn Sie erfahren, dass dieses Krankenhaus in seiner Personalpolitik schreibt: „Bei uns darf man Fehler machen“?
- Und wie lange arbeiten Sie mit einer Bank zusammen, die Ihnen Ihre Aufträge immer wieder falsch ausführt, und deren Mitarbeiter, wenn Sie erbost anrufen, Ihnen sagen, „Bei uns dürfen Fehler gemacht werden?“

**Fehler kommen vor, das ist klar.** Sie werden **immer** vorkommen, mit Computern und ohne, mit Telekommunikation und ohne, mit High-Tech und ohne, aber man kann doch die Leute nicht dazu **ermuntern** und geradezu **auffordern**, Fehler zu machen. Es gibt doch einen erheblichen **Unterschied** zwischen „mit Fehlern muss man rechnen, weil sie eben immer wieder passieren“ und „Fehler darf man machen.“

### Die Regeln sind einfach:

- a) Fehler darf man nicht machen.

Die erste und oberste Regel muss natürlich lauten, dass man Fehler **nicht** machen darf. Von dieser Maxime ausgehend, muss nun etwas differenziert werden.

### **b) Fehler dürfen von Anfängern gemacht werden.**

Dies ist klar und liegt auf der Hand. Dass man Anfängern, im Beruf, im Sport, oder wo auch immer, Fehler zugestehen muss, bedarf keiner Erklärung. Für diese müssen ja gerade Situationen, Testfälle und Probiermöglichkeiten **geschaffen** werden, damit sie möglichst rasch **lernen** können, **richtig von falsch** zu unterscheiden. Aber selbstverständlich müssen ihre Fehler **korrigiert** werden. Dort, wo sie besonders oft oder besonders schwere Fehler machen, müssen sie auch besonders trainiert werden.

**Neuen** Mitarbeitern, auch wenn sie keine Anfänger sind, muss natürlich entsprechend Zeit und Möglichkeit gegeben werden, sich einzuarbeiten. Klarerweise werden auch sie in dieser Phase Fehler machen.

Ausbildung, Training und Einarbeitung haben aber selbstverständlich den Zweck, die Wahrscheinlichkeit von zukünftigen Fehlern zu **reduzieren** oder wenn möglich zu **minimieren**. Hier ist die Devise in Ordnung: Man darf Fehler machen, um aus ihnen zu lernen, vor allem zu lernen, wie man die Fehler vermeidet.

### **c) Man muss immer mit Fehlern rechnen**

Solange wir in einer unvollkommenen Welt mit unvollkommenen Menschen leben, muss man damit rechnen, dass Fehler passieren. Das ist nichts anderes als Realismus. Man muss vorbereitet sein, Fehler, **wenn sie passieren, aufzufangen**. Daher ist immer ein gewisses Maß an Improvisationsfähigkeit notwendig. Auch den erfahrensten und besten Leuten wird **gelegentlich** ein Fehler unterlaufen. Wichtig ist, dass die Leute mit Ihren Chefs und Kollegen offen reden können, dass sie ihre Fehler, wenn sie ihnen denn passieren, nicht aus Angst verheimlichen und vertuschen. Es hat praktisch nie Sinn, den Leuten Vorwürfe zu machen und mit Schuldzuweisungen zu operieren, auch wenn der Impuls dazu noch so stark ist.

Gute Führungskräfte richten in solchen Situationen ihren Blick und den des Mitarbeiters **nach vorne**. Der Fehler ist passiert, das muss offen angesprochen werden, und nun sind die Folgen zu reparieren. Es ist müßig, sich über vergossene Milch aufzuregen.

Aber selbstverständlich werden auch die tolerantesten Manager unangenehm, wenn ein und derselbe Fehler vom selben Mitarbeiter **immer wieder** gemacht wird. Niemand wird das auf Dauer dulden können. Entweder der Mitarbeiter sorgt dafür, dass dies nicht vorkommt, evtl. mit entsprechender Ausbildungsunterstützung, oder man wird sich mit der Zeit eben doch andere Maßnahmen überlegen müssen – die Änderung der Aufgabe, bessere Kontrolle, Versetzung und letztlich Trennung.

### **d) Bestimmte Fehler dürfen überhaupt nie gemacht werden**

Es genügt nicht, zu sagen, Fehler darf man machen, wenn man aus ihnen lernt. Es gibt in jeder Organisation gewisse Dinge, bei denen niemals Fehler gemacht werden dürfen.

Dazu gehören eben die Aufgaben von Piloten und Chirurgen. Aber auch in einem Pharmaunternehmen darf in Bezug auf die Dosierung der Wirkstoffe in Medikamenten kein Fehler passieren; verdorbenes Fleisch darf niemals in einem Supermarkt oder Hotel vorkommen; die Ingenieure eines Kernkraftwerkes dürfen überhaupt keinen Fehler machen; in den Banken gibt es zahlreiche Vorgänge, bei denen ebenfalls keine Fehler vorkommen dürfen.

Aus diesem Grunde werden gewisse Abläufe ja auch entsprechend abgesichert, speziell ausgebildete Leute eingesetzt und technische Geräte durch Redundanz so funktionssicher

gemacht, dass eben nichts passieren kann. Das ist der Grund, weshalb z.B. Flugzeuge nicht einen, sondern drei Bordcomputer haben.

**e) experimentelle Fehler müssen limitiert und selektiv zugelassen werden.**

Es sind **experimentelle** Situationen, in denen nicht einfach **beliebig** Fehler gemacht werden dürfen, sondern wo sehr **bewusst und systematisch** mit Fehlern umgegangen wird. Wenn in einem Chemieunternehmen Experimente zu machen sind, so werden diese sehr überlegt und selbstverständlich mit allen Sicherheitsvorkehrungen angelegt. Niemand wird, wenn er bei Verstand ist, beliebiges Experimentieren mit Viren, mit genmanipulierten Organismen oder mit Explosivstoffen zulassen.

**f) Innovationen sind fehleranfällig**

Eine ähnliche Situation liegt vor, wenn Unternehmen „innovieren“. Jede Innovation bedeutet das **Betreten von Neuland** mit entsprechenden **Risiken**, ob es um neue Produkte, neue Technologien, neue Märkte, oder um Innovationen in den Prozessen und Strukturen geht. Vernünftig operierende Führungskräfte gehen daher auch mit aller verfügbaren **Professionalität** und **Sorgfalt** an eine Innovation heran, sie setzen die besten und erfahrensten Leute dafür ein und steuern, überwachen und kontrollieren Innovationen auch mit größerer Gewissenhaftigkeit und größerem Zeiteinsatz als Routineangelegenheiten.

Dass beim Experimentieren und Innovieren mit mehr und größeren Fehlern zu rechnen ist, rechtfertigt natürlich ebenfalls nicht, dass man Fehler machen darf. Gerechtfertigt ist ein ganz **anderer** Grundsatz in einer Organisation, nämlich, dass Neues **ausprobiert** werden darf, ja sogar ausprobiert werden **muss**, aber selbstverständlich **kontrolliert** und nicht beliebig, auch nicht von jedem beliebigen Mitarbeiter.

**Null-Fehler – besonders wichtig für Qualitätsmanagement**

Von besonderer Bedeutung ist der Grundsatz, dass **keine Fehler** gemacht werden dürfen, für das **Qualitätsmanagement**. Es gibt wohl kaum noch ein Unternehmen, das sich nicht in der einen oder anderen Weise mit Total Quality Management befasst. Aber längst nicht alle haben wirklich verstanden, was das tatsächlich heißt.

**Total Quality Management heißt „Null-Fehler“**. Die Zeiten sind vorbei, wo man argumentieren konnte, dies sei zu teuer, weil die Beseitigung der letzten Prozente fehlerhafter Produktion exponentiell steigende Kosten verursache.

Erstens stimmt das nicht, wenn moderne Technik zur Qualitätssicherung eingesetzt wird. Zweitens bedeutet ein Prozent fehlerhafter Autos bei einer Jahresproduktion von 500.000 Einheiten 5.000 unzufriedene Kunden. Die Marktforschung weiß, dass jeder unzufriedene Kunde 10 weitere potentielle Kunden ansteckt. 5.000 aktuell unzufriedene Kunden und weitere 50.000 potentielle Käufer abzuschrecken, kann sich kein Automobilunternehmen leisten. Die Kosten dafür wären ein Vielfaches jener Kosten, die die Null-Fehler-Qualität verursacht.

**Unser Tipp des Monats:**

**„Total Quality Management ist wichtig, aber Total Management Quality ist zehnmal so wichtig.“**

Mit diesem Leitsatz wünschen wir Ihnen einen schönen Herbst und viel Freude und Energie für die herausfordernden Aufgaben der nächsten Monate.

Viel Glück.

**Barbara Wietasch und das  
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an [barbara.wietasch@aon.at](mailto:barbara.wietasch@aon.at) mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.