

# Was ist ein Fehler?

Interne Kommunikation

**Fehler ist nicht gleich Fehler. Die Beurteilung von richtig oder falsch hängt nämlich von der jeweiligen Situation und der Firmenpolitik ab. Erfolgreiches Fehlermanagement bedeutet auch richtig kommunizieren.**

Unlängst sitze ich mit einem Firmeninhaber zusammen. Ein eher lockerer Typ Anfang Fünfzig – an diesem Tag aber ärgerlich aggressiv. „Es laufen die selbstverständlichsten Sachen schief, das glaubt man ja nicht. Gerade vorhin komme ich durch Zufall drauf, dass eine neue Mitarbeiterin das Angebot an ei-

Was ein Fehler ist, kann nicht immer allgemein gültig definiert werden.

nen potenziellen Großkunden nicht weggeschickt hat, nur weil ich ihr noch nicht meine Krakse als schriftliches OK auf eine interne Notiz dazu gegeben habe. Wir sind doch kein Amt! Jetzt kann ich bei dieser Firma anrufen und mir irgendwas ausdenken, weshalb wir schon eine Woche über dem vereinbarten Termin sind. Ich sag' dir, wenn wir den Auftrag wegen der nicht bekommen, dann kann sie am besten gleich wieder ihre Sachen packen und auf der nächsten Amtsstube anheuern.“

Einige Tage später ein ähnlicher Dialog – allerdings diesmal mit einem Rechtsanwalt, der mir entrüstet sein Herz ausschüttet: „Da schickt doch glatt mein Konzipient einen Schriftsatz an einen Klienten, ohne dass ich mein endgültiges Okay gegeben habe! Der Schriftsatz war zwar korrekt, aber wo kommen wir da hin, wenn jeder rausschickt, was er für in Ordnung hält. Immerhin trage ich die Verantwortung und außerdem gibt es nun mal Hierarchien. Wenn der das nochmals macht, dann fliegt der, so rasch kann er gar nicht schauen!“

## Abweichung vom Soll

Weshalb ich Ihnen diese beiden Beispiele erzähle? Weil sie plakativ aufzeigen, dass das, was als Fehler gesehen wird und wie schwer ein Fehler beurteilt wird, sehr von der Branche, dem Unternehmen, dem Inhaber, dem unmittelbaren Chef abhängt. Und dass keineswegs immer allgemein gültig definiert werden kann, was überhaupt ein Fehler ist. Sicher, sie können sagen „ein Fehler ist, wenn man etwas falsch macht“ oder „ein Fehler ist eine Abweichung vom Soll“. Aber: Was gilt als falsch und, vor allem, was als richtig? Was ist das „Soll“? Ganz allgemein und im speziellen in Ihrer Firma, bei Ihnen persönlich? Wenn ich die Frage „Was ist für Sie ein Fehler?“ stelle, erhalte ich für gewöhnlich die Antwort: Das kommt darauf



33 E C O Die Autorin

**Karin Kreutzer**, Kommunikationsberaterin und Coach, Autorin der Bücher „Angst vor Fehlern? Schwerer Fehler!“ (Leykam 2003) und „Mehr Geduld! Aber flott!“ (Leykam 2006), Inhaberin von konzept pr.

karin.kreutzer@konzeptpr.at  
www.konzeptpr.at

an.... Und genau so ist es in der Praxis. Es ist situationsabhängig. Und es ist vor allem auch kultur- und werteabhängig. Und es ist wohl eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften, die Unternehmenswerte und -kultur zu kommunizieren und sie vor allem als Vorbild mit Leben zu erfüllen. Natürlich kann nur kommuniziert werden, was zuvor definiert wurde und worüber man sich im Klaren ist. Und natürlich können sich Werte auch ändern, zum Beispiel häufig im Zuge eines Mergers oder durch einen neuen Boss. Aber so manches Fehlverhalten kann man vermeiden, indem die Firmenspitze regelmäßig und über verschiedene Kommunikationskanäle immer wieder kommuniziert und vorlebt, was die Leitwerte des Unternehmens sind und welche Richtlinien gelten. Zu denken „das weiß man doch“ oder „es kann ja nur so richtig sein, das braucht man doch gar nicht bereden“ hebt einen persönlich vielleicht in den Olymp der Überheblichkeit und macht einem zum „Maß aller Dinge“, trägt aber wenig bei zur Fehlervermeidung oder zur optimalen Behebung eines Fehlers. □

## 33 E C O Facts

### Interne Kommunikation fürs Fehlermanagement:

- Leitwerte und Ziele des Unternehmens regelmäßig kommunizieren.
- Aufzeigen, was im Unternehmen als „Fehler“ gewertet wird.
- Gewünschte Haltung im Falle eines Fehlers darstellen (Vorbilder!).
- Verbesserte Fehler und den Lerneffekt daraus wertschätzend kommunizieren.