

Der Chef als Vorbild

Führungskultur

Die Fehlermanagement-Kultur im Unternehmen

ist stark mit Führungsqualitäten verbunden,
meint Karin Kreutzer in der a3ECO-Serie.

„Wofür ich alles Vorbild sein soll. Nun also auch für den Umgang mit Fehlern. Aber ich schätze, 80 Prozent meiner Arbeitszeit bestehen ohnedies darin, die Fehler meiner Mitarbeiter auszubügeln und trotz ihrer Fehler ein tolles Ergebnis zu liefern“, so ein Kunde von mir auf meinen letzten a3ECO-Artikel, in dem ich die Vorbildwirkung von Führungskräften beim Umgang mit Werten und Fehlern erwähnt habe.

Die Fehlermanagement-Kultur eines Unternehmens ist stark mit der Führungskultur verbunden. Dabei ist zu beobachten, dass in Unternehmen, deren

Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Fragen kein Zeichen von Schwäche sondern von Stärke ist.

Kultur sehr durch Kontrolle und Machtspiele geprägt ist, das Thema Fehler eher negativ behandelt wird. Trotzdem – oder vielmehr gerade deshalb – werden Fehler aber nicht verhindert. Oft tritt durch die Fixierung auf die Fehler-

vermeidung nämlich das Gegenteil ein – es werden erst recht welche gemacht. Und statt konstruktivem Fehlermanagement wird die Vertuschungskultur genährt. Wird z. B. ein Mitarbeiter wegen eines Fehlers vor dem Team bloßgestellt, ist der Lerneffekt für die anderen: a) nur nichts riskieren oder Neues versuchen und b) jeden Fehler vertuschen – nur nicht erwischt werden.

Untersuchungen zeigen allerdings: Je positiver und produktiver die Führung mit Fehlern umgeht, desto höher ist bei den befragten Firmen die Performance und die Mitarbeiterzufriedenheit. Schlechte Fehlerkultur der Chefs – z. B. eigene Fehler den Mitarbeitern in die Schuhe schieben, unverhältnismäßiges Reagieren auf Fehler – demotiviert Angestellte dagegen stark und ist häufig ein Grund für Kündigungen.

Was aber kann eine Führungskraft für eine konstruktive Fehlerkultur tun?

Grundsätzlich ist es wichtig, den eigenen Umgang mit Fehlern zu hinterfragen und das Verhalten im Falle eines eigenen/eines fremden Fehlers zu beleuchten. Konstruktive Fehlerkultur heißt, auch eigene Fehler zuzugeben und über die Fehlerbehebung zu sprechen – weder den „Unfehlbaren“ noch den „besten Sachbearbeiter“ spielen. Letzteres bedeutet auch, Fehler von Mitarbeitern nicht selbst zu „beheben“, sondern vom Mitarbeiter die Lösung zur Fehlerbehebung und künftigen Vermei-



a3ECO Die Autorin

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

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

dung einzufordern. Sehr wohl sollte das Gespräch mit den Verursachern gesucht werden, lange Rechtfertigungsreden aber unterbrochen werden, um die Energie besser ins Fehlerausmerzen zu investieren. Nicht der beste Fehler-Rechtfertiger sondern der beste Fehler-Beheber sollten Aufmerksamkeit und Anerkennung erhalten.

Sind Fehler Folge von Überforderung oder Unkenntnis, müssen Konsequenzen gezogen werden. Das Spektrum ist zweifelsohne groß – von Nachschulung über verstärkte Information bis hin zur Umbesetzung. Und noch etwas ganz wichtiges: Fragen Sie! Zeigen Sie ihren Mitarbeitern, dass Fragen kein Zeichen von Schwäche ist sondern von Stärke. Dass nicht immer alles gewusst werden muss. Fragen darf das eigene Denken zwar nicht ersetzen, aber sehr wohl ergänzen. Und oft sind Fehler durch eine simple Frage vermeidbar. □

a3ECO Facts

Führen durch konstruktives Fehlermanagement:

- Eigenen Umgang mit Fehlern kennen und reflektieren.
- Firmen-Haltung zu Fehlern (Business-Etikette) initiieren und kommunizieren.
- Eigene Fehler zugeben.
- Lange Rechtfertigungen unterbrechen – Gespräch auf Lösung lenken.
- Lösungen zur Fehlerbehebung vom Verursacher einfordern.
- Konsequenzen ziehen (z. B. Nachschulung, Umbesetzen).
- Fragen stellen und damit zeigen, dass Fragen nicht als Schwäche gewertet werden.