

Im Abseits lernt's sich schlecht

Fehler sind menschlich. An ihnen zu wachsen ist die Kunst, die gute Unternehmen von anderen unterscheidet.

Von Barbara Oberst

Hätte Thomas Alva Edison Fehler als etwas Schlechtes betrachtet, hätte wohl ein anderer die Glühbirne zur Marktreife bringen müssen. Doch Edison dachte anders: „Von jeder der 200 Glühbirnen, die nicht funktionierten, habe ich etwas gelernt, was ich für den nächsten Versuch verwenden konnte“, erklärte der amerikanische Erfinder, warum ihm gelang, woran andere vor ihm scheiterten.



Jürgen Kässer.

In vielen Unternehmen sieht die Realität anders aus: „Wir haben eine Kultur, in der Fehler bestraft werden. Das führt dazu, dass ich entweder versuche, meine Fehler zu vertuschen, aus Angst vor neuen Fehlern nichts mehr anpacke oder dass ich so aufwändig arbeite, dass ich viel zu lange für alles brauche“, erklärt Jürgen Kässer. Der Psychologe und Unternehmensberater aus Stuttgart berät mittelständische Unternehmen: „Ich kenne beispielsweise eine Firma, wo sich die Chefs schlicht für die falsche Softwarelösung entschieden haben. Alle wissen das, doch statt zu sagen, das war nicht optimal, aber jetzt setzen wir alles daran, das wieder hinzukriegen, sucht die Führung immer weiter nach einem Sündenbock und kommt nicht voran.“ Doch nur, wer einen Fehler akzeptiert und bereit sei, ihn als Ausgangspunkt zu nehmen, könne die Situation verbessern. Am Anfang steht also die Frage, wo ist der Fehler passiert, warum und was können wir daraus lernen?

Vieraugengespräch suchen

Hat ein Mitarbeiter gepatzt, sollte der Chef unter vier Augen mit ihm sprechen. Bloßstellen vor anderen führt nur zu Angst und Wut. Dennoch ist es sinnvoll, auch mit den übrigen Mitarbeitern über das Problem zu sprechen, wenn jeder den Fehler hätte machen können.



Einen Mitarbeiter, der einen Fehler begangen hat, wie ein schwarzes Schaf auszugrenzen, führt zu nichts.

Foto: Uschi Hering/Fotolia

Das kann formlos sein oder institutionalisiert: Kaizen oder kontinuierlicher Verbesserungsprozess (siehe Kasten) heißen Techniken, bei denen sich alle Betriebsangehörigen regelmäßig beraten, wie man Prozesse verbessern könnte. Das Vieraugengespräch kann durchaus emotional sein: „Ich kann als Chef zu meiner Wut stehen, sagen, das ist Mist, das ärgert mich. Aber dann muss ich wieder konstruktiv werden, den Mitarbeiter mit reinnehmen, sagen, jetzt müssen wir nach Lösungen suchen.“

Den Mitarbeiter mit einzubeziehen, hält Jürgen Kässer für besonders wichtig, gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung. Jedem Mitarbeiter, aber besonders solchen, die in ihrem Leben wenig Erfolgserlebnisse

hatten, tut es gut, wenn er selbst aktiv werden kann.

Chef als Vorbild

„Ich muss ihm erlauben, sich an eine Sache selbstständig heranzuwagen, und ihn auffordern, sich zu melden, wenn er nicht weiterkommt“, beschreibt der Psychologe. Die Erlaubnis, Fehler zu machen und daraus zu lernen, bringe dem Mitarbeiter Erfolgserlebnisse, die ihn immer mehr zu einem guten Angestellten machten. Viel schwieriger ist, wenn der Chef selbst Fehler macht. Er muss vorleben, wie man damit umgeht: offen, selbstkritisch und lernbereit. Den Anspruch, als Chef perfekt zu sein, muss man dafür aufgeben.

Kaizen und KVP

„Kaizen“ (japanisch: Kai: Veränderung, Zen: zum Besseren) oder „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) sind Managementtechniken, bei denen Unternehmen ihre Prozesse laufend optimieren.

Die Verbesserung findet auf allen Ebenen statt, vom Chef bis zum Hilfsarbeiter, von der kleinsten Handlung bis hin zum Endprodukt. Eine Voraussetzung ist, dass Fehler angenommen werden und die Beteiligten nach deren Ursache und Alternativen suchen. Ziele der Verbesserung sind Qualitätssicherung gleichzeitig aber auch Kostensenkung, höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb und höhere Effizienz.