

Fehler-Management-Kultur: der Schlüssel zum Erfolg

von Prof. Dr. Christoph Seckler



Prof. Dr. Christoph
Seckler

Gute Führungskräfte wissen es seit jeher: Der Erfolg eines Unternehmens hängt ganz wesentlich von der Fehlerkultur ab. In einer guten Fehlerkultur werden Fehler proaktiv und konstruktiv gemanagt. Wissenschaftliche Studien zeigen sehr eindrücklich, dass in Unternehmen mit einer guten Fehlerkultur schneller gelernt wird, innovativere Ideen kreiert werden und eine bessere Qualität erbracht wird.

Allerdings – und das kennt jeder selbst – ist ein guter Umgang mit Fehlern leichter gesagt als getan. Denn Fehler haben in unserer Gesellschaft immer noch einen negativen Beigeschmack und niemand steht gerne als ignorant, inkompetent oder dumm dar. Gerade in Deutschland ist die Angst vor Fehlern sehr groß. Im Vergleich mit 61 Ländern liegt Deutschland auf dem vorletzten Platz in Punkto Fehlertoleranz. Das führt dazu, dass Fehler im Job nicht angesprochen oder gar vertuscht werden. Auch der „Fehlerkultur Report

2023“ – eine Studie von EY in Kooperation mit der ESCP Business School und der Hochschule Hamm-Lippstadt – zeigt: 64 Prozent der Führungskräfte sprechen nicht oder nur teilweise gemachte Fehler an; in der Finanzindustrie sind es sogar 82 Prozent der Führungskräfte.

Die Frage ist also: Wie können Sie gezielt und nachhaltig eine gute Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen etablieren? Aufbauend auf Arbeiten von Harvard-Professorin Amy Edmondson habe ich

hierzu das Fehlerkultur-Framework entwickelt (siehe Grafik). Das Framework hilft, die existierende Fehlerkultur in Ihrem Team oder Ihrer Firma zu erkennen und darauf aufbauend gezielte Maßnahmen zu ergreifen, um die Fehlerkultur zu verbessern. Das Framework unterscheidet vier Arten von Fehlerkulturen anhand zweier wesentlicher Einflussfaktoren. Die gute Nachricht: Wenn Sie die wesentlichen Stellschrauben kennen, dann können Sie bereits durch kleine Veränderungen eine große Wirkung entfalten.



Grafik: Diese vier Fehlerkultur-Typen gibt es. Quelle: Christoph Seckler

Anstatt den Kopf in den Sand zu stecken, werden in der Fehler-Management-Kultur Fehler konstruktiv angegangen.



Fehler-Management-Kultur


Eine gute Fehlerkultur bezeichnen wir als eine Fehler-Management-Kultur. Darin werden Fehler proaktiv und konstruktiv angegangen. Eine Fehler-Management-Kultur lässt sich an fünf konkreten Verhaltensweisen erkennen: Fehler werden antizipiert, Fehler werden direkt korrigiert, Fehler werden schnell kommuniziert, aus Fehlern wird gelernt und es werden auch Fehlerrisiken eingegangen (z. B. beim Experimentieren mit Neuem). Forschungsergebnisse zeigen, dass eine Fehler-Management-Kultur einen positiven Einfluss auf die Profitabilität, Zielerreichung, Überlebenswahrscheinlichkeit sowie die Kapitalrendite von Unternehmen hat.

Eine Fehler-Management-Kultur kann dann entstehen, wenn im Unternehmen sowohl hohe Leistungsstandards herrschen als auch psychologische Sicherheit. Leistungsstandards bezeichnen die Erwartungen bezüglich der gesetzten Ziele und die Verantwortungsbereitschaft für das Erreichen der Ziele. Hohe und klare Leistungsstandards helfen dabei, Fehler zu analysieren. Sie motivieren, neues Verhalten zu etablieren und auch mit neuen Dingen zu experimentieren. Bei hoher psychologischer Sicherheit glauben Mitarbeiter*innen, dass sie nicht bestraft oder gedemütigt werden, wenn sie vermeintlich dumme Fragen stellen, Bedenken äußern oder Fehler ansprechen. Sie ist also essenziell, damit über Fehler gesprochen wird, was die Basis für ein gemeinsames Lernen aus Fehlern ist.

Fehler-Angst-Kultur

Fehlt die psychologische Sicherheit bei gleichzeitigen hohen Leistungsstandards, dann entwickelt sich oft eine sogenannte Fehler-Angst-Kultur. In einer Fehler-Angst-Kultur fühlen sich Menschen eingeschüchtert, über eigene Fehler zu sprechen. Sie fürchten negative Konsequenzen, wenn sie die Ziele nicht erreichen (z. B. Karrierenachteile, Jobverlust). Fehler werden politisch ausgenutzt. Diese Angst führt zu einer hohen Stressbelastung, wenn ein Fehler auftritt, was zu dysfunktionalen Bewältigungsstrategien führen kann. Beispielsweise werden Fehler vertuscht oder die Schuld wird bei den Umständen oder anderen Personen gesucht. Eine Fehler-Angst-Kultur ist prädestiniert für eine Verkettung von (vertuschten) Fehlern, die dann in großen Skandalen enden. Rings a bell?

Der Schlüssel, um von einer Fehler-Angst-Kultur zu einer Fehler-Management-Kultur zu gelangen, liegt in der Verbesserung der psychologischen Sicherheit. Glücklicherweise kann diese stark durch das Verhalten von Führungskräften beeinflusst werden. Eine Kernerkenntnis der Leadership-Forscherin Amy Edmondson ist, dass psychologische Sicherheit durch vermeintlich triviale Handlungen signifikant verbessert werden kann. Studien zeigen: Äußerungen von Führungskräften wie „Ich weiß es nicht“ oder auch „Ich brauche Hilfe“ haben einen erheblichen Effekt darauf, ob die Mitarbeitenden glauben, dass sie offen über eigene Fehler sprechen können. Der „Tone from the Top“ macht hier die Musik.



"In einer Fehler-Resignations-Kultur herrscht die Angst, offen etwas anzusprechen."

Fehler-Toleranz-Kultur

Das Gegenteil zu einer Fehler-Angst-Kultur ist eine sogenannte Fehler-Toleranz-Kultur. In einer Fehler-Toleranz-Kultur werden Fehler hingegenommen. Oft schleicht sich eine Fehler-Akzeptanz-Kultur über die Zeit ein. Der Aufwand, klare und hohe neue Ziele zu entwickeln und zu überprüfen, wird nicht investiert und Verantwortungen werden nicht klar verteilt. Bei gleichzeitiger hoher psychologischer Sicherheit führt das zwar dazu, dass man prinzipiell über alles sprechen kann – man versteht sich ja gut –, aber die Ziele und Verantwortungen sind so vage, dass Abweichungen nicht wirklich identifiziert werden können. Das hindert das Fehler-Korrigieren, das Lernen aus Fehlern und das Experimentieren mit Neuem. Man macht halt mal so, was man immer gemacht hat, und schaut mal, was passiert.

Der Weg von einer Fehler-Akzeptanz-Kultur zu einer Fehler-Management-Kultur führt über höhere und klare Leistungsstandards. Hohe Leistungsstandards motivieren, proaktiv Fehler zu antizipieren, aus Fehlern zu lernen und auch Fehlerrisiken einzugehen. Umgesetzt werden kann das beispielsweise über Objectives and Key Results (OKRs). OKRs sind ein Ansatz zur Festlegung von Zielen (Objectives) und messbaren Indikatoren für das Erreichen der Ziele (Key Results). Dabei handelt es sich nicht um einen starren Wasserfall-Planungsprozess, sondern um einen agilen, iterativen Prozess. Durch den kontinuierlichen Abgleich der gesetzten Ziele mit dem aktuellen Stand wird das Lernen aus Fehlern, das Kommunizieren über Fehler und das Experimentieren mit Neuem institutionalisiert.

Fehler-Resignations-Kultur

Fehlen sowohl die Leistungsstandards als auch die psychologische Sicherheit, entwickelt sich oft

eine Fehler-Resignations-Kultur. In einer Fehler-Resignations-Kultur herrscht die Angst, offen etwas anzusprechen. Es gibt viele Schuldzuweisungen, Zynismus, oft Verachtung gegenüber den Führungskräften und eine Menge Klatsch und Tratsch. In einer solchen Kultur haben die Leute aufgegeben, etwas zu verändern. Entweder weil sie Angst haben, etwas Falsches zu tun, oder weil sie erschöpft und ausgebrannt sind. Silent Quitting ist eine der Konsequenzen. Gute Fehlerkultur sieht anders aus.

Den Weg aus der Fehler-Resignations-Kultur heraus kennen Sie bereits: Er führt über die Erhöhung der Leistungsstandards und der psychologischen Sicherheit. Die Frage ist: Wo anfangen? Es spricht viel dafür, bei den Leistungsstandards zu starten. Gemeinsame Ziele und Verantwortlichkeiten sind die Basis für Zusammenhalt, Fairness und Vertrauen. Darauf aufbauend kann die psychologische Sicherheit in den Teams angegangen und verbessert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Das Fehlerkultur-Framework hilft, vier wesentliche Fehlerkulturen zu erkennen, zu benennen und Handlungsmöglichkeiten zu initiieren. Und jetzt, nachdem Sie das können, lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, in deutschen Unternehmen eine Fehler-Management-Kultur zu etablieren. Denn ohne Fehler-Management-Kultur wird das nichts mit Agilität, Innovation und Intrapreneurship. Und das sind nicht nur Buzzwords! Um Charles Darwin zu paraphrasieren: Es sind nicht die stärksten Unternehmen, die überleben, auch nicht die intelligentesten, sondern diejenigen, die am besten auf Veränderungen reagieren.

Professor Dr. Christoph Seckler leitet den Lehrstuhl für Entrepreneurial Strategy an der ESCP Business School in Berlin. Er forscht vor allem zum Thema „Fehlerkultur“. Vom Wirtschaftsmagazin Capital wurde er als „Top 40 unter 40“ im Bereich Gesellschaft ausgezeichnet.