

BESPRECHUNG

An einer Fehlerkultur arbeiten

Irren ist menschlich, heißt es. Doch in der Berufswelt verlaufen die Toleranzgrenzen, was Fehler betrifft, meist anders als im Privatleben. Gerade auf Führungskräften lastet großer Druck: Zum einen wird ihnen von der beruflichen Umwelt eine Art Vorbild-Funktion zugeschrieben, zu der es auch eine gewisse Unfehlbarkeit gehört. Zweitens müssen sie – wollen sie weiterhin als kompetent gelten – dieses Image auch selber pflegen. Ein Teufelskreis. Warum es sich auszahlt, daraus auszubrechen und an einer Fehlerkultur im beruflichen Umfeld zu arbeiten, erläutert Martin Hofstetter, Geschäftsführer der Personalberatungsfirma Karriereschmiede in Wien.

KURIER: *Fehltritte – sei es ein Rechenfehler im Budget oder ein strategischer Fehler – sind häufig mit einem Tabu belegt. Warum zahlt es sich trotzdem aus, sich Fehler in einem Unternehmen genauer anzuschauen?*

Martin Hofstetter: Weil man aus Fehlern lernen kann. In aktuellen Management-Theorien gilt der Grundsatz, dass ein Unternehmen nur dann vorankommt, wenn es sich durch ständiges Lernen verändert. Dazu gehört es auch, sich Fehlleistungen genau anzuschauen. In vielen Unternehmen ist es dagegen so, dass jeder seine Fehler verschweigt, was ein echtes Weiterkommen verhindert.

Wie kann ein Unternehmen eine konstruktive Fehlerkultur aufbauen?

Das ist zweifelsohne die Aufgabe der Führungskräfte. An ihnen liegt es, ob eine Fehlerkultur etabliert werden kann oder nicht. Sie müssen einen positiven

Umgang mit Fehlern vermitteln. Wenn die Chefs das nicht selbst vorleben, werden es die Mitarbeiter erst recht nicht tun. Wer das nicht beherrscht, muss es im Rahmen eines Coachings lernen. Fehlermanagement ist ein Teil der Führungsarbeit.

Warum beherrschen das so wenige Chefs?

Eines der größten Hindernisse für eine erfolgreiche Fehlerkultur ist das Selbst-Marketing von Arbeitskräften. Wer immer nur die eigenen Stärken und Erfolge in den Vordergrund stellt, steht im Widerspruch zu einer vernünftigen Fehlerkultur.

Werden Fehler vielleicht auch deshalb so gerne unterschätzt, weil sich ihre Folgen oft erst viel später zeigen?

Absolut. Wichtig ist daher eine genaue Analyse der Fehlleistung, eine Abschätzung der Folgen und Überlegungen, wie diese wieder wettgemacht werden könnten. Und schließlich müssen auch Schlussfolgerungen für die Zukunft getroffen werden, damit ähnliche Fehler nicht noch einmal passieren. Vertuschen und verheimlichen bringt nichts.

Interview: Barbara Schwarcz

„Fehlermanagement ist ein Teil der Führungskultur.“

Martin Hofstetter
Personalberater



Personal-Experte Martin Hofstetter, Karriereschmiede

KARRIERESCHMIEDE