

**Fehler-Management (2. Teil Führungs- und Fehlerkultur entwickeln)**

Im ersten Teil haben wir beschrieben, was es zum Aufbau und zur Entwicklung einer Fehlerkultur im Unternehmen braucht. Hier sind nochmals zusammengefasst die wichtigen 8 Schritte dazu:

1. **Geschäftsleitung:** Klares Commitment zu einer konstruktiven Fehlerkultur
2. **Menschlicher Umgang mit Fehlern:** Fehler sollten so wenig wie möglich passieren, jedoch dürfen sie passieren, ohne dass es Sanktionen gibt
3. **Fehlerbewusstsein stärken:** Klarheit haben über Abweichungen von Anforderungen und Erwartungen
4. **Nutzenfaktoren definieren:** richtig erfasste Fehler ermöglichen Verbesserung
5. **Fehler angstfrei offenlegen:** Fehler vertuschen ist der grösste Fehler
6. **Kommunikations-Kultur:** Keine Schuldzuweisungen, Vorwürfe, Ausreden
7. **Fehlerbehebung und Lösung:** Fehler-Prozess steuert die Fehlerbewältigung
8. **Fehler-Management:** Ist ein System, um Fehler zu reduzieren, zu verhindern

**Was ist Fehler-Management und wie funktioniert es?**

Fehler-Management bedeutet sinnvolles Herangehen an Fehler, mit dem Ziel, Folgefehler zu vermeiden, die negativen Effekte der Fehler nicht aufkommen zu lassen und die Fehlerfolgen schnell zu beseitigen.

**Am Anfang steht die Frage: Was ist eigentlich ein Fehler?**

Ein **Fehler** ist grundsätzlich eine **Abweichung** bzw. das Verfehlen eines Ziels

- Von einem Sachverhalt: „Ist nicht so“
- Von einer Regel: „Funktioniert nicht so“
- Von einer ethischen Norm: „Darf nicht so sein“

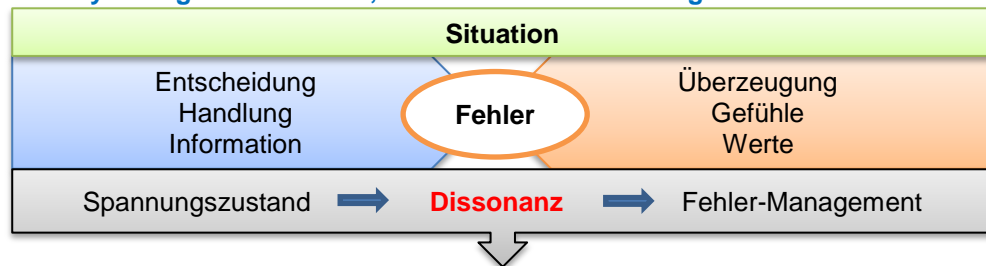
**Was sind die häufigsten Ursachen und Auslöser von Fehlern?**

Mangelnde Kommunikation	Mangelndes Teamwork
Druck und Stress	Selbstüberschätzung
Mangel an Wissen, Erfahrung	Mangelnde Aufmerksamkeit, Sorgfalt
Mangelnde Ressourcen	Ablenkung, fehlende Konzentration
Fehlende Durchsetzungsfähigkeit	Erschöpfung, fehlende Fitness

**Was sind die negativen Konsequenzen von Fehlern**

- Ein Fehler wird nicht bemerkt, die negativen Folgen akkumulieren sich
- Fehler führen zu negativen Emotionen mit entsprechenden Auswirkungen
- Fehler führen zum Verlust von Zeit und anderen Ressourcen
- Fehler führen zu weiteren Fehlern
- Fehler sind ein nicht zu unterschätzender wirtschaftlicher Kostenfaktor
- Fehler können zu nicht korrigierbaren Schäden führen

**Die Psychologie des Fehlers, oder warum wir so wenig aus Fehlern lernen**



Dissonanz entsteht, wenn eine Person das Gefühl hat, inkompetent oder unmoralisch gehandelt zu haben, wenn ein Verhalten negative Konsequenzen für sich selbst oder andere hervorruft. Niemand macht gerne Fehler – noch schlimmer ist es jedoch, dabei ertappt zu werden. Doch anstatt souverän, dh. lösungsorientiert mit der Situation bzw. Fehlern umzugehen, verdrehen wir die Tatsachen, so dass sie wieder in unser Weltbild und Selbstkonzept passen. *Wir lernen nichts dazu!*

**Drei logische Reaktionen bei einem Fehler bzw. einer Dissonanz sind:**

- Ignoranz:** ausweichen, vertuschen, abwerten, bagatellisieren, verheimlichen, verdrängen
- Angriff:** beschuldigen, verteidigen, bekämpfen, bestreiten, rechtfertigen, verleugnen, Ausreden und Schuldige suchen
- Offenheit:** Was zeigt sich mir mit diesem Fehler? Bereitschaft seine Einstellung und das Verhalten zu hinterfragen und auch zu ändern, Chance für Verbesserungen wahrnehmen



**Praxis: Zündende Ideen umsetzen**

**Fehler-Management betreiben**

1. **Fehler-Erkennung**
  - Klarheit haben, wie es sein sollte (Soll)
  - Fehler-Schlüssel definieren, klassifizieren
  - Fähigkeit Abweichungen wahrzunehmen
  - Achtsamkeit und Ehrlichkeit in allem
  - Selbstverantwortung und Eigeninitiative
  - Fehler sich persönlich eingestehen
  - Mut zur Intervention, Sofortmassnahmen
2. **Fehler-Schadensminderung**
  - Begrenzung und Eindämmung möglicher Folgen
  - Information möglicher Betroffener
  - Schutz vor möglichen Verletzungen, Beschädigungen, Folgefehlern
3. **Fehler-Meldung**
  - Fehler möglichst schnell und unverzüglich an der richtigen Stelle melden
  - Sachliches Fehler-Gespräch führen
4. **Fehler-Erfassung**
  - Fehler mit standardisiertem Formular systematisch erfassen
  - Statistische Erfassung und Auswertung relevanter Fehler sicherstellen
5. **Fehler-Analyse und Diagnose**
  - Was genau ist der Fehler/das Problem?
  - Worin besteht die Abweichung vom Soll?
  - Ursachen-Analyse (5 \* warum?)
  - Häufigkeit, Schwere und Wirkungen
6. **Fehler-Behebung, Korrekturen**
  - Temporäre Massnahmen umsetzen
  - Beste Lösung suchen und Umsetzung planen
  - Erforderliche Verbesserungen kommunizieren und durchsetzen, einfordern
7. **Fehler-Verhinderung**
  - Was ist präventiv zu tun, dass dieser Fehler gar nicht mehr passieren kann?
  - Mögliche Lösungen zur Verhinderung
  - Organisation, Prozesse, Menschen, Mittel
  - Information, Schulung, Training, etc.,
8. **Fehler-Statistik visualisieren**
  - Alles was visualisiert ist, bleibt im Fokus
  - Trends aufzeigen bezüglich Fehlertypen, Fehlerhäufigkeiten, Fehlerkosten, Fehlerursachen
9. **Fehler-Management als Erfolgsfaktor**
  - Fehler-Kultur entwickeln
  - Fehler-Kosten senken
  - Qualität in allem steigern
  - Kundenzufriedenheit erhöhen
  - Mitarbeiter-Engagement ermöglichen

„erfolg durch veränderung“

