

Führungs- und Fehlerkultur entwickeln (1. Teil)

Studien zeigen klar auf, dass eine positive Führungskultur hohe Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen hat. Auf die Frage an Führungskräfte, welcher der unten aufgeführten Faktoren einer positiven Führungskultur für Sie der wichtigste ist, ergibt sich folgendes Bild:

Positive Fehlerkultur	83%									
Transparenz in allem	78%									
Klare Entscheidungen	72%									
Gemeinsame Werte	61%									
Gelebtes Führungsleitbild	33%									
Vorbildfunktion	20%									



Fehler-Kultur, oder die Suche nach dem besseren Umgang mit der menschlichen Unvollkommenheit

Die Forderung nach einer „Fehlerkultur“ ist fast in jedem Unternehmen zu hören. Man fragt sich, wieso sie eigentlich so populär und zugleich offenbar so selten erfüllt ist. Wenn man genauer nachfragt, was denn mit der gewünschten Fehlerkultur gemeint ist, kann kaum jemand erklären, was dadurch erreicht werden soll und an welchen Merkmalen er die geforderte Fehlerkultur erkennen würde.

Der Umgang mit Fehlern und Schwächen gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben einer Führungskraft

Dabei geht es nicht nur um die Fehler anderer Leute, sondern auch um die eigenen. Aus Fehlern lernt man mehr als aus Erfolgen. Als Führungskraft kann man Fehler weder erlauben noch verbieten. Was es braucht, ist ein achtsamer, konsequenter Umgang mit Qualität.

Eine Fehlerkultur setzt auf Qualität als Nutzenfaktor

Am Anfang jeder Fehlerkultur steht die gelebte Qualitäts-Philosophie im Unternehmen. Qualität ist ein oberstes strategisches Unternehmensziel. Qualität wird wie folgt definiert:

- Beschaffenheit von Leistung/Produkt, gemessen an den Anforderungen und Bedürfnissen
- Vorbeugung als Grundprinzip im Denken, Fühlen und Handeln
- Null-Fehler Prinzip als erstrebenswertes Ziel und Verhalten
- Kosten der Nichterfüllung von Qualität als Massstab

Die Hierarchie der Qualität

Qualität im Unternehmen				
Kultur, Politik	Struktur, Systeme	Einrichtungen	Führung	Mitarbeiter
Qualität der Prozesse				
Material	Arbeit	Information	Kommunikation	Energie
Qualität der Leistungen				
Produkte	Software	Dienstleistungen	Service	Interaktion

Qualitäts- und Fehlerkultur als Teil der Unternehmenskultur

- Führungsverhalten: Vorleben (Zug, Coaching) oder vorgeben (Druck)
- Qualitätsbewusstsein: Absolut (immer, intern & extern) oder relativ (punktuell)
- Selbstverständnis der Mitarbeiter: Unternehmens- oder nur funktionsbezogen
- Verantwortungsübernahme: aktiv (initiativ, wollen) oder passiv (abwartend, müssen)

Fehlerkultur entsteht durch eine neue Sicht auf Fehler

Was	Wie
Ziel	Verringerung und Vermeidung folgeschwerer Fehler
Fehler-Verständnis	Fehler passieren, entscheidend ist, wie wir damit umgehen
Fehler-Verhalten	Angstfreies offenlegen, dazu stehen und nicht vertuschen
Fehler-Erkennung	So früh, so schnell, so präzise und ehrlich wie möglich
Fehler-Ursache	Analyse der Fehlerentstehung und mögliche Vermeidung
Fehler-Reaktion	Keine Sanktionierung und Vorwürfe, sondern daraus lernen
Fehler-Erfassung	Erfassen mit Fehlerschlüssel auf Fehlerliste, visualisieren
Fehler-Führung	Fehler nicht rechtzeitig und ehrlich melden gibt Ärger
Fehler-Behebung	Schadensbegrenzung, passende Sofortmassnahmen
Fehler-Kommunikation	Nicht „Wer?“, sondern „Weshalb?“ und „Wie?“

„Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten“ (Konfuzius)

**Praxis: Zündende Ideen umsetzen
Fehlerkultur im Unternehmen entwickeln**

- 1. Geschäftsleitung**
 - Alles Gute kommt in diesem Fall von oben
 - Klares Commitment zu einer positiven Fehlerkultur
 - Klares Ziel durch konstruktiven Fehlerumgang: Zufriedenheit steigern, Kosten senken, Wettbewerbsfähigkeit erhöhen
 - Vorbildfunktion täglich und situativ leben
- 2. Menschlicher Umgang mit Fehlern**
 - Fehler sollten so wenig wie möglich passieren, jedoch dürfen sie passieren, ohne dass es Sanktionen gibt
 - Fehler sind immer eine Chance, zu lernen und um Verbesserungen umzusetzen
 - Verständnis, keine Schuldigen suchen
- 3. Fehlerbewusstsein stärken**
 - Klarheit haben über vorgegebene und eigene Leistungsstandards
 - Wir Menschen sind nicht perfekt, somit fehleranfällig und trotzdem OK
 - Wir machen mehr Fehler als wir denken
 - Entwicklung basiert auf Fehlerakzeptanz
- 4. Nutzenfaktoren definieren**
 - Qualitätsstandards gemeinsam festlegen
 - Vorbeugen durch Denken trainieren
 - Verantwortungsübernahme für Fehler
 - Erfasste Fehler ermöglichen Verbesserung
- 5. Fehler angstfrei offenlegen**
 - Fehler bedeuten nicht Minderwertigkeit
 - Fehler bedeuten nicht Schuldigkeit
 - Fehler bedeuten Verantwortlichkeit für Tun
 - Fehler vertuschen ist der grösste Fehler
- 6. Kommunikations-Kultur**
 - Keine Schuldzuweisungen und Vorwürfe
 - Fehler sachlich im Klartext ansprechen
 - Keine Entschuldigungen und Ausreden
- 7. Fehlerbehebung und Lösung**
 - Sofortmassnahmen Schadensbegrenzung
 - Was genau ist der Fehler?
 - Wie kam es zu diesem Fehler? Ursachen?
 - Wie hätte dieser Fehler verhindert werden können? Möglichkeiten?
 - Was ist zu tun, dass dieser Fehler nicht mehr passiert? Massnahmen?
- 8. Fehler-Management**
 - Fehlerkultur braucht ein Fehler-Management-System zur Steuerung
 - Fehlerschlüssel definieren
 - Fehlermeldung standardisieren
 - Fehlerbehandlung im Team (zB. KVP)
 - Fehlerverhinderung belohnen
 - Fehlerstatistik visualisieren

„erfolg durch veränderung“

