



ILLUSTRATION: SABINE KUHN FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

AM LIEBSTEN UNTER VIER AUGEN

Wie sprechen Manager die Fehler ihrer Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten an? Und wie werden sie selbst auf eigene Schnitzer hingewiesen – im vertraulichen Gespräch oder in offener Runde? Eine Studie gibt tiefe Einblicke in die Fehlerkultur deutscher Unternehmen.

VON JAN U. HAGEN UND ZHIKE LEI

Führungskräfte müssten sich eigentlich über jeden Fehler freuen – egal ob sie selbst oder ob andere ihn gemacht haben. Denn nur wer weiß, wie ein Fehler entstanden ist, kann ihn künftig vermeiden und so dazulernen.

Wir wollten wissen, wie souverän Manager und Mitarbeiter in deutschen Unternehmen tatsächlich mit Fehlern umgehen. In einer Studie befragten wir daher 360 Führungskräfte verschiedener Branchen zu ihrer Bereitschaft, die Fehler von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten anzusprechen. Außerdem sollten sie die Fehlerakzeptanz in ihrem Unternehmen einschätzen.

Das Durchschnittsalter der Befragten lag bei 43 Jahren; ihr Verantwortungsbereich umfasste im Durchschnitt 150, mindestens jedoch 8 Mitarbeiter. 83

Prozent waren dem mittleren Management zuzuordnen; 11 Prozent waren Eigentümer, Vorstände oder Geschäftsführer. Der Frauenanteil betrug 12 Prozent.

EIN UNANGENEHMES THEMA

Korrigieren Führungskräfte die Fehler ihrer Mitarbeiter, beispielsweise den falsch berechneten Marktanteil des Konkurrenten in einer Wettbewerbsanalyse? Wie unsere Studie ergeben hat, haben – wenig überraschend – die meisten Vorgesetzten damit kein Problem. Aber trauen sich auch die Mitarbeiter, ihren Vorgesetzten darauf anzusprechen, wenn dieser sich verrechnet hat oder eine ethisch fragwürdige Entscheidung treffen will? Wie wir festgestellt haben, ist die Hemmschwelle in diesem Fall deutlich höher.

Fehler werden oft mit schlampiger Arbeit assoziiert, mit Versagen oder persönlicher Schwäche. Deshalb ist es uns unangenehm, offen über sie zu sprechen. Dabei sind Fehler nicht unbedingt auf Nachlässigkeit oder mangelnde Fähigkeiten zurückzuführen. Jeder kann einmal abgelenkt, müde oder überfordert sein. Die Gründe dafür sind nicht immer privater Natur, sondern haben häufig auch mit bestimmten Situationen im Unternehmen zu tun.

Wie also sprechen Führungskräfte nun über die Fehler von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten? Wenn Manager Fehler bei ihren Mitarbeitern und gleichrangigen Kollegen auf der Führungsebene entdecken, sprechen 88 Prozent diese diskret unter vier Augen an. In offener Runde wollen nur

11 Prozent darüber diskutieren. Ignoriert werden die Fehler von einem Prozent der Befragten.

Umgekehrt weisen 86 Prozent der befragten Manager ihre eigenen Vorgesetzten unter vier Augen auf Fehler hin; offen möchten das nur 4 Prozent tun. 10 Prozent behalten den Vorgesetztenfehler lieber für sich.

Fragt man Führungskräfte danach, wie sie selbst von ihren Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten üblicherweise auf Fehler angesprochen werden, so geben nur 54 Prozent an, dass dies überwiegend im vertraulichen Gespräch geschehe. 18 Prozent dagegen sagen, dass die Fehler in der Regel im größeren Kreis erörtert werden. 28 Prozent schließlich gehen davon aus, dass niemand sie auf ihre Fehler aufmerksam macht.

Lassen wir die Ergebnisse einmal auf uns wirken, erkennen wir bald eine bemerkenswerte Diskrepanz: Zwar behaupten 88 Prozent der befragten Manager, dass sie die Fehler anderer ansprechen, vorzugsweise unter vier Augen. Aber nur 54 Prozent haben den Eindruck, dass sie selbst unter vier Augen auf Fehler hingewiesen werden. Dafür glauben 18 Prozent, dass die eigenen Fehler vor einem größeren Kreis diskutiert werden, während nur 11 Prozent selbst die offene Fehleransprache bevorzugen.

Dieser Unterschied könnte auf das Phänomen verzerrter Wahrnehmung zurückzuführen sein: Womöglich haben sich die – oft als demütigend empfundenen – Momente, in denen die eigenen Fehler in großer Runde diskutiert wurden, bei Managern stärker ein-

geprägt als jene Momente, in denen sie selbst offene Kritik an anderen übten.

Bemerkenswert ist auch, dass 28 Prozent der Führungskräfte davon ausgehen, dass ihre Fehler nie offen angesprochen werden. Sie nehmen also an, dass hinter ihrem Rücken über sie getuschelt wird oder ihre Fehler unerkannt bleiben.

FRAUEN SIND OFFENER

Interessant ist auch der Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Befragten. Wenn sie Fehler bei Vorgesetzten ansprechen möchten, bevorzugen beide Geschlechter das vertrauliche Gespräch – Frauen (78 Prozent) etwas weniger als Männer (87 Prozent). Dagegen zeigen Managerinnen eine fast dreimal größere Bereitschaft zur offenen Fehlerdiskussion als ihre

EINE MODERNE FEHLERKULTUR

DIE LUFTFAHRT MACHT ES VOR

Dass aktives Fehlermanagement möglich und erfolgreich ist, zeigt ein Blick in Hochrisikobranchen wie die Luftfahrt, wo Fehler offen akzeptiert, analysiert und Fehlerquellen sachlich ausgeschaltet werden müssen, um Katastrophen zu vermeiden. Wer jemals dabei war, wenn Piloten einander auf einen Fehler aufmerksam machen, wird erstaunt sein, dass dafür ein ruhiger Hinweis und ein ebenso ruhiges „Danke“ als Antwort ausreichen. Das Konzept dazu heißt Crew Resource Management (CRM) und umfasst einen ausgereiften Verhaltenskodex für die Flugzeugbesatzung, mit besonderem Fokus auf den Umgang mit Fehlern. Das CRM-Konzept ist bei der Ausbildung von Flugzeugbesatzungen weltweit vorgeschrieben und hat die Sicherheit im internationalen Luftverkehr maßgeblich erhöht.

Unternehmen, die zunächst die Grundvoraussetzungen einer modernen Fehlerkultur schaffen wollen, sind die folgenden ersten Schritte zu empfehlen:

1. FÜR FEHLERAKZEPTANZ SORGEN

Fehler sind Teil des menschlichen Handelns und lassen sich auch bei größter Sorgfalt nicht vermeiden. Das gilt auch für die Führungskräfte eines Unternehmens. Statt 100-prozentige Fehlervermeidung anzustreben, sollte das Management die Fähigkeit fördern, mit Fehlern konstruktiv umzugehen. Dieser Grundgedanke muss in der Firmenkultur verankert werden.

2. SANKTIONSFREIHEIT GARANTIEREN

Fehler werden nur dann offen angesprochen, wenn es keine Sanktionen gibt. Herrscht unter den Mitarbeitern Angst vor Gesichtverlust oder Strafe,

so kann das dazu führen, dass Fehler nicht gemeldet, sondern vertuscht werden.

3. WORTEN TATEN FOLGEN LASSEN

Dieses offene, sanktionsfreie Prinzip muss von allen Führungskräften bis hinauf in die Geschäftsführung überzeugend vorgelebt werden. Nur dann werden sich alle Unternehmensangehörigen trauen, Fehler gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern anzusprechen, und dabei nicht das Gefühl haben, dass sie andere verraten oder sich selbst um Kopf und Kragen reden.

4. KOMMUNIKATION SACHLICH HALTEN

Die Fehlerkommunikation beruht ausschließlich auf Fakten und läuft so sachlich wie möglich ab. Vorwürfe und Emotionen sind nicht hilfreich und müssen unterbunden werden.

5. ANDERE UM PRÜFUNG BITTEN

Unterschiedliche Menschen beurteilen Situationen oder Entscheidungen oft auch sehr unterschiedlich. Ähnlich wie Kapitän und Copilot die Anzeigen ihrer Instrumente und ihre Interpretationen vergleichen, sollten auch Manager – ganz gleich welcher Ebene – ihre Daten von Kollegen oder Mitarbeitern überprüfen lassen.

6. GEMEINSAM FEHLER ANALYSIEREN

Wer aus Fehlern lernen will, muss zunächst einmal deren Ursachen analysieren. Am besten funktioniert eine gemeinsame sachliche Reflexion von Vorgesetztem und Mitarbeiter oder unter gleichrangigen Kollegen. In der Luftfahrt gibt es deshalb am Ende eines gemeinsamen Flugtages eine Nachbesprechung oder Manöverkritik. Auch im Unternehmensalltag sollten vergleichbare Etappenziele zur Fehleranalyse festgelegt werden.

7. MITARBEITER SCHULEN

Die kulturelle Umstellung gelingt nicht von heute auf morgen. In der Luftfahrt hat sie zehn Jahre gedauert. Deshalb sind auch keine radikalen Change-Management-Prozesse erforderlich. Vielmehr genügt es, wenn das Management den offenen Umgang mit Fehlern vorlebt und die Mitarbeiter durch Überzeugungsarbeit und Schulungen zum Mitmachen bewegt. Danach, so hat sich herausgestellt, reichen einmal jährlich abgehaltene Schulungstage aus, um die neue Fehlerkultur im Unternehmen aufrechtzuerhalten.



ILLUSTRATION: SABINE KÜHN FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

männlichen Kollegen, allerdings auf insgesamt niedrigem Niveau (9 Prozent gegenüber 3 Prozent). Von den 10 Prozent der Befragten, die die Irrtümer ihrer Vorgesetzten nie offen ansprechen, zeigten Frauen eine größere Neigung, hinter dem Rücken ihrer Vorgesetzten über deren Fehler zu sprechen – 67 Prozent im Vergleich zu 39 Prozent der männlichen Führungskräfte. Die restlichen Befragten zogen es vor, die Missgriffe der Chefs für sich zu behalten.

JÜNGERE MÖGEN'S DISKRET

Die größten Unterschiede zeigten sich jedoch beim Vergleich der Altersgruppen. Je älter Führungskräfte werden, desto bereitwilliger sprechen sie Mitarbeiter und Vorgesetzte auf Fehler an. Jüngere Manager sind dabei erwartungsgemäß vorsichtiger: 15 Prozent der unter 30-Jährigen behalten die Fehler ihrer Chefs für sich. Fast 100 Prozent der Jüngeren geben an, dass sie Fehler unter vier Augen besprechen. Bei den über 60-Jährigen liegt dieser Anteil nur noch bei 71 Prozent.

Auch sind jüngere Führungskräfte zurückhaltender, was die Offenlegung eigener Fehler angeht: Knapp 20 Prozent gaben an, dass sie ihre Fehler lieber allein und unauffällig korrigieren. Mit zunehmendem Alter sinkt diese Tendenz zur Eigenbrötlei jedoch, denn bei den über 60-Jährigen liegt der Anteil nur noch bei 6 Prozent.

Während die Unterschiede zwischen den Altersgruppen deutlich hervortreten, ist der Umgang mit Fehlern unabhängig von der hierarchischen Position: Ältere Führungskräfte auf unteren und mittleren Hierarchiestufen sprechen Fehler bei Mitarbeitern wie bei Vorgesetzten eher an als jüngere, aber hierarchisch höher stehende. Der Effekt tritt vor allem bei Managern über 55 Jahren auf – einem Alter, in dem die eigene Position in der Regel gefestigt ist.

NORMALER ARBEITSALLTAG

Wie unsere Studie zeigt, werden Fehler in den meisten Unternehmen mittlerweile als Teil des normalen Arbeitsab-

laufs wahrgenommen. Das gaben 75 Prozent der Befragten an; nur 25 Prozent sehen Fehler als Resultat schlampriger Arbeit und verbinden sie mit Bloßstellung oder Sanktionen.

Was bedeutet das für wettbewerbsorientierte Unternehmen? Die Organisationsform globaler Konzerne beruht zunehmend auf vernetzten Prozessen, die von modernen Kommunikationstechnologien unterstützt werden. Zur raschen Problembewältigung verlangen solche Systeme offene Diskussionen, zu denen auch die über Fehlerquellen gehört (siehe Kasten links). Dabei geht es nicht nur um technische Pannen oder Schäden, die Dritte verursacht haben, sondern auch um Irrtümer, Fehlentscheidungen, Versehen und Fehler der Beteiligten. Diese Debatten müssen rational und analytisch geführt werden. Schuldzuweisungen, Verteidigungen und die damit verbundenen Emotionen würden die Prozesse verlangsamen oder stören.

Da der offene Umgang mit Fehlern in den meisten Unternehmen jedoch noch nicht selbstverständlich ist und massive Umstellungen erfordert, muss eine solche Fehlerkultur kontinuierlich von oben nach unten vorgelebt und die Sanktionsfreiheit konsequent durchgehalten werden. Dazu gehört, dass auch Vorstandsmitglieder ihre Fehler offen und konkret eingestehen.

Zudem müssen Mitarbeiter, die Fehler offen benennen, geschützt werden. Eine Organisation, die es in puncto Fehlerkultur nur bei Lippenbekenntnissen belässt, wird bestenfalls eine Verunsicherung der Mitarbeiter erreichen.

Immerhin ist das Wissen darüber bei den befragten Führungskräften bereits vorhanden: Sie betrachten Fehler überwiegend als normale Bestandteile des Berufsalltags.

Was nicht dazu passt, ist die große Vorliebe für das Vier-Augen-Gespräch. Das zeigt, dass der konkrete Umgang mit Fehlern weiter von Scham geprägt ist oder – noch schlimmer – von Schweigen und heimlichem Getuschel. ❧

SERVICE

LITERATUR

BARBARA G. KANKI, ROBERT L. HELMREICH, JOSE M. ANCA (HRSG.): Crew Resource Management, Academic Press 2010.

PETER KLAUS BRANDL: Crash-Kommunikation. Warum Piloten versagen und Manager Fehler machen, Gabal 2010.

HBM ONLINE

AMY C. EDMONDSON: Die Kunst zu lernen, in: Harvard Business Manager, Juni 2011, Seite 28, Nachdrucknummer 201106028.

INTERNET

JAMES R. DETERT, AMY C. EDMONDSON: Why Employees Are Afraid to Speak, in: Harvard Business Review, Mai 2007: hbr.org/2007/05/why-employees-are-afraid-to-speak/ar/1

KONTAKT

jan.hagen@esmt.org
zhike.lei@esmt.org

NACHDRUCK

Nummer 201206008, siehe Seite 102 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2012 Harvard Business Manager

JAN U. HAGEN

ist Fakultätsmitglied der ESMT European School of Management and Technology in Berlin. Dort leitet er die Practice Group Financial Services. Zurzeit forscht er über Fehlermanagement, Krisenmanagement und Teamführung.

ZHIKE LEI

ist Associate Professor an der ESMT in Berlin. Die gebürtige Chinesin lehrte zuvor an Business Schools in den USA. Ihre Forschungsarbeit konzentriert sich auf Fehlermanagement und das Lernen aus Fehlern in Organisationen.