

Fehlerkultur

Perfektionismus? Der falsche Weg, findet Psychologin ELKE SCHÜTTELKOPF – und zweifelt, ob Christian Wulffs Rücktritt vieles besser macht.

Frau Schüttelkopf, auf Ihrer Homepage lese ich, Ihr Büro liegt in der „Lerchenfelderstraße“. Ärgert das eine Fehler-Expertin?

Natürlich. Professionell jedoch sage ich: Es gibt kritische Fehler, die muss man vermeiden. Und es gibt belanglose Fehler,

die dürfen sein. Es ist Teil einer konstruktiven Fehlerkultur, nicht in allem Perfektionismus einzufordern. Neben Vermeidung braucht es Fehlertoleranz und Fehlerfreundlichkeit. Nebenbei: Den Fehler meiner Homepage habe ich schon korrigiert.

Die Manager-Trainerin
Elke Schüttelkopf
lehrt Fehlerkultur –
in Theorie und Praxis

Lassen sich Fehler überhaupt vermeiden?

Ja, durch Fehlerbewusstsein. Wer weiß, was ein Fehler ist und was nicht, sieht Fehler vorher. Auch der jüngste Ex-Präsident wusste: Es ist kritisch, Geschenke anzunehmen. Christian Wulff hätte vorhersehen können, dass so viele Geschenke irgendwann öffentlich werden.

Sind Fehler nicht menschlich?

So wollte Wulff es darstellen. Für mich deutet die Vielzahl der Vorwürfe aber auf systematisches Fehlverhalten hin. Schon Aristoteles unterschied zwischen den Begriffen Fehler und schlechtem Tun: Ein Fehler beruht im Gegensatz zur bösen Tat nicht auf schlechten Absichten.

Sie beraten unter anderem Luftfahrt-Unternehmen – eine Branche, in der keine Fehler passieren dürfen.

Auch in der Flugzeugindustrie passieren Fehler. Das Wichtige ist nur: Sie müssen schnell erkannt und aufgezeigt werden, sie dürfen nicht fortschreiten. Es ist wichtig, die Fehlerkosten einzudämmen und Sicherheitsrisiken abzustellen.

Das klassische Fehlerparadoxon – gerade die kleinen Fehler, um den großen zu vermeiden. Wie viel Mut braucht das?

Zunächst braucht es Umdenken. Es ist wichtig, die Ursachen zu suchen und nicht die Schuldigen. Im Zuge der Beratungsprozesse drehen wir den Kurs um 180 Grad: Früher hat schon aus Selbstschutz kein Mitarbeiter gemeldet, wenn etwas schief lief. Fehlermeldungen wurden bestraft – von einer Kopfwäsche bis hin zu angedrohten Abmahnungen im Wiederholungsfall. Heute fördern wir Fehlermeldungen. Strafe hat nur der Mitarbeiter zu fürchten, der Fehler verschweigt oder gar aktiv vertuscht. Wir wollen Fehler nicht erst in der Endkontrolle entdecken. Und schon gar nicht in der Luft.

Wie erkenne ich als Mitarbeiter die Fehlerkultur in meinem Unternehmen?

Vorsicht ist überall dort angebracht, wo regelmäßig Köpfe rollen. In diesen Firmen wird am Symptom herumgedoktert.

Wie beurteilen Sie den Wechsel an der Spitze der Bundesrepublik?

Es gibt Konsequenzen für den Fehlenden, aber nicht für den Fehler. Alle sind erleichtert. Man glaubt, man habe Konsequenzen gezogen. Aber auch hier fürchte ich: Das System bleibt, wie es ist. ■

Interview: Josef Seitz