

Richtig Fehla machen

→ Mitarbeiter müssen sich trauen, Neues auszuprobieren und zu experimentieren. Und sie sollten sich auch trauen, Fehler zu machen. Was ist dabei zu beachten?







Kundenorientierung, Experimentieren, Zusammenarbeit und Vertrauen: Die vier Fokus-Verhaltensweisen von Bayer sind auch Voraussetzung für Innovationen. Wie innovativ das Unternehmen ist, hängt entscheidend davon ab, ob eine konstruktive Fehlerkultur im Unternehmen verankert ist. Basis dafür ist ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Aus Fehlschlägen können wir lernen und Erfahrungen sammeln. Nein, die Zahl der Fehler soll möglichst nicht zunehmen, weder in der Verwaltung noch in der Forschung, und schon gar nicht im Qualitätsmanagement oder in der Arzneimittelherstellung. Aber der Umgang mit Fehlschlägen muss offen und „menschlich“ sein. Der größte Fehler wäre es, Fehlschläge nicht als Chance zu nutzen. Übrigens: Bei Bayer sind wir auf dem richtigen Weg. In der Mitarbeiterbefragung haben 72 Prozent der Befragten angegeben, dass ihr Vorgesetzter sie dabei unterstützt, aus Niederlagen (Fehlern) zu lernen. ●

K. S.









Für Mitarbeiter und Unternehmen ist eine gute und konstruktive Fehlerkultur sehr wichtig. Sie basiert vor allem auf einer respektvollen und wertschätzenden Haltung anderen gegenüber. Testen Sie selbst, ob Sie sich im Konfliktfall konstruktiv und kooperativ verhalten.

Suchen Sie Schuldige statt Ursachen?

-  - Wer hat das gemacht?
-  - Wer hat das verschuldet?
-  - Wer hat das verbockt?
-  + Wie ist das passiert?
-  + Was alles hat zum Fehler geführt?
-  + Was sind die Ursachen?







In einer positiven Fehlerkultur wird nicht nach Schuldigen gesucht, sondern nach Ursachen. Dafür ist ein Blickwechsel erforderlich. Statt Personen zu fokussieren, sieht man auf die Sache.

Ist Ihnen Strafe oder Verbesserung wichtiger?

-  - Das wird dir noch leidtun!
-  - Das wird Folgen haben!
-  - Das gibt eine Abmahnung!
-  + Was können wir besser machen?
-  + Wie können wir die Fehler abstellen?
-  + Wie können wir eine Fehlerwiederholung vermeiden?







In einer konstruktiven Fehlerkultur geht es nicht um Bestrafung. Man schwingt sich nicht zum Richter auf, der Urteile über Schuldige verhängt. Man verlangt nicht nach Strafen, sondern Verbesserungen. Der Fokus verschiebt sich von der Buße zur Lösung.

Reagieren Sie emotional oder ruhig und sachlich?

-  - Hast Du Tomaten auf den Augen?!
-  - Sie bringen mich auf die Palme!
-  - Sie haben eine Sch...-Arbeit abgeliefert.
-  + Da ist ein Fehler passiert.
-  + Das Verhalten entspricht nicht den Anforderungen.
-  + Die Arbeit enthält folgende Mängel: ...

In einer guten Fehlerkultur wird Fehlern nicht mit negativen Emotionen begegnet. Wutausbrüche, Schreien und Vorwürfe erweisen sich als kontraproduktiv. Daher achtet man auf einen ruhigen und sachlichen Umgangston und klärt die Probleme auf der Sachebene.

Suchen Sie das Gegeneinander oder das Miteinander?

-  - Du Vollidiot!
-  - Sie haben versagt!
-  - Jetzt sollten Sie sich schleunigst eine Lösung überlegen!
-  + Das ist mir auch schon einmal passiert.
-  + Ich bin mir sicher, dass Sie daraus lernen.
-  + Wir finden sicher eine gute Lösung.

Eine konstruktive Fehlerkultur zeichnet sich durch einen respektvollen Umgang mit anderen aus – auch wenn ihnen ein Fehler passiert ist. Man begegnet sich auf Augenhöhe, zeigt Verständnis, dass Fehler passieren können und drückt Zuversicht aus, dass man gemeinsam daraus lernt.



direkt entdecken > fehlerkultur

Haben Sie Mut!

→ Vom ersten Schultag an lernen wir, keine Fehler zu machen. Haben Sie den Mut, neue und kreative Fehler zu machen. Selbsterkenntnis hilft, prüfen Sie folgende Kriterien:

Geringes Selbstbewusstsein

Wer Fehler im Selbstbild nicht zulassen kann und das eigene Selbstwertgefühl vor Erschütterungen schützen muss, neigt dazu, Fehler zu verdrängen. So blockiert man sich selbst und setzt seiner Entwicklung Grenzen.
Tipp: Haben Sie Mut, sich selbst Fehler einzugestehen und daraus zu lernen. Das bringt Sie weiter.

Mangelnde Reflexion

Wer sich im operativen Trubel verliert und nie innehält, wird sich kaum der eigenen Fehler bewusst.
Tipp: Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit, um Ihr berufliches Handeln zu reflektieren. Fragen Sie sich, was Sie verbessern können.

Geringes Vertrauen

Wer seine Fehler vor anderen verbirgt, verschwendet kostbare Energie. Mit Vertuschung kommt man nicht weiter und verschlimmert meist nur die Folgen.
Tipp: Bauen Sie ein Klima des Vertrauens und der Zusammenarbeit auf. Schaffen Sie eine Kultur der Fehleroffenheit.

Beständigkeit

Durch Fehler wird man klug, stellte schon der Dichter Wilhelm Busch fest.
Tipp: Achten Sie auf Ihre eigene Entwicklung, probieren Sie neue Wege aus. Akzeptieren Sie Fehler als Begleiter eines jeden Lernprozesses.

Risikoscheu

Wer stets auf Nummer sicher geht, verzichtet auf Überraschungserfolge. Große Durchbrüche sind oft nur durch Experimente möglich, die stets das Risiko eines Flops beinhalten. Wer diese scheut, erzielt nur Standardlösungen und wird auf dem Karriereweg schnell von Mutigeren überholt.
Tipp: Erhöhen Sie Ihre Experimentier- und Innovationsbereitschaft. Lernen Sie Risiken professionell zu handhaben. Schärfen Sie Ihren Blick für Chancen und zeigen Sie Mut.

Tipps und Hinweise erarbeitet von Elke M. Schüttelkopf (siehe dazu auch das Interview auf Seite 38).

Dezember 2017

36
37



AUF DER NÄCHSTEN SEITE
erfahren Sie mehr zum Thema.



Mögen Sie Fehler?

→ Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler. Elke M. Schüttelkopf ist Expertin für das Thema „Fehlerkultur“. In „direkt“ verrät sie, wie man aus Fehlern klug wird.

Haben Sie Angst vor Fehlern?

Wer Angst vorm Stolpern hat, wird nie gehen lernen. Wer Angst vor Fehlern hat, bleibt stehen und blockiert die eigene Weiterentwicklung. Stolpern gehört dazu, wenn man „Fort-Schritte“ machen will.

Das klingt, als würden Sie Fehler mögen?

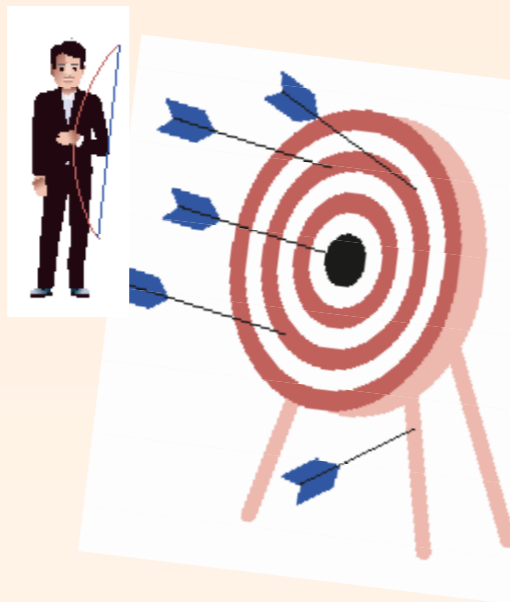
Ich kann sie gelassen sehen. Fehler sind nichts anderes als Zwischenergebnisse. Sie sagen uns, dass etwas noch nicht ausreicht, noch nicht funktioniert, noch nicht richtig ist. Es ist ein Fehler, sie als Endergebnisse zu sehen und resigniert die Hände in den Schoß zu legen. Wir sollten sie als Feedback in einem Lernprozess betrachten. Und mit den gewonnenen Erkenntnissen weitermachen!

Warum machen wir eigentlich Fehler?

Weil wir Menschen sind und nicht Maschinen. Die häufigsten Fehler sind meist nicht die gravierendsten. Daher ist es wichtig, nicht alle Fehler in einen Topf zu werfen und gleich zu behandeln, sondern zu differenzieren: Es ist wichtig, die teuren und gefährlichen Fehler zu erkennen und um jeden Preis zu vermeiden. Bei kleinen und harmlosen Fehlern ist Fehlertoleranz angebracht.

Was tun, wenn mir als Mitarbeiter ein schwerer Fehler passiert ist?

Am besten ist es, ruhig und sachlich die Fakten benennen: „Mir ist folgender Fehler passiert: ...“. Gute Führungskräfte sehen, dass Sie zwar etwas falsch gemacht haben. Sie sehen aber auch,



dass Sie richtig damit umgehen, indem Sie Fehler nicht verheimlichen bzw. vertuschen. Idealerweise finden dann Führungskräfte auch die richtigen Worte, nämlich: „Danke, dass Sie es mir gleich mitgeteilt haben!“ Das schafft eine gute Kooperationsbasis, um miteinander Ursachen zu ergründen und Verbesserungen zu setzen, damit Wiederholfehler vermieden werden.

Weshalb sollen wir offen mit Fehlern umgehen?

Fehler sind oft richtig unangenehm! Um Ärger und Stress zu vermeiden, neigen wir dazu, sie zu verheimlichen und zu vertuschen. Doch ein offener Umgang mit Fehlern ist für ein Unternehmen heutzutage überlebensnotwendig. Unternehmen, in denen kritische Fehler verheimlicht und vertuscht werden, sind nicht wettbewerbsfähig. Daher sollte

jedes Unternehmen darauf achten, dass kritische Fehler nicht nur schnell und sicher erkannt, sondern auch schnell und zuverlässig gemeldet werden.

Bei Bayer können Fehler gefährliche oder teure Folgen verursachen. Können solche Fehler überhaupt toleriert werden?

Das ist eine rhetorische Frage. Aber egal, ob man sie erlaubt oder nicht, Fehler passieren trotzdem. Wer jedoch Fehler verbietet, lanciert lediglich Fehlerverheimlichung und Fehlervertuschung. Daher ist es wichtig, Fehler als Fakt zu akzeptieren und gerade in sicherheitskritischen Bereichen jeden Fehler offen zu handhaben, eine gute Fehlerkultur und ein gutes Fehlermanagement zu etablieren. Nur so kann man sicherstellen, dass Fehler kontinuierlich reduziert werden und – wenn sie passieren – keine gravierenden Folgen nach sich ziehen.

Begünstigt andererseits der Verzicht auf Sanktionen eine gewisse Schludrigkeit, weil die Mitarbeiter ja nichts zu befürchten haben?

Kurz gesagt: Fehler verbieten ist falsch und Fehler gleichgültig hinnehmen ist genauso falsch. Vielmehr braucht es eine produktive Fehlerkultur: ein hohes Fehlerbewusstsein, ein starkes Qualitätsstreben, effektive Steuerungssysteme, effiziente Fehlerbearbeitungsmethoden, konstruktive Kommunikationsprozesse ... und dazu einen kooperativen Führungsstil.

Muss Bayer als ein Forschungsunternehmen Fehler tolerieren, um Innovationen zu schaffen?

Ganz klar: Ja! Schon Einstein hat festgestellt: „Wer noch nie einen Fehler gemacht hat, hat sich noch nie an etwas Neuem versucht!“ Der Weg zu Innovationen ist immer mit Fehlern gepflastert. Die Kunst besteht jedoch darin, dumme und gefährliche Fehler zu vermeiden, aber intelligente und innovative Fehler zuzulassen bzw. sogar zu fördern. ● K. Sigl



DIE EXPERTIN



Elke M. Schüttelkopf beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit dem Thema Fehlerkultur (www.fehlerkultur.com). In ihrem neuesten Buch „Lernen aus Fehlern“ erklärt sie, wie man aus Schaden klug wird.



direkt entdecken > fehlerkultur

Dezember 2017

38
39



Auch die Natur macht Fehler

Fehler spüre ich häufig auf, wenn ich mit überraschenden Befunden konfrontiert werde. Da heißt es, aufmerksam zu sein und zu hinterfragen. Eine offene Fehlerkultur ist hierzu unabdingbar. Denn so, wie die Natur durch Fehler im genetischen Code die gesamte Evolution vorangetrieben hat, sind auch Fehler im Forschungsbetrieb der Motor für manche Innovation. Eine Erfindung wird im Patentrecht nämlich dadurch charakterisiert, dass sie „überraschend“ gefunden wurde. In der frühen Forschung ist eine Unterscheidung zwischen „richtig“ und „falsch“ oftmals nicht möglich. „Fehler“ gehören in der Pharmaforschung dazu. Aus ihnen müssen aber die richtigen Lehren gezogen werden – erst so werden Innovationen möglich. Bestes Beispiel: die Entdeckung des Penicillins. Sie begann mit einem nicht ganz sauberen Versuchsschälchen und einer verschimmelten Bakterienkultur. Übrigens: Meine Liebe zur Chemie begann als Kind. Ich war sehr experimentierfreudig. Rückblickend finde ich es fast ein Wunder, dass das Haus meiner Eltern trotz einer gewissen Fehlerquote bei meinen Versuchen noch steht. Trotzdem ist aus mir etwas geworden: Mein Studium der Chemie schloss ich „mit Auszeichnung“ ab. Mein Tipp: Mit allen Sinnen lernen und Fehler zulassen.

Alexander Straub gehört zu den führenden kardiovaskulären Krankheitsforschern von Bayer. Bereits zweimal wurde ihm die Otto-Bayer-Medaille verliehen.

Der Irrtum selbst

In dieser Frage gehe ich ganz mit dem Philosophen Georg Wilhelm Friedrich Hegel: „...Dass die Furcht zu irren schon der Irrtum selbst ist“. Und wenn der Fehler als der typische falsche Ton, der „Pater“ zu verstehen ist, dann mit meinem Steuerberater: Was daneben geht, kann man absetzen! Was das Musizieren wie auch das Leben selbst angeht, versuche ich, nach bestem Wissen und Gewissen zu handeln, um zurückblickend sagen zu können: Es war die richtige Entscheidung – damals. Auch wenn sie sich später als Fehler entpuppt hat. Gewissermaßen ein moralischer Anspruch im Angesicht der Unvermeidbarkeit von Fehlern. Auf dass man irgendwann in Anlehnung an Frank Sinatra „My Way“ behaupten kann: Mistakes, I've had a few, but then again: too few to mention.

Valentin Radutiu gehört zu den bekanntesten und aufstrebenden Cellisten seiner Generation. Er wird als „stART“-Künstler von Bayer Kultur mit Konzerten und Projektförderung unterstützt.



„Gurke“ und „Chancetod“

Fehler im Profifußball sind vor allem eines: unverzeihlich! So scheint es zumindest, wenn man die Reaktionen an den Seitenlinien, auf den Pressekonferenzen oder auch an den Stammtischen beobachtet. Der Schiedsrichter wird zum „Tomatenschiri“, der fehlerhafte Torhüter zur „Gurke“, der unglückliche Angreifer zum „Chancetod“. Die Fehler im Profifußball werden seziert, zum Teil genüsslich, in etlichen Kameraeinstellungen „unter die Lupe genommen“ und leidenschaftlich diskutiert. Wir, die Spieler, die wir direkt daran beteiligt sind, sind inzwischen dermaßen öffentlich und gläsern, dass uns selbst kleine Fehler eigentlich nicht passieren dürfen. Dabei besteht doch dieses wunderbare Spiel zu großen Teilen aus Fehlern. Ohne sie würden keine Tore fallen, selbst der beste Spielzug benötigt zumindest an einem Punkt doch meist auch einen Fehler des Gegners.

Sich zu lösen vom unbedingten Streben nach Fehlerlosigkeit ist deshalb eigentlich sogar von Vorteil. Denn das alleinige Streben danach, Fehler zu vermeiden, führt letztlich zur Vermeidung des Risikos. Ein riskanter Pass könnte ja abgefangen und damit zur Ursache eines Gegentreffers werden. Ein optimistischer Torabschluss kurz vor Spielschluss könnte die Niederlage besiegeln, hätte doch der Mitspieler möglicherweise die bessere Position gehabt. Aber wenn der riskante Pass aus dem Mittelfeld ankommt und der Stürmer den Ball ins Netz haut, wenn die mutige Direktabnahme im Torwinkel landet, dann erleben wir alle diese unvergleichlich schönen Momente, die dem Fußball innewohnen.

Profi-Fußballer Lars Bender ist Kapitän des Bundesligisten Bayer 04 Leverkusen und absolvierte bisher 19 Länderspiele für Deutschland.