

Fünf Tipps für einen offenen Umgang mit Fehlern

Transparenz ist Bedingung für eine positive Diskussionskultur.
So ermutigen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden, Fehler offen anzusprechen.

1. Selbstverständnis überprüfen

Ein offener Umgang mit Fehlern beginnt damit, zu akzeptieren, dass eine Null-Fehler-Toleranz nicht machbar ist. Menschen machen Fehler und nicht hinter jedem Fehler steht automatisch ein schuldhaftes Verhalten. Gehen Sie mit sich selbst ins Gericht und überprüfen Sie Ihren persönlichen Anspruch: Wie verarbeiten Sie Fehlritte und Situationen, in denen Sie etwas falsch gemacht haben? Bleiben Sie eher sachlich oder sind Sie schnell enttäuscht oder wütend? Das ist es, was Sie ausstrahlen.

2. Vorbildfunktion nutzen

Sie fördern eine Kultur des Vertrauens, indem Sie als Führungskraft zeigen, dass Sie in schwierigen Situationen sachlich und nachvollziehbar agieren und auch zu eigenen Fehlern stehen. Wirken Sie für nachgeordnete Führungskräfte oder Mitarbeitende unangreifbar und scheinbar fehlerlos, werden diese alles daransetzen, unangenehme Vorkommnisse zu vertuschen. Erlebt man Sie hingegen als greifbar und einschätzbar, können die Menschen in Ihrer Organisation eher das Vertrauen entwickeln, dass es Ihnen wirklich um den sachorientierten Umgang mit Fehlern geht.

3. Transparente Abläufe etablieren

Alle Führungskräfte müssen beim Umgang mit Fehlern an einem Strang ziehen – im Ablauf und erst recht in der Haltung. Deshalb nehmen Sie sich unbedingt ausreichend Zeit für die Reflexion und konstruktive Auseinandersetzung mit dem Thema. Ein im Leitungskreis gemeinsam entwickeltes Verständnis ist die Grundlage für die organisationsweite Verankerung einer wirksamen Fehlerkultur.

Legen Sie in einem zweiten Schritt transparente Abläufe fest, die sowohl die Fehleraufdeckung als auch ihre Dokumentation und systematische Auswertung umfassen. Spätestens hier sollten Mitarbeitende beziehungsweise die Mitarbeitervertretung beteiligt werden. Finden Sie gemeinsam Antworten auf die erfolgskritischen Fragen: Auf welche Weise sollen Fehler gemeldet werden? Ist eine anonyme Meldung möglich? Wie wird weiter damit verfahren? In welchen Fällen können Fehler zu Sanktionen führen? Mitarbeitende wollen nicht das Gefühl bekommen, ihre Kolleginnen und Kollegen zu denunzieren. Stellen Sie daher das Bemühen um die Ableitung von Verbesserungen in den Mittelpunkt.

4. Unterste Leitungsebene unterstützen

Dort, wo Mitarbeitende direkt mit den anvertrauten Menschen und Aufgaben arbeiten, sind oft Team- oder Abteilungsleitungen verantwortlich. Meist haben diese eine große Nähe zu ihren Kolleginnen und Kollegen, zum Teil müssen sie auch Führungsaufgaben und Teamzugehörigkeit miteinander verbinden. Auf dieser operativen Ebene werden Fehler im Sinne einer vermeintlich kollegialen Haltung oft sehr pragmatisch angegangen, indem man die Vorkommnisse schnell behebt und nicht weiter dokumentiert oder an die große Glocke hängt. Damit ein offener Umgang mit Fehlern auch hier greifen und einen echten Mehrwert bieten kann, muss insbesondere diese unterste Leitungsebene für das Ziel gewonnen und bei der Übertragung in ihren Arbeitsalltag unterstützt werden.

5. Routinen entwickeln

Etablieren Sie den regelmäßigen Austausch über positive wie negative Rück-

meldungen und über Fehler in Besprechungen und auf Leitungsebene. Vielleicht unter der Fragestellung: Gab es seit der letzten Sitzung eine positive Rückmeldung oder eine ungute Erfahrung, die nicht jeder selbst machen muss? Freuen und ärgern Sie sich gemeinsam, aber nutzen Sie dann die Sachfragen für Verbesserungen und lernen Sie daraus. Überprüfen Sie außerdem in regelmäßigen Abständen auch das Verfahren selbst.

Das Wichtigste ist: Zeigen Sie Ausdauer. Ein offener Umgang mit Fehlern geschieht nicht durch das Umlegen eines Hebels. Geben Sie sich und den Menschen in Ihrer Organisation ausreichend Zeit, vorhandene Denkmuster zu überwinden, Erfahrungen miteinander zu machen und neue Routinen zu entwickeln.

Christiane Schulten

ist Team- und Organisationsentwicklerin.
cs@christiane-schulten.de