

**Niemals**

**Nein, möglichst nicht**

**Fehler?**

**Ohne geht es kaum**

**Sind sehr hilfreich**

# FEHLERKULTUR

Wichtige Grundlage des Unternehmenserfolgs

Im Unternehmen eine produktive Fehlerkultur zu schaffen und die entsprechende Kompetenz der Beschäftigten zu entwickeln, ist eine besonders lohnende Aufgabe. Sie verringert nicht nur die Fehlerkosten und führt zu besseren Abläufen. Sie unterstützt und fördert gleichzeitig eine zukunftsorientierte Führungskultur mit der entsprechenden positiven Wirkung auf Innovation, Kreativität und Motivation der Mitarbeiter.

**Ludger Grevenkamp**

Blog-Beiträge 05-08/2018  
[www.elgreco-consulting.de](http://www.elgreco-consulting.de)

# Fehlerkultur- Wichtige Grundlage des Unternehmenserfolgs

## Inhalt

Fehlerkultur - Wichtige Grundlage des Unternehmenserfolgs .....	1
Fehler machen dürfen? .....	2
Fehler.....	2
Fehlerkultur .....	3
Fehlerstrategien .....	4
Fehlerlosigkeit .....	4
Fehlervermeidung .....	4
Fehlerfreundlichkeit .....	5
Fehleroffenheit.....	6
Produktive und destruktive Fehlerkultur .....	7
Fehler vertuschen wirkt immer destruktiv.....	7
Fehlerlosigkeit – produktive/destruktive Fehlerkultur .....	7
Fehlervermeidung – produktive/destruktive Fehlerkultur .....	8
Fehlerfreundlichkeit – produktive/destruktive Fehlerkultur .....	8
Fehleroffenheit – produktive/destruktive Fehlerkultur.....	8
Fehlerkultur in Deutschland... ..	9
Historische, religiöse und soziologische Ursachen.....	9
Fehler müssen bestraft werden .....	9
Reichtum – Soziale Gerechtigkeit.....	10
Neid – Missgunst .....	10
Persönliche Wurzeln der Fehlerkultur.....	11
Unsere Erziehung .....	11
Schule .....	11
Arbeitsleben .....	12
Der positive Aspekt des Scheiterns .....	13
Zeitgemäße produktive Fehlerkultur .....	13
1. Immer mit Fehlern rechnen und entsprechende Maßnahmen treffen .....	14
2. Gezielt herbei geführten Fehlern mit Sorgfalt und Disziplin begegnen .....	14
3. Kreativität und neuen Ideen Freiraum geben .....	15
4. Mit Fehlern offen und konstruktiv umgehen .....	15
Fazit .....	16

## Fehler machen dürfen?

Bereits in meinem Blog [„Betroffene zu Beteiligten machen“](#) habe ich die Plakate erwähnt, die bei Hewlett Packard (HP) in Böblingen in den 70er und 80er Jahren an verschiedenen Stellen im Unternehmen aufgehängt waren. Ein weiterer Leitsatz auf diesen Plakaten war **„Fehler machen dürfen“**

In einer „Mitarbeiterinformation“ wurde dem damaligen Vorsitzenden der Geschäftsführung von Hewlett Packard in Deutschland die Frage gestellt, was das denn genau hieße. Seine Antwort war sinngemäß: *„Ja. Man darf Fehler machen. Aber natürlich nicht mehrfach dieselben.“*

**Du kannst nicht  
zweimal den gleichen  
Fehler machen.  
Beim zweiten Mal ist  
es nämlich kein Fehler,  
sondern eine  
Entscheidung.**

Er ergänzte dann noch, er selbst habe auch schon viele Fehler gemacht, darunter auch teure Fehler. Aber er habe noch viel viel mehr richtig gemacht. Und er gehe davon aus, dass seine Chefs das wüssten.

Für deutsche Unternehmen war damals diese Einstellung zu Fehlern ungewöhnlich und befremdlich, um nicht zu sagen „exotisch“. Immer wieder blieben Besucher bei Hewlett Packard vor den Plakaten stehen und stellten dem entsprechende Fragen.

Heute können wir Aussagen wie *„Man darf Fehler machen“* in den meisten Unternehmen hören.

## Fehler

Fehler spielen in unserem Leben eine große Rolle. Kleine Kinder lernen durch Nachahmung und aus Fehlern. Unser Sprichwort *„Irren ist menschlich.“* ist schon ziemlich alt. Es stammt von Seneca, einem römischen Schriftsteller und Philosoph, der im 1. Jahrhundert n. Chr. gewirkt hat.

Dr. Savielly Tartakower, ein russischer Schach-Großmeister (1887 – 1956), sagte über Fehler einmal: *„Die Fehler sind alle da, sie müssen nur noch gemacht werden.“*

Aber was sind eigentlich **Fehler**?

Die Wörter „Fehler“, „fehl“ oder „falsch“ gehen auf das lateinische „fallere“ für „täuschen/betrügen“ zurück.

$$2 + 2 = 5$$

Wir sagen bei einem Fehler spontan z. B. *„Das hätte nicht passieren dürfen.“* und entschuldigen uns oder erklären den Fehler mit: *„Das war keine Absicht.“* – *„Hab ich nicht dran gedacht.“*

**Ein Fehler ist eine Abweichung von dem, was als richtig, notwendig oder erstrebenswert erachtet wird.**

Hinter dieser knappen Definition verbirgt sich eine immense Vielfalt von Fehlern: Qualitätsmängel, Bedienfehler, mangelnde Aufmerksamkeit, Verletzen gültiger Regeln, ungeschicktes Verhalten, Hörfehler, falsche Einschätzung, Missverständnis, Rechenfehler, Vorurteil, Ungenauigkeit, Gesetzeslücke usw.

Diese Aufzählung könnten wir noch eine Weile fortsetzen, denn *„Eigentlich gibt es nur wenige Möglichkeiten, etwas richtig zu machen.“*

Viele Fehler sind unbeabsichtigt, andere sind vorhersehbar und einkalkuliert wie z. B. Messfehler oder Statistikfehler. Manchmal sind Fehler sogar ein Glücksfall, wie z. B. die Entdeckung des Penicillins.

## Fehlerkultur

Den Begriff „**Fehlerkultur**“ gibt es noch nicht lange. Darunter versteht man, wie mit

- Fehlern selbst
- dem Risiko, dass Fehler auftreten, und
- den Folgen eingetretener Fehler

umgegangen wird.

Als Fachbegriff taucht die Fehlerkultur erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts auf. Das [Atomreaktorunglück \(Three Mile Island\) 1979 bei Harrisburg, USA](#), gilt vielen als die Geburtsstunde der wissenschaftlichen Fehlerforschung.

Die [Finanzkrise 2008/2009](#) hat der Beschäftigung mit Fehlerkultur weiteren großen Schub verliehen. Das kollektive Auftreten falscher Prinzipien und einseitiger Ausbildung sowie extremer materieller Anreize und gemeinschaftlicher Fehleinschätzungen hat zu einer Häufung und Verkettung falscher Finanzentscheidungen geführt.

Spätestens seitdem ist die Diskussion über Fehler und Fehlerkultur in vielen Unternehmen angekommen. Insbesondere auch zunehmend die Erkenntnis, dass Fehler bei weitem nicht immer nur das Versagen eines Einzelnen bedeuten, sondern meistens auf Fehlerverkettungen zurückzuführen sind.

Die Fehlerkultur, konkreter: die **gelebte Fehlerkultur**, beeinflusst nicht nur in erheblichem Maße den **Unternehmenserfolg**. Sie sagt auch sehr viel über ein Unternehmen und seine **Unternehmenskultur** aus.

Oder anders herum:

**Wer die Unternehmenskultur ändern möchte,  
hat mit der Fehlerkultur ein mächtiges Werkzeug.**

Dies unterstreicht die Österreicherin, **Elke M. Schüttelkopf**, die sich selbst als Fehlerkulturspezialistin bezeichnet, mit ihrem **Drei-Säulen-Modell**:

1. **Normen und Werte:** Welchen Stellenwert hat die Fehlerkultur im Unternehmen und wie wird sie von den Beschäftigten gelebt?
2. **Kompetenzen:** Über welche mentalen, emotionalen, sozialen und methodischen Fähigkeiten verfügen die Beschäftigten diesbezüglich?
3. **Instrumentarien:** Welches Handwerkszeug stellt das Unternehmen den Beschäftigten für den Umgang mit Fehlern, den Fehlerrisiken und Fehlerfolgen zur Verfügung?

Wenn die Antworten auf **alle drei Fragen** positiv ausfallen, sprechen wir von **produktiver Fehlerkultur** als der Grundlage von mehr **Unternehmenserfolg**.

Die Fehlerkultur wirkt in viele Bereiche direkt oder indirekt hinein:  
Zeitgemäße Führung, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Kommunikation und Zusammenarbeit, effiziente Unternehmensorganisation etc.

Die Fehlerkultur ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie.

## Fehlerstrategien

Im Mittelpunkt stehen die unterschiedlichen Sichtweisen bzgl. Fehler und des Umgangs mit ihnen, kurz die verschiedenen **Fehlerstrategien**.

### Fehlerlosigkeit

Bestimmte Fehler dürfen **niemals** gemacht werden. Einfach, weil ihre Folgen im wahrsten Sinne des Wortes katastrophal und existenzgefährdend sind. In einem Atomkraftwerk darf es **keinen** kritischen Unfall geben. Ein Flugzeug darf **nicht** abstürzen. Ein Kreuzfahrtschiff darf **nicht** sinken. Eine Deutsche Bank darf **nicht** „aus Versehen“ 28 Milliarden Euro überweisen, ein Betrag größer als ihr Marktwert. Auch wenn dort außer großem Image-Schaden nichts Schlimmeres passiert ist. Die Daten eines Unternehmens dürfen nicht verloren gehen, gestohlen werden oder unbrauchbar sein. Usw.

Jedes Unternehmen, jede Organisation sollte seine/ihre **Extremrisiken** kennen und entscheiden, wo **Fehlerlosigkeit** unabdingbar ist. Und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um letztere zu gewährleisten. Viele IT-Anwendungen laufen aus guten Gründen auf fehlertoleranten Systemen. Flugzeuge und Passagierschiffe haben jeweils mehrere Bordcomputer und andere Sicherheitssysteme. In Banken ist ein funktionierendes Risiko-Management unverzichtbar. Schon die Namensgebung des „Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit“ spiegelt die extreme Bedeutung der Sicherheit von Atomkraftwerken und nuklearen Stoffen wider.

Die **Strategie der Fehlerlosigkeit** bei Extremrisiken liegt eindeutig in der Verantwortung der Unternehmensleitung.

### Fehlervermeidung

Die **Qualitätssicherung** setzt sich schon lange systematisch mit Fehlern in der Fertigung, beim Wareneingang, bei Dienstleistungen und Service auseinander. Spätestens seitdem Japan in den 70er und 80er Jahren des letzten Jahrhunderts die westliche Welt mit seinen erfolgreichen Qualitätsmanagement-Methoden „überrascht“ und teilweise „überrollt“ hat, sind auch hierzulande die Unternehmen um maximale Fehlervermeidung bemüht. „Null-Fehler-Programme“ sind keine Seltenheit.

Schon die unmittelbaren Fehlerkosten für Ausschuss, für Nacharbeit in der Produktion sowie – nach Auslieferung des Produktes bzw. nach Erbringen der Dienstleistung – für Reklamationsbearbeitung, Kulanz und Wiedergutmachung können immens hoch sein. Deshalb sind die Qualitätsverantwortlichen bemüht, eventuelle doch auftretende Fehler möglichst frühzeitig zu entdecken. Am besten, bevor ein Unternehmens-Externer diese bemerkt.

„Es ist von großem Vorteil, die Fehler, aus denen man lernen kann, recht früh zu machen.“ *Sir Winston Churchill*

Wenn der Umgang mit Nicht-Qualität dann noch aus Kundensicht unprofessionell verläuft, bedeutet das mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht nur den Verlust dieses Kunden, sondern auch geringere Umsätze mit potenziellen anderen Kunden. Denn enttäuschte Kunden erzählen dies besonders gern weiter und/oder schildern ihre Erfahrungen auch noch in entsprechenden Bewertungsportalen im Internet.

Aus Kundensicht hat sich die Erwartungshaltung bzgl. Qualität in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Sie gilt kaum noch als Unterscheidungsmerkmal zwischen den Unternehmen und ihren Produkten. Qualität ist eigentlich selbstverständlich. Nicht-Qualität können sich ein Unternehmen oder eine Marke schon allein aus Image-Gründen nicht leisten.

Qualitätsmanager, Fertigungsleiter, Service-Mitarbeiter und Verantwortliche in ähnlichen Funktionen verfolgen deshalb die **Strategie der Fehlervermeidung**.

## Fehlerfreundlichkeit

Die **Produktentwicklung** oder **Innovation** betrachtet Fehler anders. Auch dort wird natürlich als Ergebnis ein Produkt angestrebt, das sich möglichst fehlerfrei produzieren und gemäß den Kundenerwartungen einwandfrei nutzen lässt.

Gleichzeitig soll ein neues Produkt auch innovativ sein. Etwas Neues bieten. Das geht üblicherweise nicht ohne „trial and error“, ohne Ausprobieren und Versuchen – mit den zugehörigen Fehlern, Fehlschlägen und Irrwegen. In dem Misslungenen stecken aber auch wichtige Erkenntnisse und Chancen. Die Entwickler wissen nämlich jetzt, dass etwas so nicht funktioniert, und – was vermutlich noch wichtiger ist – sie finden auch heraus, warum. So entstehen Anregungen für Produktverbesserungen und andere neue Ideen, die wiederum zu neuen Erkenntnissen für den weiteren Entwicklungsprozess verhelfen. Entsprechend aufgeschlossen oder gar positiv sieht man in der Entwicklung aufgetretene Fehler.

„Irrwege müssen begangen werden, um sich als Irrwege zu erweisen.“

*Paul Watzlawik*

Sinngemäß gilt das Gleiche für neu konzipierte Dienstleistungen oder Abläufe in der Geschäftsbeziehung mit Kunden und auch bzgl. der Abläufe mit den „organisationsinternen Kunden“.

Die Digital-Unternehmen in Kalifornien und anderen US-Staaten und deren Investoren sind besonders bekannt für ihre **Risikokultur** und ihre Bereitschaft, etwas Innovatives zu probieren. Viele von ihnen scheitern oder sind nur mäßig erfolgreich. Einige aber haben Riesenerfolg, bis hin zur weltweiten Marktführerschaft.

Diese Einstellung zu Fehlern ist auch wesentlicher Bestandteil einer **agilen Unternehmensorganisation**. Hier geht Effektivität vor Perfektionismus. Wichtig ist z. B. schnellstmöglich Rückmeldungen von internen und externen Kunden zu bekommen und einen Prototyp zu haben, der ahnen lässt, wie das Endprodukt aussehen könnte.

Viele Produkte oder neue Stoffe sind ursächlich auf Fehler oder zumindest Zufälle zurückzuführen. Das Penicillin habe ich bereits erwähnt. **Teflon, Post-it-Zettel** oder **Vulkanisierung von Gummi-Reifen** sind weitere Beispiele hierfür.

Innovationsmanager, viele Startups und Führungskräfte in agilen Organisationen verfolgen die **Strategie der Fehlerfreundlichkeit**.

## Fehleroffenheit

**Lernende Organisationen**, Schulen, Universitäten sowie andere Aus- und Fortbildungseinrichtungen stehen Fehlern besonders positiv gegenüber. Für sie sind Fehler eine wichtige Quelle des Lernens. Fehler, die gemacht wurden, und die Analyse, worin die Fehler bestehen bzw. wie es zu den Fehlern kam, erweitern das Wissen und die Kompetenzen der Lernenden. Anschließend bzw. später profitiert das gesamte Unternehmen von diesen erworbenen Kenntnissen und Erfahrungen.

Das ist gleichzeitig das Grundprinzip, nach dem unsere Kinder vor allem lernen. Eine Herdplatte oder ein Topf können heiß sein. Ist beim Schließen einer Tür noch ein Finger dazwischen, kann das sehr weh tun. In der Schule und auch in der weiteren Ausbildung danach werden Fehler üblicherweise besonders kenntlich gemacht. Nicht immer mit positiven Auswirkungen. Im Idealfall aber merken die Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen sich, was falsch war, und versuchen, diesen Fehler nicht erneut zu machen. Der Volksmund sagt hierzu etwas lapidar, aber richtig: *„Aus Fehlern wird man klug.“*

Eine ironisch überspitzte Formulierung lautet: *„Nichts ist unnütz; es kann immer noch als schlechtes Beispiel dienen.“* Damit sind wir bei einem besonders wichtigen Aspekt in einer Lernenden Organisation: die **gelebte positive Einstellung gegenüber Fehlern**. Die Lernenden dürfen keine Angst haben, Fehler zu machen oder deswegen ihr Gesicht zu verlieren. Das, was in vielen deutschen Klassenzimmern noch an der Tagesordnung ist, torpediert leider die Ziele einer Lernenden Organisation regelrecht.

(Gute) Lernende Organisationen verfolgen die **Strategie der Fehleroffenheit**.

# Produktive und destruktive Fehlerkultur

Wie ich oben ausgeführt habe, ist eine **konstruktive, positive oder produktive Fehlerkultur** eine wichtige Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens oder einer Organisation.

Die vorgestellten Fehlerstrategien: Fehlerlosigkeit, Fehlervermeidung, Fehlerfreundlichkeit und Fehleroffenheit sind teilweise gegensätzlich. Aber da sie in ein und derselben Organisation vorkommen (können), muss eine produktive Fehlerkultur diese integrieren können. Die Beschäftigten müssen die Kompetenz besitzen, situationsabhängig die passende Fehlerstrategie anzuwenden. (Siehe oben: Drei-Säulen-Modell von Elke M. Schüttelkopf)

Ob aber eine Fehlerkultur im jeweiligen Bereich der Organisation, im jeweiligen Anwendungsfall produktiv ist, hängt von den Anforderungen ab, die wir an sie stellen, und ob wir diese erfüllen oder ihnen zuwiderhandeln.

## Fehler vertuschen wirkt immer destruktiv

Ein Fehler, der immer destruktiv ausstrahlt, ist: **Fehler zu verschweigen, zu vertuschen oder abzustreiten**. Es genügt häufig schon der hinter vorgehaltener Hand geäußerte Verdacht, dass der oder die Betroffene den Fehler verursacht/begangen hat, es nur nicht zugeben will.

Es leidet nicht nur die Glaubwürdigkeit der Person, die des Fehlers verdächtigt wird. Ein solches Fehlverhalten torpediert geradezu jegliches Streben von Kollegen und Mitarbeitern nach positiver Fehlerkultur. Dies gilt für alle Bereiche und alle Fehlerstrategien.

Leider ist ein solches Fehlverhalten ziemlich ausgeprägt – sowohl in der Wirtschaft als auch besonders in der Politik.

## Fehlerlosigkeit – produktive/destruktive Fehlerkultur

Bei den Extremrisiken mit der Anforderung der **Fehlerlosigkeit** ist dies vergleichsweise einfach. Hier dürfen Fehler **NICHT** passieren. Tun sie es doch, ist dies hochgradig **destruktiv**.

Schon **Beinahe-Unfälle** oder **Beinahe-Fehler** oder In-Kauf-Nehmen größerer Fehlerrisiken wirken destruktiv.

**Niemals**                      **Nein, möglichst nicht**

**Fehler?**

**Ohne geht es kaum**                      **Sind sehr hilfreich**



## Fehlervermeidung – produktive/destruktive Fehlerkultur

Geht es um die Sicherung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen, ist – grob gesprochen – jeder Fehler einer zu viel. Ständige **Fehlerursachen-Analyse** und **Prozessoptimierung**, **klare Regeln** und **strenge Disziplin** sind einige wichtige Maßnahmen, um Fehler zu vermeiden und fördern damit eine positive Fehlerkultur.

Tun wir das Gegenteil und lassen hier z. B. Disziplinlosigkeit zu oder akzeptieren das Fehlen klarer Regeln, wandelt sich die produktive in eine **destruktive Fehlerkultur**.

Destruktiv wird die Fehlerkultur aber auch schnell, wenn das Regelwerk sich verselbständigt und den Bezug zur betrieblichen Praxis verliert. Wenn eine Regel um der Regel willen eingehalten werden muss, obwohl der ursprüngliche Grund für diese Regel längst entfallen ist oder zumindest ihr konkreter Nutzen nicht mehr vermittelbar ist. Oder wenn das Regelwerk einfach zu **kompliziert** oder zu **bürokratisch** ist.

## Fehlerfreundlichkeit – produktive/destruktive Fehlerkultur

In der Innovation zählen vor allem neue Erkenntnisse und Ideen. Zu einer produktiven Fehlerkultur in diesem Bereich gehören die **Akzeptanz von Fehlern** bis hin zu **extremer Risikokultur**, die Wertschätzung des Erkenntnis-Potentials, das in gemachten Fehlern steckt, die Offenheit gegenüber Querdenkern, kreativen Lösungsansätzen usw. **Positives Feedback** – auch bei Fehlern – fördert die **Eigeninitiative**.

Wird die Experimentierfreude dagegen stärker eingeschränkt, herrschen Konformitätsdenken und Gruppendruck oder ein Klima, das Jasager fördert, sprechen wir von destruktiver Fehlerkultur. Natürlich kommt dann kaum noch jemand mit neuen Ideen um die Ecke. Eher sind Perfektionismus und einfache Standardleistung angesagt. Kaum jemand wagt sich aus der Deckung. Häufig ist solch ein Arbeitsumfeld auch mit deutlich mehr Stress verbunden.

## Fehleroffenheit – produktive/destruktive Fehlerkultur

Lernerfolg beruht zu einem erheblichen Teil auf gemachten Fehlern und wie mit ihnen umgegangen wird. Offenes Feedback, wohlwollende Kritik und deren selbstbewusste, selbstkritische Akzeptanz durch die Betroffenen sind Merkmale für eine produktive Fehlerkultur in diesem Bereich.

Werden Fehler aber stigmatisiert oder haben die Lernenden gar **Angst vor Fehlern** und **vor dem Scheitern**, werden diejenigen, die Fehler machen, dafür ausgelacht, verspottet, ausgegrenzt oder anderweitig benachteiligt, ist das eindeutig kontraproduktiv. Eine solche Lern-Umgebung ist ein klarer **Erfolgskiller** und absolut **destruktiv**.

# Fehlerkultur in Deutschland...

## Historische, religiöse und soziologische Ursachen

Um gleich zu Beginn ein Missverständnis auszuschließen: Es gibt nicht **DIE Fehlerkultur** in Deutschland. Und es gibt nach meiner Kenntnis auch keine durchgängige Kausalkette, wie sie sich zu dem entwickelt hat, was wir heute beobachten und erleben. Aber es gibt Merkmale, Gegebenheiten und Verhaltensweisen, die in ihrer Gesamtheit erlauben, Schlussfolgerungen zu ziehen, die eine weitreichende Gültigkeit besitzen.

Ich beginne mit einer Anekdote, die von einer amerikanischen Firma erzählt wird:

*Ein neu eingestellter Top-Manager macht einen Riesenfehler, der das Unternehmen über eine Million Dollar kostet. Als er daraufhin zum Chef des Unternehmens gerufen wird, erwartet er seine sofortige Kündigung. Stattdessen bittet ihn der Chef um Vorschläge, wie man den Fehler wiedergutmachen kann.*

*Die beiden diskutieren diese und der Chef will das Gespräch beenden. Der Manager ist irritiert und fragt ihn, ob er jetzt entlassen sei. Darauf der Chef „Warum soll ich Sie entlassen, wo ich doch gerade eine Million Dollar in Ihre Ausbildung investiert habe.“*

Könnte so etwas in Deutschland passiert sein oder heute passieren?

Oder ist unsere Denkweise nicht eher: Fehler müssen bestraft werden?

In vergleichbaren Fällen bei uns würden in den Medien möglicherweise Passanten in einer Fußgängerzone zu Wort kommen mit Statements für eine Entlassung dieses Top-Managers. Nach dem Motto „So einem geschieht es zu Recht. Selbst schuld!“

Wie oft begegnet uns in Deutschland diese Mischung aus Schadenfreude, Neid oder gar Missgunst?

Wenn einem Politiker z. B. eine fehlerhafte Reisespesenabrechnung, vorgeworfen wird, ist dieser kleine Fehltritt in unseren Medien schnell ein Drama. Nach der Kompetenz oder den Verdiensten des betreffenden Politikers fragt in dem Augenblick kaum jemand.

Ich erinnere mich noch gut an die zahlreichen Medienberichte zum Gerichtsverfahren von **Uli Hoeneß**. Und die anschließende Genugtuung, um nicht zu sagen die Schadenfreude, über seine Gefängnisstrafe.

## Wo liegen die Wurzeln unserer Fehlerkultur?

Wo liegen die Wurzeln solcher Einstellungen, wo die unseres Umgangs mit Fehlern und Misserfolgen? Was ist in Deutschland anders, als in den USA oder anderen europäischen Staaten?

Fangen wir an mit ...

## Fehler müssen bestraft werden

Eine solche Einstellung zu Fehlern und Strafen ist nicht einfach nur Gerechtigkeitssinn. Wir haben sie zumindest zum Teil den preußischen Herrschern zu verdanken.

Unter denen hat sich der **Soldatenkönig, Friedrich Wilhelm I.**, Vater Friedrichs des Großen, im 18. Jahrhundert besonders hervorgetan: Strenge Zucht und Ordnung, konsequente harte Bestrafung, extremer militärischer Drill und penible Verhaltensvorschriften sind vor allem auf ihn zurückzuführen. Die „Preußischen Tugenden“, heutzutage mal anerkennend, mal abschätzig kommentiert, haben u. a. in dieser Epoche ihren Ursprung.

Sicherlich hat aber auch Herzog Eberhard Ludwig von Württemberg mit seiner Stuttgarter **„Gassensäuberungs-Ordnung“** vor 300 Jahren, dem Vorgänger der schwäbischen „Kehrwoche“, einen entsprechenden Beitrag geleistet.

## Reichtum – Soziale Gerechtigkeit

Ein weiterer wichtiger Aspekt bezüglich unserer Fehlerkultur scheint mir die **Einstellung zu Reichtum und Vermögen** zu sein.

Eine Aussage beispielsweise wie die nachfolgende des US-Präsidenten **Ronald Reagan** wäre in Deutschland undenkbar: *„Was ich vor allen Dingen erreichen möchte, ist, dass dies ein Land bleibt, in dem jedermann reich werden kann.“* Der 1920 verstorbene Soziologe und Nationalökonom Max Weber führte diese amerikanische Einstellung zu Reichtum und Vermögen auf den Einfluss der calvinistischen „Pilgerväter“ zurück.

Dagegen lernen wir im Rahmen **unserer** christlichen Erziehung etwas vereinfacht: „Der **Arme** kommt ins Himmelreich“. So stimmt die Aussage zwar nicht, aber vor dem Hintergrund der weiteren ...



**„... Eher geht ein Kamel durch ein Nadelöhr, als dass ein Reicher in das Reich Gottes kommt!«** Matthäus 19,24

wirkt das für viele wie eine eindeutige Botschaft: **„Arm = Gut, Reich = Schlecht!“**

Im Gegensatz zum Credo von Ronald Reagan fordern bei uns vor allem die Evangelische Kirche sowie die Gewerkschaften und die links orientierten Parteien **„Verteilungsgerechtigkeit“** oder **„soziale Gerechtigkeit“**. Der **spanische Schriftsteller und Politiker Gonzalo Fernández de la Mora** hält diese Forderung für die **„Verkleidung des Sozial- bzw. Kollektivneides“**.

## Neid – Missgunst

Diese Auffassung passt zu dem, was Deutsche, die lange Zeit in den USA waren und dort Erfolg hatten, über Unterschiede zwischen beiden Ländern sagen: **Neid und Schadenfreude**, so wie in Deutschland, hätten sie jenseits des Atlantiks nicht oder kaum bemerkt.

Der **Filmregisseur Wolfgang Petersen** fasst das so zusammen: In Amerika dominiert eine *„naive Freude am Erfolg“*, während in Deutschland dem Erfolgreichen *„eine gewisse Häme und Missgunst“* entgegengebracht wird.

**Prof. Dr. Hans-Christian Röglin**, früher Leiter des Instituts für angewandte Sozialpsychologie in Düsseldorf, hält Neid für **„eine Konsequenz wachsender Orientierungslosigkeit“**. Wenn klassische

Wertordnungen verschwinden, bleibt dem Menschen für die eigene Einordnung in die Gesellschaft „*nur der Vergleich mit den anderen. So entwickelt sich die Psychologie einer Gesellschaft, in der es einem Menschen nicht gutgeht, wenn es ihm gutgeht, sondern schlecht, wenn es anderen besser geht.*“

Das gilt für das Auto des Nachbarn ebenso wie für das berufliche Vorankommen eines Kollegen in der Firma. Und wohl auch für unsere Gesellschaft: Möchten die Abgeordneten ihre Diäten erhöhen, macht sofort die „*Selbstbedienungsmentalität*“ die Runde. Ist das nicht auch eine Form von **Sozialneid**?

## Persönliche Wurzeln der Fehlerkultur

Wohl wissend, dass natürlich nicht jeder in gleicher Weise erzogen wurde oder aufgewachsen ist.

### Unsere Erziehung

*„denn wir alle haben mal ganz klein angefangen ...“*

Von klein auf lernen wir aus Fehlern und wir prägen uns, überwiegend unbewusst, genau ein, wie unsere Eltern und Erzieher(innen) mit unseren Fehlern umgehen.

Deren Bandbreite reicht von: *„Ach, wie süß.“* oder *„Ach, das Kind ist ja noch so klein!“* bis zu *„Kannst Du nicht aufpassen?“, Wie oft habe ich Dir das schon gesagt?“*

Eine Chance, einen Fehler selbst wieder gut zu machen, bekommt man auch nicht unbedingt, weil die betreffende Person, die das ermöglichen könnte, zu genervt ist.

Wann hört man schon: *„Oh, gut dass nichts Schlimmeres passiert ist. So kann das Kind ohne größeren Schaden daraus lernen.“*

### Schule

Natürlich ist nicht jede Schule gleich und es gibt auch zahlreiche private Schulen, wie z. B. Waldorf oder Montessori Schulen. Da die meisten von uns aber eine öffentliche Schule besucht haben, konzentriere ich mich im Folgenden vor allem darauf.

Ganz wichtig sind in der Schule die Rückmeldungen.

Anfangs gibt es häufig Smileys und Sternchen, vielleicht aber auch mal Fragezeichen oder „Heulis“. Später dann die Noten von 1 bis 6 bzw. 1 bis 15 Punkte und natürlich die Zeugnisse. In Klassenarbeiten, Tests und Klausuren werden Fehler eindeutig markiert und ggfs. erläutert – meistens in roter Farbe. Wir werden überwiegend nach den Fehlern bewertet, die wir gemacht haben.

Die Eltern, die dieses System in ihrer Kindheit auch genossen haben, fragen nach der Note und stürzen sich dann besonders auf die vom Lehrer markierten und kommentierten Stellen, was meistens Fehler bedeutet. Es ist eigentlich kein Wunder, dass wir Deutschen sehr auf Fehler fokussiert sind.

Soweit die überwiegend schriftliche („numerische“) Rückmeldung zu unseren Leistungen und unserem Verhalten.

Mündliche, emotionale und soziale Rückmeldungen sind dann eine Mischung aus positivem oder negativem Lehrer-Feedback und Reaktionen von Klassen- und Schulkameraden. Nicht unwesentlich

davon geprägt, ob man gemocht wird oder nicht bzw. inwieweit man als cool gilt. Von Auslachen und Spott über einfach „lustig“ bis hin zur „Heldentat“ reicht die Palette der Rückmeldungen.

## Jeder Fehler erscheint unglaublich dumm, wenn andere ihn begehen.

*Georg Christoph Lichtenberg*

Insgesamt ist in deutschen Schulen die Angst vergleichsweise groß, bei Fehlern ausgelacht oder gar verspottet zu werden. Deshalb halten sich viele Kinder mit Wortmeldungen eher zurück und gehen gar nicht gern zur Tafel oder zum Whiteboard. Außerdem, wer hier zu eifrig ist, gerät leicht in den Verdacht ein „Streber“ zu sein.

Früher gab es auch relativ häufig das Sitzenbleiben: „*Das Klassenziel wurde nicht erreicht*“ oder so ähnlich. Das war ein klares Scheitern. Auch heute noch hat es eher einen „negativen Touch“, wenn ein Kind eine Klasse wiederholt.

Wie ich schon mehrfach betont habe, ist die Angst vor Fehlern extrem destruktiv. Sie hindert uns, unser Potenzial auszuschöpfen. In der Schule bedeutet sie eindeutig geringeren Lernerfolg.

### **Arbeitsleben**

Im Arbeitsleben setzt sich dies (leider) fort. Viele Beispiele für destruktive Fehlerkultur sind auf das Erlebte in Kindheit und Jugend zurückzuführen. Wer öfter negatives Feedback erntet, überlegt sich gut, ob er eine neue Idee auch kundtut. Ein Bedenkenräger schneidet häufig besser ab als der Kollege, der mutig voranprescht.

Im Ausland gibt es den Begriff „**German Angst**“. Angeblich haben die Deutschen ständig Angst. Sie haben Angst vor Fehlern und vor Misserfolgen. Angst, ihr Geld zu verlieren. Angst, krank zu werden, und Angst, dass es in Zukunft schlechter wird.

Vielleicht ist die zu erwartende konsequente Bestrafung auch ein Grund für einen besonders gravierenden Fehler, nämlich Fehler zu vertuschen, zu verschweigen, abzustreiten oder anderweitig nicht zugeben zu wollen. Die Beispiele aus Politik und Wirtschaft hierfür sind leider sehr zahlreich.

Wenn in Deutschland ein Unternehmer scheitert, verfolgt ihn das Jahre und Jahrzehnte. Eine zweite Chance scheitert häufig schon an seinem negativen Schufa-Eintrag.

In den USA ist das anders. Jeff Bezos hat z. B. mit seinem ersten Unternehmen ein Vermögen verloren, bevor er Amazon gründete.

Wäre so etwas in Deutschland auch möglich?

## Der positive Aspekt des Scheiterns

In einem unserer Executive Search Mandate (Geschäftsführer) war ein wesentliches Plus für den letztendlich ausgewählten Kandidaten ein „**Karriereknick**“. Er war schon mal gescheitert und hatte sich wieder „hochgerappelt“. Denn eine solche persönliche Erfahrung ist unbezahlbar.

Seit kurzem gibt es in einigen deutschen Städten so genannte **FuckUp-Nights**. Dort werden Misserfolge als Show zelebriert. Unternehmer berichten über ihr Scheitern und werden dafür wie Stars gefeiert. Kommen wir so zu einer neuen Fehlerkultur?

Mit Absicht war ich bei der Analyse der Fehlerkultur in Deutschland etwas ausführlicher. Ich halte es nämlich für äußerst wichtig zu verstehen, wo wir in Sachen Fehlerkultur herkommen, was uns diesbezüglich geprägt hat. Natürlich können wir unser „soziologisches Erbgut“ und unsere Erziehung nicht einfach wegdrücken. Aber das Verstehen, warum wir uns so verhalten, hilft, wenn wir etwas ändern wollen. Denn unstrittig ist, dass eine hohe Risikobereitschaft, eine geringe Angst vor Misserfolgen und die persönliche und gesellschaftliche Akzeptanz des Scheiterns wichtig sind, um erfolgreich zu sein.

## Zeitgemäße produktive Fehlerkultur

Spätestens jetzt dürfte deutlich werden, dass wir Fehler je nach Art und Situation, in denen sie passieren, oder wer sie macht, differenzieren sollten.

Der Leitsatz, der heute in vielen Unternehmen zu hören ist, „*Man darf Fehler machen*“, ist wohl doch etwas zu einfach. Eine pauschale Erlaubnis oder gar Aufforderung, Fehler zu machen, ist weder zielführend noch produktiv. Genauso ist die Angst vor Fehlern immer destruktiv.

Die moderne Arbeitswelt und die Anforderungen an die Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten erheblich gewandelt. Und sie werden sich auch vor dem Hintergrund der rasant fortschreitenden Digitalisierung weiter erheblich verändern. Längst hat sich herumgesprochen, wie wichtig für den Erfolg eines Unternehmens die Führungskultur ist. Und die Fehlerkultur ist ein wesentlicher Teil davon.

Die beste Unternehmensstrategie verfehlt größtenteils ihre Wirkung, wenn sie nicht zur Kultur des Unternehmens passt und nicht von den Mitarbeitern getragen wird. Der Management-Guru Peter Drucker hat das besonders knackig formuliert:



„*Culture eats strategy for breakfast*“  
Peter Drucker

Eine zeitgemäße produktive Fehlerkultur orientiert sich an diesen vier Leitlinien:

## 1. Immer mit Fehlern rechnen und entsprechende Maßnahmen treffen

Fehler kommen vor. Wir Menschen sind nicht fehlerlos. Die Natur und unsere Umwelt haben wir nur bedingt im Griff. Auch von Menschen entwickelte Maschinen, Computer und Software sind nicht fehlerlos.

**Wir müssen also immer mit Fehlern rechnen.** Und, abhängig von eventuellen Auswirkungen möglicher Fehler, entsprechende **Vorsorge- und Sicherheitsmaßnahmen treffen.**

Das gilt zwingend bei Extremrisiken, bei denen keine Fehler passieren dürfen.

Es gilt auch besonders bei neuen Produkten und bei echten Innovationen, deren Schwächen und Fehler wir umgangssprachlich gern als „Kinderkrankheiten“ bezeichnen. Werden Produkte in großen Stückzahlen auf den Markt gebracht, wie z. B. ein neues Smartphone von Apple oder Samsung, sind alle denkbaren Risiken durch entsprechend aufwändige Tests und andere Maßnahmen zu minimieren. Das milliardenteure Akku-Desaster beim Galaxy S7 von Samsung ist vielen sicher noch in Erinnerung.

Ähnliches gilt für neue Produkte mit hohen Anforderungen an ihre fehlerfreie Funktion, wie z. B.: medizinische Geräte oder Autos.

Auch ist es häufig ein Unterschied, **wer** einen Fehler macht. Unterläuft einem **Berufsanfänger** in der Einarbeitung oder einem **Auszubildenden** ein Fehler, ist das vielleicht einkalkuliert oder wird sogar wegen des Lerneffekts positiv gesehen. Passiert ein ähnlicher Fehler einem langjährigen Berufsprofi ist das meistens etwas anderes.

Das gilt in allen Bereichen unserer Gesellschaft. Es ist in der Regel ein gewaltiger Unterschied, ob der „Chef“ einer Organisation einen Fehler macht oder ein Sachbearbeiter. Dementsprechend ist mit den „**Fehlerrisiken**“ umzugehen.

## 2. Gezielt herbei geführten Fehlern mit Sorgfalt und Disziplin begegnen

Gerade auch kalkulierte Fehler, wie z. B. Crashtests in der Autoindustrie oder andere Produkttests, müssen besonders sorgfältig vorbereitet und kalkuliert werden, damit sie ihren Zweck erfüllen. Außerdem sind solche Tests teuer und aufwändig. Die anderweitig schwer zu entdeckenden Fehler sollen auch wirklich gefunden werden. Fehler in der Vorbereitung und Durchführung solcher Tests sollten **nicht** passieren.

Gleiches gilt für Versuche und Experimente, die wegen des erwarteten Gewinns neuer Erkenntnisse durchgeführt werden. Geht man hier nicht entsprechend überlegt und sorgfältig vor, sind die möglichen Resultate entsprechend.

Aber die Trennlinie zu Experimenten, in denen man **bewusst** ergebnisoffen und mit entsprechendem Aufwand und Engagement etwas probiert, ist fließend, denn nicht alles lässt sich vorausplanen oder zuverlässig abschätzen.

### 3. Kreativität und neuen Ideen Freiraum geben

Viele Startups glauben, eine gute Geschäftsidee zu haben, und probieren es. Viele von ihnen scheitern, andere entdecken bei ihrem Streben nach Erfolg neue Geschäftsideen und probieren es ein weiteres Mal. Einige wenige haben weit mehr Erfolg, als sie sich je haben träumen lassen. Siehe z. B. die großen US-Internetunternehmen. Viele Innovationen wären ohne die Begeisterung und Hartnäckigkeit einzelner so nicht zustande gekommen.

Etwas Vergleichbares geschieht auch immer wieder in einem Unternehmen. Können Mitarbeiter weitgehend eigenverantwortlich – **unter Einhaltung wirklich wichtiger Regeln** – ihre Aufgaben und Probleme lösen, entdecken sie immer wieder neue Wege oder haben gute Ideen, von denen andere oder auch die gesamte Organisation profitieren. Gerade angesichts des weiteren digitalen Wandels und der damit verbundenen Veränderungen unserer Arbeitswelt sind ein solcher Freiraum und kreative Experimentierfreude unbedingt zu begrüßen.

Last but not least – in der Aus- und Weiterbildung geht es ums Lernen. Und aus Fehlern lernt man besonders gut!

*„Wenn wir aus Fehlern lernen,  
dann bin ich bald ein Genie ...“*



### 4. Mit Fehlern offen und konstruktiv umgehen

Aber egal, um was für einen Fehler es sich handelt, oberstes Prinzip muss sein, mit Fehlern offen umzugehen. Auch wenn dies unangenehme oder gar harte Konsequenzen für den oder die Fehlerverursacher hat. Denn das Vertuschen, Verschweigen, Abstreiten oder Nicht-zugeben-Wollen von Fehlern sind ein besonders starkes Gift für eine konstruktive Fehlerkultur.

Offenheit und Transparenz im Umgang mit Fehlern sind unverzichtbar. Nur so kann es gelingen, die Ursachen, wie und warum der Fehler entstanden ist, vernünftig zu ermitteln und daraus zu lernen. War es z. B. das Fehlverhalten eines Einzelnen, war es die Verkettung mehrerer Ursachen oder gibt es systematische Schwachstellen oder ...

Die hier gewonnenen Erkenntnisse und das Einleiten entsprechender Maßnahmen helfen, eine Wiederholung des Fehlers in Zukunft möglichst auszuschließen. Auch ergeben sich so häufig geeignete Lösungen, um den Fehler wieder gut zu machen. Ist die Situation in dieser Weise für jeden Beteiligten transparent und nachvollziehbar, werden auch eventuell notwendige weitere Konsequenzen eher angemessen ausfallen und von den Betroffenen als fair empfunden.



# Fazit

Eine zeitgemäße produktive Fehlerkultur ist für den Unternehmenserfolg extrem wichtig.

Im Unternehmen eine solche Fehlerkultur zu schaffen und die entsprechende Kompetenz der Beschäftigten zu entwickeln, ist eine besonders lohnende Aufgabe. Sie verringert nicht nur die Fehlerkosten und führt zu besseren Abläufen. Sie unterstützt und fördert gleichzeitig eine zukunftsorientierte Führungskultur mit der entsprechenden positiven Wirkung auf Innovation, Kreativität und Motivation der Mitarbeiter.

Zusammenstellung mehrerer Blogs zur Fehlerkultur, veröffentlicht auf der Website der  
ELGRECO Professional Services GmbH ([www.elgreco-consulting.de](http://www.elgreco-consulting.de))  
im Zeitraum Mai bis August 2018

Ludger Grevenkamp