

Also Available
in English



Falsch verstandene Fehlerkultur – Wie Organisationen sich besser entwickeln können

Volume 4, Nr. 2

Juni 2022

Michael Leyer Universität Marburg

Dietrich Alexander Herberg UMS GmbH

Layout & Design: Christopher Rothardt



White Paper Serie des Lehrstuhls ABWL:
Digitalisierung und Prozessmanagement
Volume 4

Es gibt wenige Dinge, die – zumindest spontan – auf so breite Zustimmung stoßen, wie der Ruf nach einer Fehlerkultur. Nur, was ist damit gemeint und warum wünschen sich so viele Menschen und Unternehmen eine Fehlerkultur? Dafür kann es verschiedene Gründe geben.

Ist es der Ruf nach Nachsichtigkeit, weil schließlich jedem Fehler unterlaufen und es zu hart erscheint, zu brandmarken, was doch unvermeidlich ist, um so Konflikte zu vermeiden? Dann schützt die Fehlerkultur Verursacher, nicht die Ursachen für Fehler. Die Erfahrung lehrt allerdings, dass die Unterscheidung zwischen Verursacher und Ursache für viele eine Herausforderung ist – allzu oft werden sachliche Korrekturen mit persönlicher Kritik vermengt.

Oder steckt hinter dem Ruf nach einer Fehler-

kultur ein Effizienzgedanke? Vertuschte Fehler können weit mehr kosten als offen kommunizierte und damit zumindest in Grenzen beheb- oder korrigierbare Fehler. Dieser Grund ist wesentlicher Bestandteil von z.B. Lean Management. Auch die Hypothese, dass Fehler notwendiger Treibstoff, mindestens aber Katalysatoren des Lernens sind, kann der Grund sein, eine Fehlerkultur zu wollen. Dann ist der Fehler beziehungsweise die Widerlegung von Hypothesen mehr oder minder wünschenswert, auf jeden Fall aber einkalkuliert.

Ein anderer Grund für den Ruf nach einer Fehlerkultur mag die Angst vor der lähmenden Angst vor Sanktionen oder Prestigeverlust sein, die durch einen wertschätzenden und konstruktiven Umgang mit Fehlern beziehungsweise mit deren Verursachern gemildert werden soll. Solche Ansätze folgen dem Prinzip „wer nicht wagt, der nicht gewinnt“. Wichtig ist dann jedoch die Unterscheidung zwischen dem Mut, einerseits gut kalkulierte Risiken bewusst einzugehen und andererseits Leichtsinn zu erahnen.

Was ist ein Fehler in der Organisation?

Die dominierenden Gründe im eigenen Unternehmen zu verstehen ist ein erster wichtiger Schritt für die Etablierung einer guten Fehlerkultur. Allerdings muss dann auch verstanden werden, was genau einen Fehler repräsentiert. Ist ein Fehler die Abweichung von einer Vorgabe, unabhängig davon, ob ein Ziel erreicht wird oder nicht? Oder ist ein Fehler die Nichterreichung eines Ziels, unabhängig davon, ob alle Vorgaben auf dem Weg zum Ziel eingehalten wurden?

Oder ist ein Fehler, wenn gewünschte Ziele nicht erreicht werden, weil sich im Nachhinein



Foto by Mailchimp / Unsplash

herausstellt, dass die dem Handeln zugrundeliegenden Ursache-Wirkungs-Hypothesen sich nicht bestätigt haben oder bewusst in Kauf genommene Risiken eingetreten sind? Und wenn dem so ist, ist zwischen Irrtum und mangelnder Sorgfalt bei der Erstellung solcher Hypothesen oder der Einschätzung von Risiken zu unterscheiden?

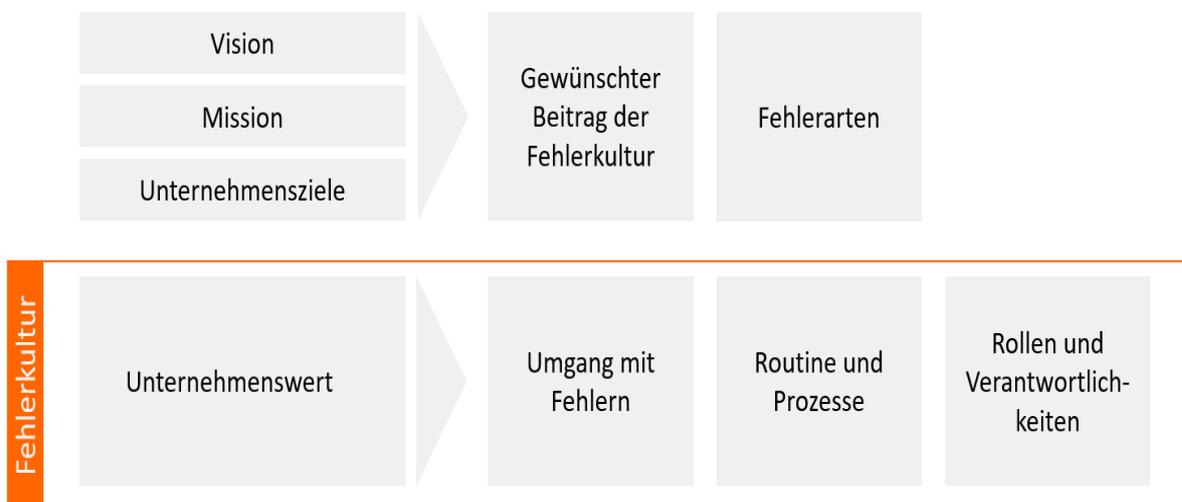
Wie auch immer die Antworten auf diese Fragen lauten mögen: steht das Streben nach Fehlerfreiheit tatsächlich im Konflikt zur Fehlerkultur? Was unterscheidet tolerable Fehler von solchen, die auf keinen Fall akzeptiert werden können? Und wenn des einen Freud, des anderen Leid ist, wird der Nutzen einer Fehlerkultur, beispielsweise die sogenannte psychological safeness oder ein künftiger Fehler, bzw. vermeidender Lernfortschritt, mit deren Kosten verrechnet?

Was macht eine gute Fehlerkultur aus?

An dritter Stelle steht schließlich die Frage, wie mit den unterschiedlichen Fehlerarten und deren Verursachern umgegangen werden soll. Diese Regeln, die sich aus Zielen und Werten ableiten und die in Routinen und Prozessen münden, beschreiben am Ende das, was man als Fehlerkultur bezeichnen kann.

Die Auseinandersetzung mit den eingangs gestellten Fragen zeigt, dass es nicht die eine, und schon gar nicht die eine, richtige Fehlerkultur geben kann. So unbequem oder scheinbar kompliziert es auch sein mag, aus obigen Überlegungen folgt, dass – auch wenn Kultur oft mit weniger harten Themen verknüpft wird – eine Reihe Fragen beantwortet werden sollten, wenn Unternehmen eine für sie passende Fehlerkultur operationalisieren und verankern wollen. Ohne diese systematische Vorbereitung wird Fehlerkultur leicht zu einem sich selbst entschuldigenden Fehler.

Abbildung: Fehlerkultur





Unterscheidungen zwischen Unternehmen, aber auch zwischen einzelnen Prozessen oder Bereichen sind unerlässlich. Fluglinien sollten bzw. müssen beispielsweise beim Personentransport oder Gesundheitsdienstleistungen bei Softwaredienstleistungen eine Null-Fehler-Kultur haben, dürfen aber, und sei es auch nur aus Gründen der Wirtschaftlichkeit, großzügiger mit Fehlern beim Gepäcktransport oder dem Design sein.

Wenn also eine Fehlerkultur dazu dienen soll, systematisch Wissen zu schaffen, lohnt der Blick in die Wissenschaft. Dort dienen unter anderem Experimente dem Lernen. Dafür bedarf es als Erstes Hypothesen über Zusammenhänge. Unabhängig vom jeweiligen Kontext in einer Organisation gibt es zahlreiche und auch getestete Theorien über potenziell-kausale Zusammenhänge, die fallweise genutzt werden können. Entscheidend für eine Anwendung ist zweitens die Frage, von welcher Perspektive man ein Thema betrachten möchte, um aufgrund dessen eine entsprechende Theorie auszuwählen. Dies erspart viele meist zeit- und kostenintensive explorative Vermutungen,

die nur auf den eigenen Erfahrungen basieren. Die Theorien müssen dann drittens im eigenen Kontext getestet werden, um festzustellen, welche Aspekte genau mit welcher Wirkung relevant sind. Lernen ist dann kein Zufall.

In Unternehmensbereichen mit hoher Unsicherheit, aber relativ vernachlässigbaren Konsequenzen für Kunden aufgrund von Fehlern, führt es zu einer Lähmung der Organisation, wenn Fehler nicht gezielt zugelassen werden. Explizit gilt dies für Veränderungen, da diese zu neuen Bedingungen führen, die das Potential für mögliche Fehler erhöhen. Hier gilt das Paradox, dass Fehler erlaubt sein sollten, um zukünftig weniger Fehler zu machen und die Organisation weiterentwickeln zu können.

KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer
Lehrstuhl ABWL:
Digitalisierung und Prozessmanagement

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Adjunct Professor, School of Management,
Queensland University of Technology,
Brisbane, Australien

Email michael.leyer@wiwi.uni-marburg.de