

Aus Fehlern lernen

Irren ist menschlich und deshalb unvermeidbar. Umso wichtiger ist es, Fehler nicht **unter den Teppich** zu kehren, sondern systematisch zu analysieren.

von Jörg Wiebking

Etwas lief schief bei der KSW Microtec AG. Das Dresdner Unternehmen entwickelt und produziert „Smart Label“, das sind extrem flache Transponder, die in Papier, Folien, Chipkarten oder Etiketten integriert werden. Doch dieses „intelligente Papier“ haftete nicht 100-prozentig. Mögliche Fehlerursachen gab es viele. „Doch wir konnten die Lösung nicht finden, die Verantwortung wurde nur hin und her geschoben“, erinnert sich der langjährige KSW-Vorstand Thomas Reppe, der die Führung des Unternehmens erst vor wenigen Wochen an seinen Nachfolger Thomas Hitzer abgegeben hat.

Das Produktionsdrama von damals liegt nun einige Jahre zurück. Längst ist das Problem gelöst. Die „Smart Label“ der KSW spielen fehlerfrei in vielen Logistikprozessen eine wichtige Rolle. Sie sind zum Beispiel auf „American Express“-Kreditkarten zu finden und auf Moskauer Metro-Tickets. Heute ist Reppe überzeugt, dass für die früheren Probleme der damalige Führungsstil verant-

wortlich war: „Es wurde vor allem nach Schuldigen gesucht und weniger nach Lösungen.“

Das ist kein Einzelfall, wie der Organisationspsychologe Michael Frese von der Universität Gießen berichtet. In einer Studie verglich er die Fehlerkultur in 61 Staaten miteinander. Deutschland bildet das Schlusslicht. Dass viele Unternehmen Probleme im Umgang mit Fehlern haben, liegt vor allem daran, dass immer wenn die Schuldfrage auftaucht, niemand einen Fehler zugeben will. Jeder fürchtet negative Konsequenzen. „Fehler

sind ein Tabuthema“, sagt Frese. Und der noch EnBW-Chef Utz Claassen ergänzt: „In einer durch falsch verstandenes Konkurrenzdenken, Neid und Missgunst geprägten Kultur will und kann niemand Fehler eingestehen.“

Die Angst vor Fehlern kommt die Unternehmen aber teuer zu stehen. Besonders Fehler, die sich ständig wiederholen, weil sich niemand richtig darum kümmert. Um diese Kosten zu vermeiden, brauchen die Firmen einen professionellen Umgang mit dem heiklen Thema. Freses Studie belegt, dass Unternehmen mit einem guten Fehlermanagement bis zu 25 Prozent profitabler arbeiten als andere.

Heute profitiert auch der „Smart Label“-Produzent KSW von seiner neuen Fehlerkultur. Ende 2002 zog Reppe einen Schlussstrich unter die Schuldzuweisungen und implementierte schrittweise einen anderen Führungsstil. „Es ist unser Ziel, die Mitarbeiter für Fehler nicht zu bestrafen, sondern aus den Fehlern zu lernen“, lobt der neue KSW-Chef Hitzer die Maßnahmen seines Vorgängers. Und

*Es ist unser Ziel,
die Mitarbeiter für
Fehler nicht
zu bestrafen,
sondern aus den
Fehlern zu lernen.*

Thomas Hitzer, Vorstand
der KSW Microtec AG

erinn

es funktioniert: Die Fehlerkostenquote sank um 20 Prozent. Heute sind von 1000 KSW-Labels 994 fehlerfrei.

Sich Schwächen einzugestehen, zahlt sich aus. Wer glaubt, in seinem Unternehmen würden keine Fehler gemacht, sollte bei diesen Warnsignalen aufhorchen: „Wenn es zum Beispiel überhaupt keine Reklamationen gibt, kein Feedback vom Markt, dann kann man davon ausgehen, dass negative Ergebnisse in der Firma nicht durchdringen“, weiß der Berliner Unternehmensberater Peter Hochreither. Auch eine hohe Fluktuation von Führungskräften und eine auffällige Ansammlung von Isagern sind Warnsignale.

Ob die Fehlerkultur im eigenen Betrieb funktioniert, zeigt sich nicht zuletzt am Ideenreichtum, sagt Hochreither. „Normalerweise müssten ständig neue Ideen sprudeln.“ Nur wenn Menschen Angst vor Fehlern haben, bleibt die Kreativität auf der Strecke. Frank André von der HWG-Inductoheat GmbH weiß, welches Innovationspotenzial in Fehlern steckt. Der Geschäftsführer aus dem baden-württembergischen Reichenbach an der Fils hat gerade aus einem stark fehleranfälligen Prozess heraus eine Weltneuheit entwickelt. Die HWG-Inductoheat stellt Induktionshärteanlagen her, mit denen die Kunden bearbeitete Metalloberflächen härten können. Diese Anlagen arbeiten mit hochfrequentem Strom und hatten bisher immer ein Prob-

lem. Frequenz und Leistung des Induktionsstroms müssen genau auf das zu härten Teil abgestimmt und fest eingestellt werden. „War ein Prozess nicht optimal eingestellt, dann zog das erhebliche Nacharbeiten und Umbauten nach sich“, berichtet André.

Um dies zu verhindern, suchten die Mitarbeiter nach Verbesserungsmöglichkeiten und ließen ihr Know-how in ein neues Produkt einfließen. So wurde aus der Not heraus ein Härteumrichter geboren, der Frequenz und Leistung unabhängig und stufenlos regelt. „Damit entfallen die Nacharbeiten“, freut sich André. Das spart nicht nur Kosten, sondern ist auch für die Kunden interessant. „Das erschließt ihnen ganz neue Möglichkeiten.“

Doch wie sieht eine Fehlerkultur aus, die funktioniert? „Unternehmen sollten sich nicht nur auf Fehlerprävention, sondern auch auf Fehlermanagement konzentrieren“, rät Psychologe Frese. Wer von vornherein alle Fehler vermeiden wolle, werde daran sowieso scheitern. Denn Fehler zu machen, liege in der Natur des Menschen. Daran können auch strikte Anweisungen nichts ändern. Wichtiger ist es, ein Fehlermanagementsystem einzuführen, mit dem man aus Fehlern lernt, damit sie sich nicht wiederholen.

KSW Microtec nutzt dazu einen 8D-Report, der ursprünglich aus dem Qualitätsmanagement stammt. Jeder Fehler wird von einem Mitarbeiter systematisch

Fehleranalyse

Prioritäten setzen

Nicht jeder Fehler ist so gravierend, dass sofortiges Handeln notwendig wäre. Ermitteln Sie daher die Fehlerhäufigkeit und bewerten Sie die Prioritäten.

Fehler beschreiben

Beschreiben Sie Fehler so präzise wie möglich, um funktionierende Lösungen zu finden. Halten Sie fest: „Was ist der Fehler? Wo tritt er auf? Wann ist er aufgetreten? Gibt es eine Tendenz, etwa dass er zunimmt?“ Vergleichen Sie dabei sorgfältig, was sich gegenüber dem Zeitpunkt vor dem Auftreten des Fehlers verändert hat.

Ursachen suchen

Ist der Fehler möglichst genau erfasst, beginnt die Suche nach den Ursachen, da sie der Ansatzpunkt für jede Maßnahme sind. Dabei sind verschiedene Methoden denkbar, die sich auch gut kombinieren lassen, wie Ursache-Wirkungs-Diagramme, gemeinsames Brainstorming oder Hypothesen bilden, bewerten und testen.

Fehler hinterfragen

Fragen Sie fünfmal „warum“. Zum Beispiel: Warum ist das Produkt fehlerhaft? Antwort: Maschinenfehler. Warum kam es zum Maschinenfehler? Antwort: Einstellparameter stimmten nicht. Warum nicht? Antwort: Es war unbekannt, dass anderes Material verwendet wurde. Warum neues Material? Antwort: neuer Lieferant. Warum war die Maschine nicht angepasst? Antwort: Änderungsprozess bei Lieferantenwechsel waren bisher nicht vorgesehen. So finden Sie zu Maßnahmen. In diesem Fall würden Sie eine Prozessdefinition einführen.

Aktionen festlegen

Prüfen Sie die Maßnahmen ihrerseits auf die mögliche Fehlerquellen und negative Einflüsse auf die bestehenden Prozesse.

Maßnahmen umsetzen

Wird eine Maßnahme umgesetzt, sollten Sie sie kommunizieren und Kontrollmechanismen vereinbaren, um Umsetzung und Auswirkungen zu überwachen.

Quelle: Unternehmensberatung MSE

Fehlerkultur

Gutes Gesprächsklima schaffen

Ziel einer Fehlerkultur ist es, Lösungen zu finden, um Schäden zu minimieren, Lernprozesse auszulösen und dafür zu sorgen, dass sich Fehler nicht wiederholen. Dafür müssen Sie als Vorgesetzter die richtigen Voraussetzungen schaffen: Anweisungen und Kritik stören solche Entwicklungen. Hingegen fördert Feedback – die Rückmeldung sowohl auf Positives wie auch auf Fehler – fördert eine konstruktive Haltung gegenüber Fehlern – auch im persönlichen Gespräch.

Zusammenhänge beachten

Ehe Sie einen Mitarbeiter persönlich zur Rede stellen, sollten Sie prüfen, welche Faktoren den Fehler (mit-)verursacht haben (s. „Aus Fehlern lernen“). Vermeiden Sie einseitige Betrachtungen.

Feedback geben

Führen Sie Feedback-Gespräche gleich. Je schneller Sie Fehler ansprechen, desto eher können Lernprozesse in Gang kommen, und es staut sich weniger Wut auf.

Lösungen suchen

Sprechen Sie Probleme sachlich, kurz und konkret an: Um welchen Fehler es geht, wann ist er aufgetreten, welche Folgen hatte er. Halten Sie sich nicht mit Schuldzuweisung auf, sondern stellen Sie die Frage in den Mittelpunkt, wie sich der Schaden minimieren lässt und wie Wiederholungen zu vermeiden sind.

Kompetenzen klären

Sprechen Sie ab, welche Voraussetzungen zu schaffen sind, um Wiederholungen auszuschließen: Welche Kenntnisse und Fertigkeiten sind auf Seiten des Mitarbeiters erforderlich? Sind vielleicht Schulungen notwendig? Reicht der Entscheidungsrahmen des Mitarbeiters aus, oder muss er angepasst werden?

Vorbild sein

Machen Sie sich Feedback generell zur Gewohnheit, zum Beispiel am Ende eines Meetings oder nach einer Präsentation. Mitarbeiter gehen nur offen mit Fehlern um, wenn Sie als Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen.

► in diesem Report erfasst. Dazu gehört es, den Fehler zu beschreiben, Sofortmaßnahmen festzulegen, Fehlerursachen festzustellen und Maßnahmen zu entwickeln, die verhindern, dass der Fehler noch einmal auftritt.

Auch die HWG-Inductoheat arbeitet mit Qualitätsmanagement-Instrumenten. So setzte Frank André unter anderem die Fehlermöglichkeiten- und Einflussanalyse ein, um Fehler zu vermeiden und zu bewältigen. Die hilft dabei, unerwartet auftretende Fehler zu analysieren und unter verschiedenen Lösungsmöglichkeiten die beste zu identifizieren.

Das geht mit Qualitätsmanagement, Kaizen oder kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. „Theoretisch sind das alles Instrumente einer praktizierten Fehlerkultur“, sagt Jochen Müller von der Unternehmensberatung MSE in Stuttgart. „Aber in der Praxis ist es mit solchen Standardlösungen nicht getan.“ Zu groß sei die Gefahr, dass die Verantwortlichen es bei der Einführung solcher Tools belassen, die Unternehmenskultur davon jedoch völlig unberührt bleibt. „In der Praxis funktionieren diese Instrumente oft nicht richtig, weil die psychologische Komponente überhaupt nicht berücksichtigt wird.“



Firmen sollten sich nicht nur auf Fehlerprävention, sondern auch auf Fehlermanagement konzentrieren.

Michael Frese,
Organisationspsychologe, Universität Gießen

Damit Fehlermanagement funktioniert, sollten Unternehmer zunächst an der Firmenkultur arbeiten, sagt Müller: „Es geht darum, Mitarbeiter dazu zu ermutigen, Fehler zu meiden und Lösungen zu entwickeln.“ Das setzt entsprechende Rahmenbedingungen voraus: Klarheit über die Ziele und die Kriterien der Zielerreichung, Handlungsspielräume, um die Eigenverantwortung zu fördern und ein von Wertschätzung geprägter Kommunikationsstil. „Schon daran fehlt es aber häufig“, kritisiert der Unternehmensberater. Zudem braucht ein Kurswechsel Zeit. „Das ist nicht nur eine Frage der Unternehmenskultur, sondern auch der Persönlichkeit des Einzelnen. Und die ist von Erziehung und Kultur geprägt“, gibt Firmenchef Frank André zu bedenken. „Das ist ein langer Prozess, es genügt nicht, einfach nur den Schalter umzulegen.“

Um so wichtiger ist es, dass die Vorgesetzten mit gutem Vorbild vorangehen, statt nur ein neues Leitbild zu verordnen. „Das geht nur schrittweise, sonst halten die Mitarbeiter das sofort für eine besonders perfide Art, sie an den Pranger zu stellen“, warnt Experte Jochen Müller.

Bei KSW Microtec gibt es keinen Pranger, sondern einen Aushang. Dort lassen sich auch Verwaltung und Führung in die Karten schauen. „Unsere Unternehmenskultur zeichnet sich vor allem durch die hohe Transparenz aus“, betont KSW-Chef Hitzer. Das habe sehr zur Akzeptanz des Fehlermanagementsystems beigetragen.

Damit daraus am Ende nicht doch noch ein Pranger wird, hängen die Informationen nur bereichsweise aus, ohne Namen. Auch die Fehlerkosten finden die Mitarbeiter an diesem Aushang. Das ist von besonderem Interesse, denn sie fließen in das Bonussystem des Unternehmens ein: „Der Bonus hängt davon ab, ob die Mitarbeiter die Qualitätsvorgaben noch übertreffen, abgezogen werden davon auf der anderen Seite die Fehlerkosten.“ Das erzeugt zwar immer wieder Gesprächsbedarf, „aber das sind genau die Diskussionen, die wir wollen“, räumt Firmenvorstand Hitzer ein. „Die Mitarbeiter fragen nach, sind sensibler für Fehler und fühlen sich verantwortlich.“