

Fehler bieten die Chance zur Lösung

Verbesserungen. Perfekte Führungskräfte können keine Fehlerkultur entwickeln. Dabei helfen Fehler, Prozesse zu standardisieren.

Mit Champagner wird im Hotel Schindlerhof auf den Fehler des Monats angestoßen. Die rund 70 Mitarbeiter müssen allerdings schon intelligent und krachend scheitern, um die Trophäe zu gewinnen. Flüchtigkeitsfehler zählen nicht. „In unserem Unternehmen, in dem Kreativität ganz, ganz großgeschrieben wird, müssen Fehler passieren können“, begründet Klaus Kobjoll die interne Auszeichnung. Gerne erzählt der Inhaber von dem kleinen Wasserfall in seinem größten Tagungsraum. Eine Investition von einigen Tausend Euro. Der sollte für mehr Luftfeuchtigkeit sorgen und außerdem stand er nach Feng-Shui-Gesichtspunkten in der Glücksecke. Wunderbar also. Nur, die Teilnehmer mussten allzu häufig auf Toilette. Der Wasserfall musste wieder raus. Heute steht dort ein Aquarium.



So sollten Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern nach gemachten Fehlern besser nicht umgehen.

Foto: Adobe Stock/Minerva Studio

FEHLERFREUDIGKEIT

Kobjoll, der mit seinem Hotel Branchen- und Arbeitgeberpreise gewinnt, animiert seine Mitarbeiter zum Mitdenken und zur Eigeninitiative. Es geht um „Fehlerfreudigkeit, nicht um Fehlerhäufigkeit“, so das Credo der Unternehmerfamilie. Also um den Mut, Dinge und Abläufe frisch anzuschauen und zu verbessern. Dass je der damit auch mal danebenliegen kann, nimmt der Buchautor für die langfristige Entwicklung des Betriebes in Kauf: „Inzwischen vergeben wir den Preis eher quartalsweise.“

„Fehler werden Menschen logischerweise immer wieder passieren“, sagt Sebastian Schiegl, „aber möglichst nur einmal.“ Der Change-Manager hat es mit der Administration und der Produktion im Maschinenbau sowie in der Automotive- und Elektronikbranche zu tun. Es geht

nicht darum, dass Fehler „böse“ sind, sondern Führungskräfte müssten ihren Mitarbeitern klarmachen, welche Auswirkungen diese Fehler haben. Wer die Wartung nicht zuverlässig erledigt und die Maschine wieder für die Produktion freigeht, verursacht eventuell einen Stillstand oder sogar einen Schaden an der Maschine. Diese Nachlässigkeit verursacht hohe Kosten.

Führungskräfte müssen „hinsehen“: sich immer wieder mit den Mitarbeitern an deren Arbeitsplatz unterhalten, Probleme aufgreifen und Lösungen umsetzen. So gewinnen sie Wertschätzung und Vertrauen bei den Mitarbeitern. Eine gesunde Fehlerkultur entsteht. Die führt etwa zu standardisierten Prozessen und Ordnung am Arbeitsplatz, eben um Fehlerquellen

zu reduzieren. Simple Beispiel: Wenn Arbeitszeit vergeudet wird, indem Arbeitsmittel bereitgestellt werden, dann fehlt diese in der Tagesleistung. Damit verspäten sich Terminabgaben oder Maschinen werden nicht konsequent gepflegt. Dadurch entsteht Unternehmen ein großer betriebswirtschaftlicher Schaden.

Bekommt die Schiegl GmbH einen neuen Auftrag, beschäftigt sich der Geschäftsführer allerdings in den ersten drei, vier Monaten vor allem mit den Führungskräften. Sie und ihr Verhalten sind der größte Hebel für den Umgang mit Fehlern. Durch diesen Ansatz wird das Vorgehen für die Mitarbeiter glaubwürdiger. Führungskräfte müssen eine Fehlerkultur vorleben, das heißt für Schiegl: „Es muss

unsere DNA sein, auf Fehler aufmerksam zu machen, sie konstruktiv zu lösen und die Nachhaltigkeit sicherzustellen.“ Er schätzt, dass 10 bis 15 Prozent der Führungskräfte für diesen Prozess sehr offen sind. Allerdings gebe es auch eine ähnlich große Anzahl „harter Knochen“, die nicht mitgehen wollen. Entscheidend sei, die weiteren 70 Prozent zu gewinnen. Seine Einschätzung: „Ein mittelständisches Unternehmen erreicht innerhalb eines Jahres messbare Verbesserungen.“

Im HR-Report 2017 vom Institut für Beschäftigung und Employability und der Hays AG bezeichnen 80 Prozent der Befragten den Umgang mit kritischen Themen als wichtigstes Thema der Unternehmenskultur. Die Etablierung einer Feed-

backkultur wird von ihnen an vierter Stelle (67 Prozent) genannt. Allerdings stellen Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung fest, dass es an der Umsetzung hapert: Lediglich jeder Fünfte findet, dass tatsächlich mit kritischen Themen adäquat umgegangen wird. Und auch nur 37 Prozent bestätigen einen gelungenen Umgang mit Feedback. „Fehlerkultur basiert auf Vertrauen und Wertschätzung“, sagt Frank Schabel, ohne diese gelebten Werte gebe es keinen offenen Umgang mit Problemen, sondern diese dienten ganz schnell als Schuldzuweisung. Der Hays-Sprecher stimmt Schiegl zu: Fehlerkultur muss von Führungskräften gesetzt werden, indem sie mit Problemen offen umgehen und damit die Tür zu einer anderen Kultur öffnen.

Für Unternehmen, die auf Selbstorganisation oder Agilität setzen, ist Fehlerkultur unabdingbar. Die Methode Design Thinking arbeitet geradezu mit unperfekten Lösungen, die in vielen kleinen Schritten mit Testgruppen oder den Kunden verbessert werden. Erst auf diesem Weg entstehen Produkte, die besonders kundenorientiert sind, so die Theorie. Viele kleine Start-up-Unternehmen setzen auf diesen Weg, Dinge besser zu machen. Und sie sind häufig Gast auf sogenannten Fuck-up-Nights, auf denen Sprecher über ihre größten Fehler sprechen und was sie daraus gelernt haben.

KREATIVER DENKEN

„Je lebendiger die Fehlerkultur, desto mehr steigt die Qualität der Ergebnisse“, sagt Schabel, denn die Mitarbeiter fühlen sich freier, können kreativer denken und handeln. Wer Fehlerkultur im Unternehmen oder seiner Abteilung entwickeln will, muss zudem Pluralität fördern und konkret Feedback geben. Nicht einfach, weil Führungskräfte damit Kontrolle und klassische fachliche Kompetenz an ihre Mitarbeiter abgeben.

Sebastian Schiegl stellt fest, dass Mitarbeiter in der Produktion sich wesentlich leichter mit der Fehlerkultur tun als ihre Kollegen in der Verwaltung. Denn sie werden seit Jahrzehnten an Kennzahlen wie Produktivität, Ausschuss oder Stillstandzeiten gemessen. Entsprechend gehören unterschiedliche Methoden der Fehlervermeidung längst zum Standard. Und angesichts der zunehmend komplexeren Produktionsprozesse und anspruchsvollen Maschinenparks verschwinden schlichte „Knöpfedrücker“ aus den Produktionshallen. Geblieben sind geschulte und trainierte Fachleute, die ihre Maschinen auf immer kleinere Losgrößen einstellen können. Schiegl findet: „Sie benötigen Führungskräfte, die das richtige Maß im Umgang mit Fehlern finden und verstehen, dass der offene Umgang mit Schwierigkeiten bedeutet: Wir haben die Chance zur Lösung.“

Jens Gieseler

ANZEIGE

IMMER UNTERWEGS

Schausteller **Robért Hempen** ist neun Monate im Jahr auf Tour. Mehrere Angestellte begleiten ihn bei Auf- und Abbau, doch diese sprechen kaum Deutsch. Weil Kommunikation für die sichere Zusammenarbeit unerlässlich ist, hat sich der Unternehmer einiges einfallen lassen.



Ein gutes Team: Robért Hempen spricht mit seinen Angestellten auf Augenhöhe.

Robért Hempen und seine Frau Nadine haben es sich in Campingstühlen vor ihrem Wohnmobil gemütlich gemacht. Sie trinken eine Tasse Kaffee und schauen ihren beiden Kindern beim Spielen im Sandkasten zu. Solche Momente der Ruhe währen nie lang. In wenigen Tagen wird die Familie bereits wieder ihre Sachen packen und weiterziehen. Herumreisen gehört für sie zum Alltag, denn die Hempens sind Schausteller – und das bereits in der siebten Generation.

Von April bis Oktober ist die Familie jedes Jahr unterwegs, macht Station bei bis zu 15 Volksfesten in ganz Deutschland. Robért Hempen ist Besitzer des Laufgeschäfts „Big Bamboo“ – eine überdimensionale Bambushütte mit Spiegeln, Rollen und wackeligen Brücken, durch die die Besucherinnen und Besucher klettern und balancieren. Sogenannte Laufgeschäfte, das sind Kirmesattraktionen wie Irrgärten, Spiegelkabinette oder eben „Big Bamboo“, die das Publikum zu Fuß erkundet – und sie sind Hempens Leidenschaft. Die Arbeit stellt ihn immer wie-

der vor Herausforderungen: Er muss nicht nur für die Sicherheit seiner Gäste im laufenden Betrieb sorgen, sondern auch dafür, dass es seiner Belegschaft gut geht. Gerade bei Auf- und Abbau der tonnenschweren Teile lauern Gefahrenquellen. Kurze Momente der Unachtsamkeit können zu langwierigen Verletzungen führen. Wer nicht aufpasst, klemmt sich schnell den Finger, stößt sich den Kopf – oder trägt im schlimmsten Fall größere Verletzungen davon.

Sprachbarrieren kreativ begegnen

Drei bis vier rumänische Angestellte, die für den Auf- und Abbau zuständig sind, begleiten die Hempens jedes Jahr auf ihrer Tour. Die größte Herausforderung stellt hierbei die Sprachbarriere dar: Denn die Rumänen sprechen kaum Deutsch – die Hempens wiederum können so gut wie kein Rumänisch. Damit sich am Arbeitsplatz trotzdem alle verstehen, musste Robért Hempen kreativ werden: „Ich habe Broschüren mit den wichtigsten

Arbeitsschritten erstellt und den Erklärtext zu den Bildern auf Rumänisch übersetzen lassen.“

Vieles läuft zudem über Handzeichen, die ebenfalls in der mehrsprachigen Broschüre erklärt sind. Und falls doch einmal Fragen offenbleiben, hilft Hempen ein langjähriger Mitarbeiter, der ihn bereits seit neun Jahren begleitet und inzwischen so gut Deutsch versteht, dass er übersetzen kann. Neben der Erklär-broschüre hat Hempen außerdem eine Broschüre mit realistischen Unfallbildern erstellt wie etwa von Wunden am Arm, die die Angestellten so daran erinnern, wie wichtig Sicherheit an diesem Arbeitsplatz ist.

Lohnende Vorsorge

Robért Hempen ist der Erste in seiner Familie, der sich so intensiv mit den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheit befasst. So muss inzwischen das ganze Team bei Auf- und Abbau einen Helm tragen, darauf achtet der Chef penibel. „Ich muss schon öfter daran erinnern, die Sicherheitskleidung auch wirklich zu tragen“, erzählt er.

Doch Hempen weiß: Wenn er beim Thema Arbeitssicherheit nicht am Ball bleibt, dann kann auch mal etwas Größeres

„Als Chef erledige ich die gleiche Arbeit wie meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ich befehle nicht. Ich ziehe sie mit.“

Robért Hempen



komm mit mensch

UK|BG

Sicher. Gesund. Miteinander.

Komm mit!

Gesund und sicher arbeiten, lernen und leben: Mit ihrer neuen Kampagne **komm mit** mensch möchte die gesetzliche Unfallversicherung dieses Ziel erreichen – und lädt Sie ein, dabei mitzumachen. Die Kampagne stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Ob Beschäftigte oder Führungskräfte, ob in Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen oder Bildungseinrichtungen. Wir alle können dazu beitragen und zeigen: Kleine Dinge bewirken in der Summe Großes.

Und die Vision Zero – eine Welt ohne Arbeitsunfälle und ohne arbeitsbedingte Erkrankungen – ist ein großes Ziel. Auf dem Weg dorthin hat die Vermeidung tödlicher und schwerer Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten die höchste Priorität. Ein Ziel, für das sich der Einsatz lohnt. Denn Sicherheit und Gesundheit sind wertvolle Ressourcen für alle Beteiligten.

Es ist Zeit zu handeln: In den vergangenen Jahren sind die Unfallzahlen nicht mehr so deutlich gesunken wie zuvor und die Art, wie wir leben, wandelt sich tief greifend. Die gesetzliche Unfallversicherung hat sich der Vision Zero verpflichtet. Doch nur gemeinsam können wir diesem Ziel näher kommen.

Der Schlüssel ist eine Unternehmenskultur, in der Sicherheit und Gesundheit bei allen Entscheidungen mitgedacht werden – kurz eine Präventionskultur. Die neue Kampagne möchte eine solche in Unternehmen und Einrichtungen etablieren. Gemeinsam mit Ihnen!

komm mit mensch – Sicher. Gesund. Miteinander.

Sie möchten mitmachen? Mehr Infos finden Sie hier:

komm mit mensch.de, [#komm mit mensch](https://www.facebook.com/komm mit mensch)

schiefgehen. Deshalb bildet er sich auch selbst regelmäßig weiter: „Ich besuche Seminare beim TÜV, bei der Feuerwehr und bei der Berufsgenossenschaft.“ Hier bereitet er sich auch auf einen Ernstfall vor – der glücklicherweise noch nie eingetreten ist. Seine Gründlichkeit zahlt sich eben aus: Er hat noch keinen größeren Unfall erlebt.

Neue Impulse

Auch in der Winterpause beschäftigt das Schaustellergeschäft die Familie: Robért und Nadine Hempen schreiben in der kalten Jahreszeit rund 200 Bewerbungen für das kommende Jahr – denn jedes Jahr werden die Schaustellerplätze auf den Festen neu vergeben. All das gehört für die Hempens zum Geschäft: „Für uns gibt es nichts Schöneres, als quer durch Deutschland zu reisen und immer wieder Neues zu erleben.“

komm mit mensch.de > KOMMITMENSCHEN > BIG BAMBOO