

**Peter Hochreither**

# **Erfolgsfaktor Fehler!**

**Persönlicher Erfolg durch Fehler**

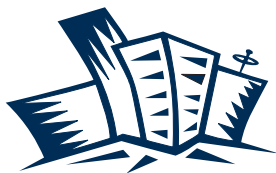


**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!

Peter Hochreither

## **Erfolgsfaktor Fehler!**

Persönlicher Erfolg durch Fehler



**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!

## **Peter Hochreither**

Erfolgsfaktor Fehler!

Persönlicher Erfolg durch Fehler

Göttingen: BusinessVillage, 2005

ISBN 978-3-934424-43-2

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

## **Bezugs- und Verlagsanschrift**

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-1 00

Fax: +49 (0)5 51 20 99-1 05

E-Mail: [info@businessvillage.de](mailto:info@businessvillage.de)

Web: [www.businessvillage.de](http://www.businessvillage.de)

## **Layout und Satz**

Sabine Kempke

## **Copyrightvermerk**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

## **Bestellnummern**

PDF-eBook Bestellnummer EB-477

Druckausgabe Bestellnummer PB-477

ISBN 978-3-934424-43-2

<b>Danksagung</b> .....	3
<b>Über den Autor</b> .....	5
<b>Vorwort</b> .....	7
Meine wichtigsten beruflichen Fehler .....	9
<b>1. Machen Sie Fehler?</b> .....	17
Warum sind Fehler ein Makel? .....	18
Wie können wir uns ändern? .....	19
<b>2. Angst + Fehler = Erfolg?</b> .....	21
Was ist Angst? .....	21
Wie lässt sich Angst bekämpfen? .....	22
Folgen der Angst.....	22
Angst + Fehler = Erfolg?.....	24
<b>3. Fehlerkultur in Deutschland</b> .....	27
Was ist eine erfolgreiche Fehlerkultur? .....	27
Bis heute gilt: Fehlervermeidung statt -verbesserung .....	27
Qualität made in Germany.....	28
Verschiedene Qualitätsmanagementsysteme als deutscher Lösungsversuch.....	29
Sind wir auch in Zukunfterfolgreich?.....	32
<b>4. Fehlerkultur im Ausland</b> .....	35
Japan: Fehler sind hier der Ausgangspunkt für Verbesserungen!.....	35
Was ist Kaizen? .....	35
<b>5. Fehler, aus denen Sie lernen können</b> .....	39
Der Fall Gerster .....	39
Die Tiefstpreis-Garantie im Elektrofachmarkt .....	40
SMART – das erste Vertriebskonzept.....	41
Die Marke Phaeton .....	42
Öffentliche Fehler – Krisen-PR in Not.....	44

<b>6. Beispiele für intakte Fehlerkultur und funktionierendes Fehlermanagement .....</b>	<b>47</b>
Beispiele für hervorragende Fehler .....	47
Fehlerkultur bei McLaren-Mercedes .....	47
Fehler in der Luftfahrt .....	48
<b>7. Fehlermanagement als Chance für Verbesserungen .....</b>	<b>49</b>
Erfolgreiches Management als Basis für Fehlermanagement .....	49
Fehlerkultur ist die Basis für Fehlermanagement .....	52
Mutiges Fehlermanagement – MFM® .....	52
Hilfreiche Tipps für die Einführung von Fehlermanagement .....	54
Gewinn und Umsatz mit Fehlermanagement .....	59
<b>8. Für den eiligen Leser: Eine Zusammenfassung .....</b>	<b>63</b>
<b>9. Ansprechpartner und Quellen .....</b>	<b>65</b>

## Danksagung

Bedanken will ich mich bei meinen Kindern Steven, Valentin und Justus und bei meiner Frau Dorena. Sie haben mir die Kraft und Mut für dieses Buch gegeben. Bei Daniel bedanke ich mich für die investierte Zeit.



## Über den Autor



Peter Hochreither hat fast zehn Jahre als Führungskraft bei Fielmann gearbeitet. Die erfolgreichen Aktivitäten und das enorme Wachstum in den neuen Bundes-

ländern, nach dem Fall der Mauer, waren maßgeblich für den Wandel des Unternehmens zum Konzern, gleichzeitig aber auch entscheidend für die persönliche Entwicklung des Autors.

Die umfangreiche interne und externe Ausbildung bei Fielmann legte mit den Grundstein für seine heutigen Tätigkeiten als selbständiger Trainer und Vertriebspezialist. Nach dem Weggang von Fielmann folgten Stationen bei BMW und Factumedia. Abschließend war Peter Hochreither Assistent des Vorstands Finanzen bei der LIPRO AG, einem ehemaligen Hersteller von Unternehmenssoftware. Sein Jurastudium kam ihm insbesondere bei der Erstellung des letzten Geschäftsberichts der LIPRO AG zugute. Gemeinsam mit dem Finanzvorstand von LIPRO gründete er seine erste Agentur. Mittlerweile ist Peter Hochreither als Trainer für Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Hier richtet sich sein Focus auf Marketing und Vertrieb sowie auf die Bereiche Fehlermanagement und Fehlerkultur für Unternehmen. Als Dozent und Trainer ist er darüber hinaus für einen bundesweit tätigen Bildungsträger engagiert.

### So erreichen Sie den Autor:

Peter Hochreither

Haubachstraße 22

10585 Berlin

Telefon: +49 (0)30/39 80 86 44

Fax: +49 (0)30/3 92 95 45

E-Mail: [info@fehlermanager.de](mailto:info@fehlermanager.de)

[www.fehlerkultur.de](http://www.fehlerkultur.de)



## Vorwort

*Flexibilität bekommt man, indem man seinen Untergebenen Macht und Entscheidungsbefugnisse gibt. Die Strategien, wie das Prinzip umzusetzen war, hat Jack Welch seinen Managern überlassen. Sicher, dabei können Fehler passieren. Aber wenn Fehler ein bestimmtes Maß nicht übersteigen, sind sie eine gute Sache. Man lernt daraus mehr als aus Erfolgen.*

Bain-Weltchefin Orit Gadiesh

Ich sage offen: Ich habe entscheidende Fehler gemacht – und diese in fast allen Bereichen meiner Tätigkeiten. Aus diesen Fehlern habe ich gelernt und konsequent mein heutiges Tätigkeitsfeld aufgebaut.

Bereits in der Schule machte ich Fehler. Anfangs, bis zur zehnten Klasse, hatte ich einen sehr guten Notendurchschnitt. Dann kam die akute Interessenverlagerung, hin in Richtung Motorräder und aktiver Freizeitgestaltung. Im ersten Abituranlauf habe ich versagt. Schließlich wanderte ich ohne jegliche Überlegung in das Jurastudium.

Aber warum ausgerechnet Jura? – Manchmal denke ich, ich weiß es heute noch immer nicht. Trotzdem, es wurde studiert!

Später fand endlich ein entscheidendes Gespräch statt. Das Gespräch sollte die Fragen beantworten: Was kann ich überhaupt? Und was will ich wirklich? Eine Ausbildung zum Augenoptiker war das Resultat. Auch wieder falsch – eigentlich!

In der traditionellen Augenoptik zu arbeiten, ist für mich noch heute völlig undenkbar, aber bei Fielmann, in einem wachsenden Konzern, da schien alles möglich.

Anschließend hatte ich das Glück, in den unterschiedlichsten Unternehmen und Strukturen arbeiten zu können.

Das Thema dieser Arbeit geht von meiner Person und meiner eigenen Entwicklung aus, also will ich als Einstieg Privates erzählen. Ich habe keinen doppelten Dokortitel, auch bin ich kein Wirtschaftswissenschaftler mit zwei Jahren Auslandserfahrung. Meine Themen kommen aus der Praxis. Genau dies soll auch Ihnen Mut machen, so oft es geht Entscheidungen aus dem Bauch heraus zu treffen. Denn das eigene Gefühl für den Markt und den Kunden hat meine berufliche Entwicklung nachhaltig bestimmt.

- Aber was zeichnet ein erfolgreiches Unternehmen wirklich aus?
- Womit werden Kunden und die Mitarbeiter dauerhaft und stets aufs Neue an Ihr Unternehmen gebunden?
- Woraus besteht eigentlich solcher Erfolgsfaktor, der für alle Seiten von Vorteil ist?
- Und was ist eigentlich Erfolg?

Erfolg bedeutet für mich Aktivität. Gedanken wie: „*Es war eben immer so und soll deswegen so bleiben*“, sind meiner Meinung nach heute weniger angebracht denn je. Allzu oft soll der Faktor Geld Mitarbeiter mo-

tivieren oder als Druckmittel bei wichtigen Veränderungen eingesetzt werden. Dabei ist Geld eine denkbar schlechte Motivation, denn eine solche Motivation ist äußerst kurzlebig und nur wenig nachhaltig. Als ich mich damit erstmalig beschäftigte, hatte ich bei Fielmann gerade eine eigene „Brillenkariere“ begonnen. Bereits damals hatte ich unbewusst eine richtige Entscheidung getroffen: Ich verdiente in Hamburg als Augenoptiker erheblich weniger (als es in Berlin möglich gewesen wäre), hatte aber Spaß an der Arbeit und lernte täglich etwas Neues! Das entsprach der Fielmann-Philosophie. Denn ich konnte eigenverantwortlich arbeiten, in einem Unternehmen, das neue Wege ging. Und mit der Begeisterung kam auch der Erfolg.

Ganz gewiss habe ich an einigen Stellen Fehler gemacht und bin eigene Wege gegangen. Wichtig war für mich immer, 100 Prozent Leistung für das Unternehmen zu erbringen. Die Erfahrung aber, dass der beschrittene Weg mein Weg war, es bis heute ist, und somit erfolgreich für mich sein musste, habe ich ganz alleine gemacht – ohne das Unternehmen Fielmann.

Gleichzeitig begann bei mir auch eine unternehmerische Denk- und Handlungsweise, nur mit dem Unterschied, dass ich nach wie vor in einem festen System als Angestellter eingebunden war. In meiner letzten Phase bei Fielmann wurden mir viele Entscheidungen falsch ausgelegt. Ich kannte das System gut, auch die Konsequenzen meiner Entscheidungen. Trotzdem, ich habe es

darauf ankommen lassen – und scheinbar verloren.

Jetzt, viele Jahre später, sage ich, dass es damals keine andere Lösung gab. Auf immer und ewig Brillen verkaufen, das war nicht mein Ziel. Dennoch, gerade in dieser Zeit konnte ich die Grundlage für meine heutige Tätigkeit schaffen. Ich habe viele Menschen in extremen Situationen erlebt, ein neues – bis dahin wenig bekanntes – Deutschland bereist und viel gearbeitet. Ich durfte den Wandel eines mittelständischen Unternehmens zu einem börsenorientierten Konzern begleiten, dabei die daraus entstehenden Konsequenzen für den einzelnen Mitarbeiter und den Kunden mitgestalten.

Geblichen ist die Erkenntnis, dass alles Denkbare auch machbar ist, wenn nur die Basis stimmt. Die Vision muss nicht nur gelebt werden, sondern auch mit positiver Energie wachsen können. Was meine ich mit positiver Energie?

Ganz einfach: Begeisterung bringt Begeisterung hervor. Aber Fehler auch immer wieder Fehler? Dieses Denken hat sich in Deutschland manifestiert und bringt uns leider nicht dazu, über Ursachen und eine Änderung dieser Einstellung nachzudenken. Hier kann der Gedanke an ein erfolgreiches Fehlermanagement und die dafür notwendige Fehlerkultur in jedem Unternehmen einen Anteil leisten. Mit Hilfe von Beispielen und Erlebnissen aus meiner Praxis will ich Ihnen zeigen, dass wir uns immer noch in Fehlervermeidung mit System üben, statt die Chance für Ver-

besserungen durch Fehler als Lernprozess anzuerkennen.

Dieser Praxisleitfaden soll Ihnen helfen, in Ihrem Unternehmen Offenheit und Vertrauen anzuwenden. Damit Sie meine ersten Fehler verstehen und analysieren können, werde ich Ihnen vorab das System Fielmann und seine Strategie erläutern

## Meine wichtigsten beruflichen Fehler

*Im Beruf hat der Jasager bessere Chancen als der, der das Richtige sagt.*

Thilo Sarrazin, Berliner Finanzsenator

### Das System Fielmann

Der Erfolg von Fielmann beruht auf drei wesentlichen Faktoren, die im Grunde genommen sehr einfach und deswegen gut sind:

- Fielmann war der erste Brillendiscounter in Deutschland
- Grundsätzlich jede Reklamation wird bei Fielmann anerkannt.
- Fielmann ist immer der preiswerteste Anbieter – garantiert, mit drei Jahren Gewährleistung auf die Qualität der erbrachten Leistung

Es sind noch weitere Leistungsmerkmale im Laufe der Jahre hinzugekommen. Beispielsweise die erste (und einzige!) Brillenversicherung für Verlust, Diebstahl und

Ähnliches; die interne Ausbildung für jeden Mitarbeiter, mit Stationen in den Abteilungen Verkauf, Marketing und der Reklamationsbearbeitung.

Seine Mitarbeiter bildet das Unternehmen selbst aus und sichert dadurch das personelle Wachstum. Der Kauf der *Rathenower Optischen Werke*, mit der eigenen Produktion von Brillengestellen, ermöglicht Fielmann die Versorgung jeder Filiale mit eigenen Brillenfassungen. Der Preisvorteil wird an alle Kunden weitergegeben.

Günther Fielmann ist ein Meister der gelungenen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Sehr geschickt wird dem Publikum die Firmenphilosophie und sein „Fehler“ – *der Ökobauer mit Ferrari* – verkauft. Er selbst sagte immer: *„Der Presse muss man einen vermeintlichen Fehler liefern – sonst beginnen sie mit der Recherche nach einem Fehler.“* Das ist ein außerordentlich erfolgreiches externes Fehlermanagement!

Auch die folgende Formel wurde mir bei Fielmann täglich gezeigt:

### **Tue Gutes und rede darüber!**

Wenn es dir gut geht, soll und muss es auch der Gesellschaft gut gehen! Fehler werden gemacht, aber schnellstmöglich korrigiert und dabei in brauchbare Ergebnisse gewandelt. Man sollte seinen Erfolg mit der Gesellschaft teilen und den Erfolg natürlich kommunizieren. Der Kunde und Konsument soll seinen Einkauf bei Fielmann als Investition und nicht als Ausgabe verstehen. Es gilt die unbedingte Einhaltung der Fielmann-

Philosophie, auch in schlechten Zeiten. Das unternehmerische Risiko der einzelnen Filiale wird dank der europaweiten Expansion minimiert. Das ermöglicht eine Großzügigkeit vor Ort, mit der der kleine Augenoptiker nur schwer konkurrieren kann.

Das Wichtigste jedoch: Es wurde nicht nur theoretisiert, sondern gehandelt!

Und das von Günther Fielmann selbst! Und was er nicht konnte, das wurde delegiert.

Bewundernswert war diese Geradlinigkeit. Bis heute ist sie ein Garant für den dauerhaften Erfolg. – Ich selbst hatte damals Erfolg, obwohl es kein erkennbares Fehlermanagement gab. Dafür haben wir in einer erfolgreichen Fehlerkultur gelebt, die wir vor Ort – dank des stürmischen Wachstums – etablieren konnten. Hier hätte ein funktionierendes Fehlermanagement aufgebaut werden können. Diese Chance wurde mir in Zeiten der Stagnation versagt.

### **Ich bin kein Jasager mehr.**

Das ist also ein entscheidender Fehler in meiner Karriere: Ich bin kein Jasager mehr.

Oder war ich es vielleicht nie?

Ein gut funktionierendes Unternehmen muss sich auf seine Mitarbeiter verlassen können.

Es wird auf allen Ebenen viel verlangt: Ehrlichkeit, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit.

Jetzt wird jeder sagen: Selbstverständlich, damit habe ich kein Problem! Auch für mich war es keines, nur habe ich am Ende ein Spiel gespielt. Denn ich habe mehrfach versucht, von innen auf die Fehler des Systems hinzuweisen – ohne jedoch mögliche Lösun-

gen zu liefern, die mit Sicherheit auch hätten angesprochen werden müssen. Letztendlich habe ich auch tatsächlich nichts mehr für meinen eigenen Erfolg getan. Mit meinen Hinweisen habe ich meine eigene Karriere in diesem System aufs Spiel gesetzt – und habe verloren!

### **Was genau habe ich getan?**

Nun, es waren viele Kleinigkeiten, auf die ich an allerhöchster Stelle hingewiesen habe.

Diese vielen Kleinigkeiten summierten sich, aber ohne dass sich etwas änderte. Oder anders gesagt: Ich meckerte ständig – und das an allerhöchster Stelle.

Ich selbst änderte wenig. Sinnvolle Taten wären besser als Worte gewesen.

Meine allgemeine Bekanntheit im Unternehmen und die bis dahin erreichten Erfolge taten ein Übriges. Die Mischung war hochexplosiv.

### **Warum?**

Ich wurde gehört, bis man mich nicht mehr hören konnte – oder mich nicht mehr hören wollte.

Ich habe nicht reagiert. Meine Karriereplanung habe ich aus den Augen verloren, dabei nicht mehr (wie früher) 100 Prozent Leistung für das Notwendige erbracht.

Und hier kommt die entscheidende Frage: Wollte ich vielleicht gar nicht mehr in diesem, für mich scheinbar so erfolgreichen, System arbeiten und existieren?

Ich gestehe, an einigen Stellen hätte ich eingreifen können. Nur, warum war ich nicht konsequent genug? Oder war ich nur noch für mich selbst konsequent? Oder war ich einfach nur noch egoistisch?

Einige Jahre später erfuhr ich, dass fast ausnahmslos alle, die für mein Schicksal mit verantwortlich waren, nun nicht mehr im Unternehmen arbeiteten. Es könnte also durchaus sein, dass ich mit vielen Hinweisen auch noch Recht hatte. Also lag es eher an meiner Art und Weise? Oder war es nur der falsche Zeitpunkt?

Vielleicht waren die Themen auch schon längst bekannt, nur die Lösungen mussten noch etwas warten und erst durch die Instanzen wandern? Trotzdem, das darf keine Entschuldigung sein!

Ich habe diese Personen mehrfach auf ihr eigenes Verhalten hingewiesen und ihre Fehlentscheidungen sehr deutlich an den Pranger gestellt. Das musste zu Konsequenzen führen!

Ganz gewiss bin ich kein Einzelfall. Das ist ein Teil der Motivation für dieses Buch. Vielleicht wäre eine solche eigene Konsequenz im Nachhinein für andere auch richtig und wichtig.

### **Der Anfang bei Fielmann – die Ausbildung im Konzern**

Ich bin ein Kind der Praxis. Fast alles habe ich autodidaktisch erlernt. Geholfen haben mir mein ständiger Wissensdurst, tägliche Zeitungslektüre und das Interesse an den Menschen. In Hamburg konnte ich schließ-

lich meine Fähigkeiten im Fielmann-Konzern unter Beweis stellen.

Meine eigentliche Ausbildung begann also erst bei Fielmann. Bis dahin hatte ich vieles gehört und in der Theorie gelernt. Wirkliche Praxiserfahrung erhielt ich aber erst bei Fielmann in Hamburg.

Was ich erst viel später verinnerlicht habe, ist der kulturelle und technische Wandel: Vom traditionellen Handwerker zum durchorganisierten Konzern, mit allen Vor- und Nachteilen.

Beim damals bereits eingeleiteten Wandel der bestehenden Strukturen vollzog sich bei den leitenden Angestellten das, was man innere Kündigung auf Raten nennt. Dies war dem sehr ähnlich, was mir viel später selbst widerfahren ist. Meine direkten Vorgesetzten waren so nah an Fielmann dran, dass ich automatisch immer gut informiert war. Es handelte sich zum Teil um Gründungsmitarbeiter der heutigen Fielmann-Gruppe. Doch selbst bei diesen kam es schließlich zur Resignation und der zwangsläufigen Abwanderung in andere Unternehmen. Jeder hatte sein eigenes Ziel. Man war hochengagiert und verlangte vom Unternehmen eine mehr als übliche Anerkennung. Nur die kam, wenn überhaupt, nur noch indirekt. Man war gewachsen, fast schon ein Konzern. Fielmann selbst konnte nicht mehr alle seine Mitarbeiter. Zudem musste tatsächlich Außergewöhnliches geleistet werden.

Dabei waren stets sehr emotionale Beweggründe mit im Spiel. Man hat dort nicht einfach nur gearbeitet – es wurde im wahrsten Sinn gelebt!

Jeder gute Mitarbeiter war Teil des Ganzen und stolz auf seine Mitwirkung. Das Unternehmen wuchs beständig und viele entscheidende Aufgaben wurden gelöst. Das hat bis heute Bestand. Fielmann bleibt in vielen Bereichen ungeschlagen und begeistert auch weiterhin seine Mitarbeiter.

So reifte ich im Unternehmen (dank Verkaufsschulungen, Trainee-Ausbildung und durch meine Vorgesetzte) zum multifunktionalen, bundesweit einsetzbaren Augenoptiker mit direkter Verantwortung und umfangreichen Kenntnissen von Interna und Unternehmensabläufen. Zu meinem Wissen zählten schließlich selbst aktuellste Kenntnisse aus den Bereichen Betriebswirtschaft und Finanzen.

Von Anfang an gab es eine Offenheit des Unternehmens, die auf uns Mitarbeiter überaus sympathisch wirkte. Ich selbst spielte in dieser Zeit mit den Grenzen, verschob sie gelegentlich, um das Unternehmensziel zu erreichen. Aufgrund meiner Leistungen bildete ich neue, eigene Grenzen. Meine Berliner Schlagfertigkeit half mir oftmals dabei.

Nach einigen Jahren gehörte ich zu denjenigen, die beim Vorstand namentlich und persönlich bekannt waren. Bei jedem Besuch der Verwaltung war ich willkommen. So hatte ich eine ausreichende Basis für meine Entwicklung im Unternehmen.

Ich hatte meinen ersten entscheidenden Fehler, den Abbruch meines Studiums, wieder gutgemacht. Noch viel wichtiger für mich ist

die Erkenntnis, dass ich ohne diesen Fehler nie so weit gekommen wäre.

Die angewandte Praxis hatte es mir angetan: Von nun an wurde nicht mehr in staubigen Bibliotheken recherchiert, sondern es wurden Ergebnisse produziert. Und dennoch, einige meiner juristischen Kenntnisse sind mir auch heute noch von Vorteil. Eigentlich sollte jeder Manager und Unternehmer diese Grundlagen beherrschen.

### **Effiziente Weiterentwicklung des Systems**

Am Anfang hörte ich nur zu. Erst später ging ich bewusst eigene Wege und wurde damit erfolgreich. Während dieses Prozesses entwickelten wir an der Front das System beständig weiter. Wir fragten nicht, es wurde gehandelt. Im Sinne des Unternehmens, nach bestem Wissen und Gewissen, trafen wir vor Ort wichtige Entscheidungen. Und wir durften Entscheidungen eigenverantwortlich treffen! Der Erfolg gab dem System und uns selbst Recht! Wir hatten Narrenfreiheit und das Arbeiten hat auch noch viel Spaß gemacht. Wir alle waren damit erfolgreich!

Es wurden neue Wege beschritten. Die Situation, aus der Not geboren, ließ uns erfinderisch werden. Bei dieser Geschwindigkeit des Wachstums haben wir auch Fehler gemacht, aber diese genauso schnell wieder korrigiert.

Die ersten Direktmarketing-Aktionen waren erfolgreich, weil sie weder geplant noch organisiert waren. Spontaneität und Kreativität waren das Maß aller Dinge!

Was gemacht wurde, widersprach jeder gelehrten Theorie. Vielleicht waren wir alle deswegen so dynamisch und sind so schnell gewachsen?

Infolge des enormen Wachstums benötigten wir also bald neues Personal. Die in der Augenoptik üblichen Tarife und die damals noch großzügigen Leistungen des Staates machten es ausgesprochen schwer, gute Mitarbeiter zu akquirieren.

So ergab es sich, dass wieder einmal Verantwortliche der Hamburger Verwaltung (dieses Mal unter der Regie von Fielmann selbst) vor Ort Visite abhielten. Die Frage war nicht die Immobilie der neuen Filiale, sondern: Woher kommt das Personal?

Wiederholt wurden Anzeigen geschaltet – doch immer ohne Erfolg, das Arbeitsamt war – wie immer – rechtzeitig informiert. Bei einem Treffen auf dem hiesigen Marktplatz hielt schließlich einer von uns, ohne vorherige Planung, eine improvisierte Tafel in die Luft, mit der Aufschrift:

### **Fielmann sucht Verkaufspersonal und Mitarbeiter!**

Zu diesem Zeitpunkt war der Marktplatz voller Menschen. Schnell waren dutzende Arbeitswillige um den Tafelträger herum

versammelt. Das Ergebnis waren jede Menge Bewerbungen, von denen mehrere zu Einstellungen führten. Fielmann selbst war begeistert.

Aus Sicht aller Marketingfachleute und Personalberater etc. war dies mit Sicherheit ein Fehler – allerdings ein erfolgreicher!

Das übliches Prozedere wäre die Marktbeobachtung mit ausführlichsten Schriftwechseln innerhalb des Unternehmens gewesen: Vergleichbare Situationen wären herangezogen worden, es hätte eine Budgetplanung mit anschließender Genehmigung (oder Ablehnung) gegeben – entsprechend dem Verlauf einer „normalen“ und professionellen Herangehensweise.

### **Der Erfolg kam gewaltig!**

Wie jeder heute weiß, waren wir alle dauerhaft erfolgreich. Der Nachholbedarf in den neuen Ländern war noch gewaltiger, als wir zu hoffen wagten. Unser guter Ruf eilte uns immer voraus.

Das Fielmann-Konzept „Brille Fielmann“ war das erste Mal flächendeckend vorhanden. Das Unternehmen wuchs – nur, viele wichtige Fragen blieben dabei auf der Strecke.

Wir wuchsen auf Kosten der Qualität – nicht der Qualität der Brillen, die waren fast immer besser als bei den Mitbewerbern, sondern unsere persönliche Führungsqualität nahm ab.

Erfolg war für mich selbstverständlich geworden, und das war ein entscheidender Fehler.

Nichts ist selbstverständlich, irgendwann musste der erste Bedarf gedeckt sein. Spätestens danach musste zwangsläufig der normale Alltag folgen. Ich hätte viel wachsamer sein müssen. Meine eigene Qualifikation hinkte dem Wettbewerb hinterher. Ich arbeitete im Unternehmen erfolgreich, machte aber nicht meinen Augenoptikermeister, auch kein Abendstudium im Bereich Betriebswirtschaft. Beides wäre zeitlich auch kaum möglich gewesen.

Stattdessen machte ich das, was ich auch heute noch gut kann: Ich knüpfte intern jede Menge wichtige Kontakte. Und diese Kontakte sicherten meine Existenz. Wieder ein Fehler!

Heute weiß ich, auch externe Kontakte (und gerade diese) helfen in der Not! Es ist eine Binsenweisheit, dass man niemals zu viele Kontakte haben kann.

Ich habe neu definierte Ziele aus den Augen verloren.

Bei der Massenabfertigung der Kunden wurden die einfachsten Regeln vernachlässigt. Täglich wurden in jeder Filiale mehrere Hundert Brillen verkauft.

Das Ziel von Fielmann war immer Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Doch bei einer so hohen Anzahl von Kunden, da vergisst man leider schnell die eigenen Mitarbeiter. Kein Wunder. In den neuen Ländern gab es anfangs nur wenig Personal. In einer neuen Filiale wurden oft die gleichen Mitarbeiter,

weil mit allem vertraut, erneut eingesetzt. Die Mitarbeiter reisten so lange zu jeder Neueröffnung, bis die jeweils eigene Filiale aufmachte.

Das war nicht nur bei uns gängige Praxis. Mein erstes definiertes Ziel hatte ich in Berlin mit der ersten eigenen Filiale erreicht. Und was sollte als nächstes Ziel kommen? Ich wusste es scheinbar nicht, und so machte ich entscheidende Fehler.

### **Berlin**

In Berlin angekommen, brachen wir auch hier wieder einmal alle Verkaufsrekorde. Täglich wurden unzählige Brillen verkauft und abgeholt. Der Verkauf von Handelswaren, Kontaktlinsen und Augenglasbestimmungen bescherte uns noch mehr neue Kunden.

Alles lief wie geplant und noch viel besser. Endlich war ich wieder in Berlin. Kein Hotel und keine Wochenendheimfahrt mehr. Ich hätte mit mir zufrieden sein können. Dennoch hatte ich Wesentliches im Unternehmen und in meiner Entwicklung übersehen.

Die neuen Mitarbeiter waren nicht mehr der alte Stamm. Man wollte alles geregelt wissen. Dabei war ich Freizeit nicht mehr gewohnt.

### **Was hatte ich falsch gemacht?**

Ich hatte meinen Enthusiasmus und meine eigene Arbeitsweise direkt auf alle meine Mitarbeiter übertragen.

Bei Einigen hat es funktioniert, bei der Mehrzahl nicht. Warum auch? Ich hätte jeden Einzelnen regelmäßig befragen müssen und entsprechende Maßnahmen ergreifen sollen.

So nahm das Schicksal seinen Lauf. Die Mitarbeiter beschwerten sich entschieden über die viele Arbeit und über mich. Und obwohl ich mir selbst die allerhöchsten Maßstäbe auferlegt hatte, wurde mir der allgemeine Wunsch nach Veränderungen sehr deutlich gemacht.

Ich hatte die Zeichen der Zeit nicht erkannt und wechselte in eine neue Filiale. Hier organisierte ich alles so, wie es ursprünglich geplant war. Ich dachte nur noch an die Mitarbeiter. Es sollte eine ähnliche Atmosphäre wie damals in Hamburg herrschen. Eine kleine Zelle, die möglichst autark funktionierte.

### **Es wurde an alles gedacht. Wirklich an alles?**

Wir hatten von Anfang an Standortprobleme. Ich konnte sehr schnell mit exzellenten Inventurergebnissen und guten Kontakten bei den Augenärzten gegensteuern. Das war der Garant meines bisherigen Erfolges.

Es half nichts. Mein persönlicher Einsatz war zur Routine geworden. Ich war das Denken in kleineren Dimensionen nicht mehr gewohnt. Zu lange hatte ich unter großem Druck mit immer mehr Kunden gearbeitet.

**Ich reagierte nur noch.**

### **Was wollte ich damals wirklich?**

Im Nachhinein bin ich mir nicht mehr sicher, ob ich nicht bereits damals aller Brillen und dem Einzelhandel überdrüssig war. Vielleicht wollte ich damals schon längst etwas anderes machen. Ich hätte zum Beispiel direkt nach Hamburg in die Verwaltung wechseln oder ins europäische deutschsprachige Ausland gehen können. Es wäre möglich gewesen, diesbezüglich angesprochen wurde ich mehrfach.

### **Wieder ein Fehler?**

Ich hatte im Unternehmen scheinbar alles erreicht und hätte zufrieden sein sollen – oder wieder einmal meinen Standort wechseln müssen. Wenn ein Unternehmen eine Position anbietet, sagt man nicht Nein – es sei denn, man will in ein anderes Unternehmen wechseln. Ich habe es nicht wahrhaben wollen.

Meine Ausbildung im Unternehmen hatte ich abgeschlossen und meine gewonnenen Erkenntnisse perfektioniert. Bereits damals wurde ich gefragt, warum ich nicht ein eigenes Unternehmen gründe.

Das Unterbewusstsein ist mächtig. Es ist gut möglich, dass ich bereits damals einen eigenen Weg gehen wollte und unbewusst richtig gehandelt habe.

**Geht es nur darum, möglichst fehlerlos zu arbeiten?**

Mit Sicherheit nicht.

Auch jetzt, als selbständiger Unternehmer, mache ich Fehler und lerne aus ihnen.

Der Unterschied ist lediglich der, dass ich sie jetzt mit den passenden Lösungen vor mir selbst und den Kunden vertreten muss.

Viel wichtiger ist die Entwicklung von Verbesserungen aus begangenen Fehlern. Statt der Konzentration auf Fehlervermeidung suche ich ständig nach entsprechenden Lösungen – und es wirkt. Noch besser: Ich muss die von mir gemachten Fehler mitsamt den Lösungen gut verkaufen!

Sie sehen, es ist alles eine Frage der Perspektive und der eigenen Initiative.

Beginnen Sie im kleinen Kreis, in gewohnter Umgebung. Sie werden sehen – es funktioniert.

Für mich persönlich kann ich feststellen:

Meinen Erfolg verdanke ich Fehlern und dem Mut, die Fehler zugleich für erfolgreiche Lösungen zu verwenden.

## 1. Machen Sie Fehler?

*Der schlimmste Fehler ist, innezuhalten und abzuwarten, was passiert.*

Bain-Weltchefin Orit Gadiesh

### **Die erste Frage muss eigentlich lauten: Was ist ein Fehler?**

In der objektiven Definition bedeutet ein Fehler die Nichterfüllung einer Anforderung. Für die Definition eines Mangels gilt: Ein Mangel ist die Nichterfüllung einer Anforderung in Bezug auf einen beabsichtigten oder festgelegten Gebrauch.

### **Wo, denken Sie, werden noch immer die meisten Fehler nicht korrigiert?**

Mit Sicherheit immer da, wo Menschen entscheiden und arbeiten. Auf unsere Arbeitsprozesse bezogen bedeutet das, im Management und nicht in der Produktion (in der oft nur noch Maschinen tätig sind). Wenn in der Produktion etwas Unvorhergesehenes passiert, wird die Anlage gestoppt und der Fehler korrigiert. Hier fehlt im Management bei uns ein ähnlicher Prozess, damit Verbesserungen der Managemententscheidungen dauerhaft gesichert sind. Dieser Prozess nennt sich Fehlermanagement, dabei handelt es sich um ein System, welches auf das natürliche Lernverhalten des Menschen basiert und das damit im Gegensatz zu künstlich konstruierten Systemen steht.

Fehler sind menschlich, wusste bereits der Philosoph Seneca. Fehler sind subjektiv und müssen definiert werden.

Auch scheinbar falsches Verhalten kann, aus der Situation gesehen, im Nachhinein richtig gewesen sein. Fehler sind ganz offensichtlich der Preis für unsere eigene Entwicklung. Grundsätzlich sind Fehler ein wesentlicher Bestandteil des Lernens.

### **Die Frage könnte also auch lauten: Lernen Sie noch?**

Spätestens jetzt wird jeder diese Frage positiv beantworten. Bereits hier zeigt sich das unglückliche Bild, mit dem Fehler behaftet sind. Das Wort „Fehler“ ist lediglich in unserer Art der Bewertung schlecht, folgerichtig werden Fehler gesellschaftlich vermieden.

Es geht also nicht darum, dass Fehler gemacht werden, denn sie sind menschlich, sondern um die Bewertung von Fehlern.

Ich habe die Frage aber bewusst gewählt, weil wir das Nachdenken über Ursache und Wirkung eines Fehlers nicht gewohnt sind. So weit kommen wir meist schon gar nicht mehr. Ist ein Fehler passiert, wird er dank unserer Kultur sofort verurteilt. In der Konsequenz üben wir uns gewissenhaft in der Fehlervermeidung und entdecken die Möglichkeiten des Lernens in der Wirtschaft und den Unternehmen nicht mehr.

Es wäre also besser, zu sagen:

**Fehler werden gemacht, wenn man lernen und sich entwickeln will.**

### Warum sind Fehler ein Makel?

„Unerwünschte Ereignisse“ können Unfälle, Qualitätsmängel oder die Folgen von Fehlleistungen im administrativen Bereich sein. Auch wenn branchenbedingte Unterschiede bei den Anteilen der Faktoren bestehen, zeigt der auffällig große Anteil MENSCH, wo das größte Potenzial für Verbesserungen liegt.

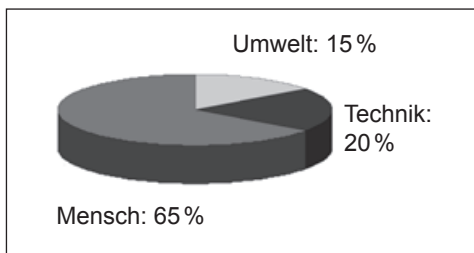


Abbildung 1: Prozentualer Anteil von Fehlerursachen

Die Grafik zeigt deutlich, dass in erster Linie noch immer der Mensch für Fehler verantwortlich ist. Das ist auch der Ansatz für Fehlermanagement im Unternehmen. Traditionelle Qualitätsmanagementsysteme erkennen diesen Mangel, indem sie sich um Fehlervermeidung bemühen. Wenn es denn tatsächlich um den Menschen und seine Fehler geht, lässt die Wirkung schlagartig nach, weil der Mensch Fehler machen muss – ein Umstand, der bei Einführung der Systeme analysiert werden sollte.

Hier ist die Bewertung von Fehlverhalten und Fehlern gefragt. Es beginnt in der Schule. Fehler werden schon von Schülern als Makel angesehen. Dabei besteht das Lernen an sich schon, rein quantitativ gesehen, aus Fehlern.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass ein Erkennen von Fehlern für alle Personen relevant ist. Da die Fehlerlokalisierung Vergleichsprozesse erfordert, könnte auch Zufriedenheit als Ergebnis bewirkt werden. Dabei gilt es aber zu erkennen, wie wichtig der Fehler für (oft positive) weitere Entwicklungen ist. Jedoch wird diese Gedankenkette zumeist vorzeitig unterbrochen.

Aus Angst können wir leider mit Fehlern im Beruf zumeist genauso wenig umgehen – oder wir dürfen es nicht. Allgemeine Zwänge und soziale Verpflichtungen, die uns in der heutigen Zeit belasten, wenn nicht gar Angst machen, erledigen ihr Übriges.

Ein Fehler oder ein Mangel geht von einer Anforderung aus. Nun ist die Frage, wer definiert die Anforderung und die Ziele, und wer könnte sie definieren?

Ist die Anforderung, das Ziel objektiv oder eher subjektiv richtig?

Es ist und bleibt eine Frage der Definition, und diese wird immer von einzelnen Personen oder Gremien festgelegt. Damit wechselt die jeweilige Perspektive situationsbedingt. Was ein Fehler ist, bleibt eine Frage des Betrachters.

Man könnte sagen, wer Fehler und Fehlverhalten negativ bewertet, macht das Gleiche mit den Menschen und seinen Mitarbeitern.

Es wäre also besser, zu sagen:

**Ein Fehler ist die Möglichkeit für die Verbesserung des Systems!**

### **Wie können wir uns ändern?**

Gerade in Deutschland ist das ein besonders heikles Thema. Es könnte sich auch um ein Imageproblem handeln oder um ein gesellschaftlich-historisch gewachsenes Problemfeld.

Durch Fehlverhalten und durch das Erzeugen eines Fehlers sehen wir das System von außen und können zukünftige Fehler bereits im Vorfeld ausschließen. Diese Grundlage des Lernens sollten wir auch im Beruf beibehalten. Fehlermanagement kann ein Schlüssel für erfolgreiches Handeln und für das Umsetzen von Vorgaben sein. Die gewünschten Ziele haben wir oftmals sehr schnell definiert, allein der Weg ist unklar. Wer lernen will, sollte die Fehler seiner Mitarbeiter und deren Lösungen in die Definition von Zielen einarbeiten. Denn unternehmerische Anforderungen können nicht unabhängig vom Potenzial der Mitarbeiter umgesetzt werden.

Ziele sollten gemeinsam definiert werden.

Wir wollten schon immer die besten sein, teilweise sind wir es auch geworden. Alles muss perfekt sein, auch die Innovation. Langsam aber sicher wenden wir uns jedoch von den Grundwerten, die Innovationen und Qualität erst ermöglichen, weiter ab. Der Weg ist vielleicht richtig, nur der Ansatz, an welcher Stelle Veränderungen greifen müssen, ist oftmals falsch. Damit wird das Ergebnis verfälscht. Wir bewerten unsere eigene Leistung leider immer noch unabhängig von der Wettbewerbssituation und beschäftigen uns mit dem Fehler als Makel, anstatt unsere Bewertung für die Ursache des Fehlers (und damit den Fehler) zu ändern.

Die selbst in hochgradig strukturierten Unternehmen geforderte Objektivität für die eigene Leistung ist noch selten. Ursachen werden nicht grundlegend behandelt, sondern im Schubladendenken erstickt. Oft werden übereilt weitgehend unbekannte Systeme eingeführt, ohne dass an die ausführenden Mitarbeiter gedacht wird. Die interne Kommunikation versagt. Eine Notwendigkeit für ein Umdenken wird nicht erkannt, Systeme sollen es richten. Dabei wird die eigentliche Basis des Unternehmens oft vergessen oder einfach nur in umfangreichen Qualitätshandbüchern abgelegt. Nachdem solche Handbücher erstellt worden sind, weiß keiner mehr so genau, was sie bewirken sollen.

Der Mensch wird vergessen, an seiner Stelle sollen Systeme treten.

Übertriebener Perfektionismus hindert uns am Denken.

Unmittelbar tritt das ein, was jedes Unternehmen an einer gesunden Weiterentwicklung hindert: Es wird verwaltet, aufgeschoben, aber nichts entschieden. Die notwendige Dynamik, Spontaneität und Kreativität wird gebremst oder kann erst gar nicht entstehen. Kluge Mitarbeiter wittern hinter den neuen Systemen die Möglichkeit, dass es hier auch um ihren eigenen Arbeitsplatz gehen könnte.

Bedeutende Wissenschaftler erforschen und entwickeln Systeme für das Fehlermanagement. Sie fordern Prozesse einer ganzheitlichen Fehlerkultur, diese sollen als Basis für dauerhaft erfolgreiches Fehlermanagement dienen. Im Ergebnis aber können nur die Mitarbeiter selbst jedem System, durch ständige Weiterentwicklung, einen Erfolg ermöglichen und Schwachstellen beseitigen. Sie sind es, zusammen mit den Entscheidungen des Managements und des Marktes, die die gewünschte Leistung produzieren sollen. Aufgabe des Managements ist es, den Freiraum für solche Möglichkeiten zu schaffen.

Ich behaupte daher:

**Eine systematische Fehlervermeidung produziert Fehler.**

Die Notwendigkeit eines Fehlermanagements steht außer Frage, das heißt:

**Korrigierte Fehler können dauerhaften Erfolg bedeuten.**

## 2. Angst + Fehler = Erfolg?

*Versuchen Sie die Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter, mit dem es Ihnen nicht gelingt, eine produktive Arbeitsebene hinzubekommen, unbedingt aufzulösen.*

Change Management,  
businessvillage.de

### Unmotivierte Mitarbeiter verursachen Ausfälle in Milliardenhöhe.

*Einer Studie zufolge sind nur 12 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland engagiert bei der Arbeit und zufrieden mit ihrem Job. Dieser Stimmungsmix aus Angst und Frust über Arbeitsbedingungen kostet die Gesamtwirtschaft ein Vermögen.*

FTD vom 19. Januar 2004

Hier werden zwei wichtige Stichworte genannt: Frust und Angst. Sie sollen ursächlich für nicht vorhandene Motivation sein. Ich behaupte, weil es keinen vernünftigen Umgang mit Fehlern gibt, entstehen Verluste in Milliardenhöhe. Wer erfolgreich sein will, muss diese Ausfälle auf ein Minimum reduzieren.

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ungeplante Ausfälle von Mitarbeitern erhebliche Folgen haben können, daher soll das Wort Motivation kurz erläutert werden:

Nach dem Wissenschaftler Atkinson geht es hier um eine Form des Risikoverhaltens. Der Erfolg wird gesucht, wenn das angestrebte

Ziel mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit erreichbar ist. Aus Angst vor Misserfolg werden leistungsorientierte Situationen eher vermieden. Weiter gedacht sind also Fehler, und vor allem noch gar nicht begangene Fehler, die Ursache für mangelnde Leistungen der Mitarbeiter. Maßlose Unternehmensziele sind oftmals eine Quelle für dieses symptomatische Verhalten. Für Sie als Führungskraft kann das bedeuten, dass Sie eine Mitverantwortung für das jeweilige Risikoverhalten Ihrer Mitarbeiter (natürlich auch für die eigenen Fehler) tragen. Unzählige Seminare im Bereich Motivation erfahren so einen völlig neuen Sinn und können effektiv genutzt werden. Für den Faktor Erfolg kann gelten:

**Angst ist eine Ursache für wirtschaftliche Verluste und Misserfolge. Wer Angst überwindet, ist mutig und wird erfolgreich sein.**

### Was ist Angst?

Angst ist eines der fünfzehn Gefühle des Menschen.

Das Gefühl der Angst lässt sich in zwei Kategorien einteilen: normale und krankhafte Angst.

Bei der normalen Angst geht es um natürliche und sinnvolle Warnsignale unseres Körpers. Angst ist hierbei ein erbliches Reaktionsmuster, das überlebensnotwendig ist. Sie ist unangenehm, aber nicht gefährlich. In der Wissenschaft wird das Gefühl Angst als

„Kampf-Flucht-Reaktion“ bezeichnet. Sie kann die Aufmerksamkeit erhöhen und, als Folge, eine bessere Anpassung an Situationen ermöglichen, in denen Gefahren lauern. Bei krankhaften Ängsten wird regelmäßig „Fehlalarm“ ausgelöst. Das natürliche Alarmsystem gerät aus den Fugen. Panikattacken können das Ergebnis sein. Im Endeffekt können daraus fatale Selbstbehandlungsversuche mit Alkohol, Drogen und Nikotin als Folgen resultieren. Die allgemeine Natur der Angst ist nicht grundsätzlich schlecht, sondern eine sinnvolle biologische Reaktion. Sie kann in drei Komponenten aufgeteilt werden: die körperliche-, die Gedanken- und die Verhaltenskomponente.

Es gibt für jede Komponente Beispiele, wichtig für die Betrachtung und Entstehung von Fehlern ist sicherlich die Verhaltenskomponente. Mit Verhalten meint man dabei, alles, was wir selbst tun und was für andere sichtbar ist.

Angst hindert uns bei der notwendigen Korrektur von Fehlern.

## Wie lässt sich Angst bekämpfen?

Die Psychotherapie kennt das Thema „Bewältigung“. Generell wird bei jedem Patienten versucht, die ursächliche Situation für das Gefühl Angst zu erkennen – ist dies geschehen, wird die Situation „umprogrammiert“. Das Thema, die Ursache, wird dabei zunächst sachlich erörtert, Verständnis für

die Situation wird hervorgerufen. Ein gutes Beispiel ist hier die Arachnophobie (der Angst vor Spinnen): Mit direktem Kontakt, der Therapeut sagt Konfrontation, soll hier ein Bewusstsein für ein lebendiges, hübsches Insekt entstehen. Man nimmt das Übel auf die Hand, lässt sich das Wesen erklären – und die Angst lässt nach.

Bei der sozialen Ursache für Angst, die sich meist in der Verhaltenskomponente äußert, ist es jedoch schwieriger. Der Mitarbeiter hat aus seiner Sicht oft nicht die Möglichkeit, dem Druck auszuweichen (er findet zum Beispiel keinen anderen Arbeitsplatz). Hier ist er auf Hilfe von außen angewiesen und auf Vorgesetzte mit sozialer Kompetenz. Ein erfolgreicher Manager soll daher:

Die Angst der Mitarbeiter am Arbeitsplatz in Mut verwandeln.

## Folgen der Angst

Während es sich bei der normalen Angst um ein sinnvolles Signal unseres Körpers handelt, sind die Gedanken- und die Verhaltenskomponenten der Angst ursächlich für Fehlverhalten. Wie bereits erwähnt, entsteht dadurch täglich wirtschaftlicher Schaden, der in anderen Bereichen erst wieder aufgefangen werden muss. Im Umkehrschluss heißt das, Angstvermeidung spart erhebliche Kosten.

Neben den Varianten wie dem Krankfeiern, der Unpünktlichkeit bis hin zur bewiesenen Unzuverlässigkeit, ist letztendlich auch das

gefürchtete Phänomen Mobbing ein Resultat der Angst.

Die Steigerung des Ganzen ist schließlich die Angst vor Entscheidungen. Man will und kann nicht mehr innovativ und besser sein. Wenn keine Resonanz zu erwarten ist, sogar ungeahnte Sanktionen die Folge sein können, dann ist es kein Wunder, wenn ein Mitarbeiter seine Ideen nicht mehr kommuniziert und nicht in das Unternehmen einbringt. Viele Angestellte ziehen es daher vor, sich in der Mitte der Masse zu platzieren: Unauffällig, unerkant – dafür beliebt.

**Welche Mitarbeiter aber fördern und sichern das Wachstum eines Unternehmens? Und wie werden sie motiviert?**

Zweifellos sind es jene, die kreativ und konstruktiv das Unternehmen unterstützen und mehr beisteuern wollen, als nur routinieren das normale Tagesgeschäft zu erledigen. Diese sind es, die von ihrem Arbeitgeber begeistert sind und diese Begeisterung auch reflektieren.

Welche Mitarbeiter aber sind maßgeblich für Angst in einem Unternehmen verantwortlich, oder anders gefragt, welche Mitarbeiter sind im Allgemeinen für Angst verantwortlich? Warum wird Angst überhaupt verbreitet? Warum sind die Menschen der Angst offensichtlich hilflos ausgeliefert?

Die Verbreitung von Angst geht oft mit der Absicht einer Machtdemonstration einher. Spricht man die entsprechenden Personen auf vermeintliche Konsequenzen an, stellt man erstaunt fest, dass die entstandenen

Konsequenzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter oft das Gegenteil von dem sind, was ursprünglich beabsichtigt war. Das Betriebsklima ist in solchen Fällen fragwürdig, die Mitarbeiter leisten längst nicht so viel wie gewünscht.

Man könnte sagen, es wird oft in Unkenntnis der Konsequenzen gehandelt. Geht man vom Ziel der allgemeinen Wachstumstheorie aus, wird von allen Mitarbeitern eigenständiges Arbeiten und unternehmerisches Verhalten und Denken gewünscht. Jeder soll seinen eigenen Arbeitsplatz im Unternehmen jederzeit rechtfertigen können. Wenn nun, wie so oft, einfach die Ziele nach oben gesteckt werden, was wird dadurch erreicht? Im günstigsten Fall sind bei Ihnen nur hoch motivierte Mitarbeiter beschäftigt. Für diese Gruppe kann es eine Motivation und einen Ansporn bedeuten. Die Übrigen aber werden sich durch hochgesteckte Ziele (mit ungeklärtem Ausgang für sich selbst) eher in Vermeidung üben. Dann werden diese Mitarbeiter Ihnen und den gewünschten Zielen in Zukunft konsequent aus dem Weg gehen und alle Konfrontationen vermeiden. Mit den genannten Folgen entsteht Angst und Frust. Glauben Sie wirklich, verängstigte Mitarbeiter sind erfolgreich?

**Welche Ursache hat nun Fehlverhalten?**

Die erwähnten Folgen der Angst können, über das Vermeiden von Situationen hinaus, Fehlverhalten verursachen. Durch Verschiebung oder Nichterledigung von Arbeit (nach dem Motto: Es gibt nichts, was sich durch längeres Liegen lassen nicht von selbst

erledigt.) können Fehler und eine weitere Verschlechterung der Situation entstehen.

Dringend benötigte Informationen werden an einem bestimmten Ort gebraucht. Sie sind aber nicht da, das Geschäft oder die Entwicklung macht ein anderer, der diese Informationen hat. Jeder, der im Vertrieb und Projektmanagement arbeitet, weiß, wie bitter diese Erfahrung sein kann.

Die Folgen und Kosten von unnötiger Angst sind unabsehbar. Erforderliche Entwicklungen und Handlungen Ihrer Mitarbeiter für den notwendigen Erfolg bleiben aus.

#### Fazit

Geben Sie jedem Mitarbeiter immer die Möglichkeit zur Korrektur seiner Fehler. Vielleicht kann der Fehler als Beispiel für die Verbesserung zukünftiger Ereignisse dienen! Machen Sie ein Spiel daraus, beauftragen Sie einen Fehlermanager. Hier können Ergebnisse gesammelt und dokumentiert werden. Es könnte die richtige Stelle für die Entwicklung entsprechender Gegenstrategien sein. Der dauerhaft beste Weg ist, sich selbst als eigenen Fehlermanager zu betrachten und Erkenntnisse über selbst gemachte Fehler zeitnah in konkrete Lösungsansätze umzusetzen.

## Angst + Fehler = Erfolg?

### Was ist Erfolg?

Ein führender Manager hat einmal gesagt: „*Erfolg ist die Summe strategisch richtiger Entscheidungen.*“

Für mich ist Erfolg aus viele Komponenten zusammengesetzt und dabei genauso subjektiv wie ein Fehler. Für die Betrachtung in wirtschaftlichen Zusammenhängen definiere ich Erfolg als Spaß an der Arbeit und Begeisterung für die Sache. Die mit dieser Energie gewonnenen Ergebnisse sind selten zahlenmäßig schlecht, oft sogar besser als erwartet. In jedem Fall ist ein positives Ergebnis aus den Tätigkeiten entstanden, man arbeitet gerne, viel und mit reichlich Energie auf dem richtigen Weg.

Wie wir bereits gesehen haben, gibt es Möglichkeiten für den Umgang mit der Angst und Methoden für die vernünftige Bewertung von Fehlern. Wirklich motivierte und erfolgreiche Menschen geben von sich aus das Beste und engagieren sich. Wenn hier Fehler gemacht werden, sind sie Bestandteil eines Lernprozesses und dienen konstruktiven Lösungsfindungen. Werden Angst und Druck als Mittel (auch unbewusst) angewendet, entsteht keine Motivation, sondern Manipulation. Es bedarf der ständigen Wiederholung dieser Maßnahmen. Ohne sie kann keiner mehr erfolgreich führen. Der Erfolg kommt sonst nicht von innen und ist, wenn überhaupt, nur von kurzer Dauer.

**Fazit**

Angst kann niemals die Basis für Erfolg sein, aber Fehler können es! Natürliche Angst ist wichtig, darf sich aber nicht in krankhafte Angst wandeln. Das Gefühl der Angst muss im Berufsleben als positiver Faktor genutzt werden, zum Beispiel bei Reden und öffentlichen Auftritten. Es macht wachsam und fördert die Konzentration auf das Wesentliche. Fehler sind ein Teil des Lernens. Wer etwas macht, der macht auch Fehler! Nur wer nichts macht, macht auch keine Fehler. Das alte Sprichwort hat seinen Sinn. Die Bewertung von Fehlern erfolgt im Fehlermanagement wertfrei und ohne Sanktionen, denn Innovationen und Qualität sind immer auch ein Ergebnis von Fehlerkorrekturen aller beteiligten Mitarbeiter und stehen für Fortschritt und Erfolg.

Erfolg entsteht durch Freiheit im Denken und Lernen, nicht durch Angst vor Fehlern und bewusster Fehlervermeidung.



### 3. Fehlerkultur in Deutschland

*Deutschland ist alt, ergrauend und schrumpfend.*

Norbert Walter,  
Chefvolkswirt der Deutschen Bank

werte Rohstoffe, sind wir eine Nation des Wissens und Lernens. Was wir momentan exportieren ist gut, auch die Wissenschaftler und Ingenieure, die bei uns erfolgreich ausgebildet wurden, sind oft die Besten.

Wir sind noch immer erfolgreich!

#### Was ist eine erfolgreiche Fehlerkultur?

Für ein erfolgreiches Fehlermanagement benötigen wir, außer einem erfolgreichen Management, einen tief greifenden Ansatz: die Fehlerkultur. Fehlerkultur zeugt von der Kenntnis des Lernverhaltens des Menschen und davon, unter welchen Umständen den Menschen Fehler unterlaufen und wie diese Fehler für den zukünftigen Erfolg genutzt werden können. Das menschliche Lernverhalten mittels begangener Fehler wird bei einer erfolgreichen Fehlerkultur im Unternehmen anerkannt und genutzt. Es entsteht Offenheit, Vertrauen und Begeisterung – auch für entstandene Fehler und letztendlich für das in Fehlern liegende Potenzial.

#### Bis heute gilt: Fehlervermeidung statt -verbesserung

Wir haben in 2002/2003 für circa 60 Milliarden Euro Waren und Dienstleistungen ins Ausland exportiert. Das ist weit mehr als die USA oder China exportiert haben. Pro Kopf sind wir um ein Vielfaches leistungsstärker als andere Wettbewerber. Ohne nennens-

Das genaue Gegenteil könnte man glauben, wenn wir uns die deutsche Bürokratie und den Umgang mit Fehlern ansehen.

Eine Studie des Bonner Instituts für Mittelsstandsforschung besagt, dass in deutschen Unternehmen pro Jahr 46 Milliarden Euro Bürokratiekosten entstehen. Vor gut acht Jahren waren es noch 30 Milliarden Euro.

Als Ursache gelten mehr als 2.200 Gesetze und über 47.000 Verwaltungsvorschriften, die von den Unternehmen zu beachten sind. Die Studie hebt dabei besonders die Belastung für Klein- und mittelständische Unternehmen hervor.

(Quelle: Berliner Morgenpost vom 28. Dezember 2003)

Über 70 Prozent aller deutschen Arbeitsplätze sind im Mittelstand angesiedelt.

Warum sind gerade hier so viele Gesetze und Verordnungen notwendig?

Hat der Staat bereits die Erkenntnis gewonnen, dass Fehler in den Unternehmen gar nicht erst begangen werden dürfen? Oder wurden bisher zu viele Fehler in den Unternehmen gemacht? Das Studieren und Lernen wird gefördert und ist erwünscht, damit un-

ternehmerische Verantwortung schließlich für praktische Ergebnisse sorgen kann. Hier taucht die ungewisse, aber unabänderliche Möglichkeit des Fehlers auf. Ein Scheitern, auch der genialsten Köpfe, ist denkbar und muss einkalkuliert werden. Dieses Risiko sind wir nicht bereit zu tragen.

Deutschland will Veränderungen nur ohne Risiko akzeptieren.

### **Warum ermöglichen wir guten Ideen nicht eine zweite Chance?**

Die Wahrung unserer Besitzstände ist uns wichtiger als eine Fehlerkultur. Wir verdrängen beharrlich Neuerungen und die damit verbundenen Unsicherheiten für unsere Zukunft. Nach S. Freud wird unter Verdrängung die unbewusste Unterdrückung eines Triebbedürfnisses verstanden. Die Folgen können organische Beschwerden und krankhafte Angst sein.

### **Aber warum verdrängen wir, und was wird unterdrückt?**

Wir sind eine Nation der Forscher und Ingenieure. Unsere Entwicklungen gelten weltweit als Maßstab. Unsere Forscher aber werden im Ausland oftmals besser gefördert als hierzulande. Das Wissen (und damit unsere Zukunft) wandert aus, da die Rahmenbedingungen des Lernens und Forschens woanders besser sind. Wir nutzen unsere Kapazitäten in der Forschung und Lehre nicht, weil wir Angst vor Fehlentwicklungen und Fehlinvestitionen haben, gleichzeitig werden Wissenschaftler bei uns für viel Geld ausgebildet. Die Früchte dieser kostspieligen Ausbildung werden jedoch allzu oft im Ausland

geerntet. Wir verdrängen unsere eigenen erfolgreichen Mitarbeiter – und damit den möglichen Erfolg!

Wir Deutschen sind pflichtbewusst! Unsere Arbeiten sind noch immer für Qualität und Präzision bekannt. Forschung und Entwicklung wird bei uns jedoch immer weniger unterstützt.

### **Qualität made in Germany**

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht nicht nur die gemessene Zuverlässigkeit aller in Deutschland verkauften Automarken, sie zeigt schon in der Überschrift den in unseren Köpfen verankerten Maßstab und die Fehler für Zufriedenheit und Qualität. Noch gilt ein Mercedes als der Wagen mit dem höchsten Qualitätsanspruch, dabei haben Marken wie FIAT und VW den Stern längst überholt.

In den neuen Bundesländern liegt die Sache jedoch schon wieder ein wenig anders. Hier ist Leistung gefragt, weniger der Status. Der tatsächliche Nutzen zählt. Die Golfklasse wird dort vom Opel Astra und von fernöstlichen Produkten dominiert und natürlich vom Preis.

In den Köpfen der Verbraucher gilt die Marke Mercedes nach wie vor als mustergültiges Beispiel für ein Qualitätsprodukt mit zufriedenen Kunden.

<b>Schlechte Note für Mercedes</b>	
Zufriedenheit der Kunden mit der Marke *	
Die ersten und die letzten fünf Plätze	
Marke	Note
Toyota	1,18
Subaru	1,30
Honda	1,34
Mazda	1,42
Nissan	1,46
...	
Smart	2,04
Fiat	2,07
VW	2,09
Mercedes	2,14
Landrover	2,32
Quelle: ADAC; * bewertet wurde mit Schulnoten	

Abbildung 2: ADAC Kundenzufriedenheit aus dem Jahr 2003

In der realen Welt rangieren jedoch die japanischen Autos auf den ersten Plätzen. Der Kunde hingegen verknüpft mit dem Namen Mercedes noch immer beste Qualität, obwohl die Fakten eigentlich dagegen sprechen. Das gilt auch für den Bereich Qualitätsmanagement, in dem das Fehlermanagement fehlt. Werden die bereits eingeführten Systeme für Qualitätsmanagement betrachtet, so stellt sich zwangsläufig die Frage: Warum sind unsere Autos dann nicht so gebaut, wie wir es immer noch erhoffen?

Anders gesagt, hier fehlt offensichtlich eine wichtige Komponente, die gleichzeitig für die meisten Fehler verantwortlich ist: Die Komponente Mensch und sein Umgang mit sprichwörtlichen Fehlern wird vernachlässigt

– ein weiteres Indiz für eine nicht vorhandene Fehlerkultur in unserer Gesellschaft. Doch wir wollen uns ebenfalls den weltweit geltenden Standards anpassen, auch in den Bereichen Fehlerkultur und Fehlermanagement, daher gilt:

Qualität basiert auf funktionierendem Fehlermanagement, auch außerhalb der Produktion.

### **Verschiedene Qualitätsmanagementsysteme als deutscher Lösungsversuch**

*Zwei Drittel von mehreren Hundert untersuchter Total-Quality-Management-Programmen kamen laut zweier unabhängiger Studien von McKinsey und Arthur D. Little zum Stillstand.*

Change Management,  
businessvillage.de

Es gibt verschiedene Systeme für Qualitätsmanagement, die oft von einzelnen Unternehmen geprägt und intern (zumeist im Bereich Produktion) umgesetzt wurden. Sie werden in der Hoffnung eingeführt, für alle wichtigen Themen, wie Kundenzufriedenheit und vermeintliche Fehler des Unternehmens, eine Lösung zu finden.

Hier sollen nur die wesentlichsten Varianten genannt werden: TQM (Total Quality Management), Business Reengineering und Lean Management. Ziel dieser Methoden und Theorien ist die Verbesserung aller

Arbeitsabläufe im Unternehmen und somit die Erfolgssteigerung. Die Wege sind jedoch unterschiedlich.

## TQM

Allgemein versteht man unter dem „Totalen Qualitätsmanagement“ (TQM) eine ablaufforientierte Führungspraxis mit dem Ziel einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung für den Kunden. Im Blickpunkt stehen dabei alle Prozesse in sämtlichen Bereichen und Abteilungen sowie die Gesamtheit der Produkte und Dienstleistungen. Kunden- und Lieferantenbeziehungen gibt es daher auch innerhalb des Unternehmens zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen, die sich gegenseitig Produkte und Dienstleistungen zukommen lassen.

Zentrale Anliegen des TQM sind:

- Zufriedenheit des Kunden durch Qualität in Erwartung eines langfristigen Geschäftserfolges
- Nutzen für die Mitglieder der eigenen Organisation
- gesellschaftlicher Nutzen

## Business Reengineering

Die Kernbotschaft ist im Grunde ganz einfach. Sie lautet: „Wenn der Karren im Dreck steckt, schau nach, ob du ein Rad freischaufeln kannst. Hast du eins, hol das nächste raus.“ So weit die zentrale Metapher des „Business Reengineerings“, das auch einen deutschen Namen trägt – „Geschäftsprozessoptimierung“. Michael Hammer und James Champy lancierten das Konzept im Krisen-

jahr 1993, Rat suchende Manager haben es damals gerne aufgegriffen.

Reengineering verspricht, dank der gründlichen Analyse aller betrieblichen Prozesse und des Leistungsspektrums, eine umfassende Schwachstellenerkennung. Jeder einzelne Prozess soll im Hinblick auf die Steigerung des Kundennutzens genau untersucht und – auch im Zusammenspiel mit vor- und nachgelagerten Prozessen – verbessert werden.

## Lean Management

Lean heißt schlank, und schlank ist schön. Auf eine knappe Formel gebracht, versuchen „Lean Management“ und seine Protagonisten diesen Leitsatz auf Unternehmen zu übertragen. Abgespeckt werden sollen bei den Firmen die Führungskräfte der mittleren Hierarchieebene.

Ausgelöst wurde die Lean-Welle der achtziger Jahre durch die neidvollen Blicke der Autobauer nach Fernost. Honda, Nissan und Toyota benötigten damals weniger Entwicklungszeit und weniger Fertigungsstunden als ihre Kollegen in Europa und in den Vereinigten Staaten – ihre Marktanteile stiegen bedrohlich.

Doch wie sieht die Praxis der hier genannten Systeme oftmals aus?

TQM in der Praxis bedeutet oft die Erstellung von kiloschweren Handbüchern für alle Verantwortlichen, kombiniert mit einer möglichst täglichen Bearbeitung derselben.

Business Reengineering dagegen kommt in der Praxis oft einfach zum falschen Zeitpunkt zum Einsatz. Im Ergebnis bedeutete Lean Management oft nur eine Verlagerung

der Geschäftsprozesse (und der möglichen Fehlerquellen) in andere Bereiche oder gar Firmen. Massiver Stellenabbau war und ist die Folge.

Gängige Qualitätsmanagementsysteme sind bisher nur in der Produktion erfolgreich. Im Management zeigen sie wenig Wirkung.

### Welcher Weg ist richtig?

An dieser Stelle will ich Ihnen von den Erfahrungen eines Wissenschaftlers über die Einführung des Systems Six-Sigma bei einem Berliner Unternehmen berichten.

Dort wurden gravierende Verbesserungen für die Produktion von elektronischen Bauteilen erforderlich.

Alles war perfekt geplant und organisiert, trotzdem gab es anfangs erhebliche Verzögerungen, weil die Mitarbeiter eine Diskussion ihrer persönlichen Arbeitsergebnisse und der vermeintlichen Fehler nicht gewohnt waren. Mittlerweile halte ich Six-Sigma für eine gute Möglichkeit, aber weniger das System selbst als vielmehr die grundsätzliche Meinung und Kultur der verantwortlichen Mitarbeiter spielt eine gewichtige Rolle, um Verbesserungen mittels eines Qualitätsmanagementsystems überhaupt zu ermöglichen.

Ganz gleich welches System verwendet wird, der Weg wird hier meistens von außen an das Unternehmen herangetragen. Der Ansatz, mit der persönlichen Arbeit zum Erfolg des gewählten Systems beitragen zu müssen, kann ohne Fehlerkultur nicht funktionieren. In den seltensten Fällen kommt der Wunsch für Verbesserungen von innen,

also von den Mitarbeitern selbst. Erst wenn gar nichts mehr geht wird nachgedacht. Die entscheidende Verknüpfung von Qualitätsmanagement mit dem Bereich Management durch die Komponente Fehlermanagement wird fast immer vernachlässigt. Es fehlt in allen Bereichen an der Einsicht, für wesentliche Veränderungen Bestehendes in Frage zu stellen, weil die Ungewissheit über die persönlichen Konsequenzen oft ungeklärt bleibt.

### Fazit

Bei der Bestandsaufnahme (Wieweit bin ich bereits in meinem Unternehmen fehlerfrei und diene als Basis für die Erfüllung der gewünschten Ziele?) erzeugt die nicht vorhandene Fehlerkultur ein heftiges Unwohlsein bei den betroffenen Mitarbeitern. Stattdessen sind ungeklärte – aber wahrscheinliche – Sanktionen die Folge von begangenen Fehlern. Hier liegt eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von allen Qualitätsmanagementsystemen. Für unsere Gesellschaft bedeutet das, wir sind grundsätzlich auf der Suche nach Fehlern und entsprechenden Sanktionen, wir erkennen die Möglichkeiten des Lernens durch Fehler nicht.

Abschließend ist festzustellen:

**Qualitätsmanagement ohne Fehlermanagement ist wirkungsarm.**

## Sind wir auch in Zukunft erfolgreich?

Warum haben so viele Mitarbeiter Angst? Warum haben so viele Manager in verantwortlichen Positionen Angst? Haben Sie Angst vor falschen Entscheidungen? Oder besteht hier einfach eine Strategie des Abwartens, ehe man sich einen Fehler nachsagen lässt?

Die Strategie des Abwartens geht heute leider nicht mehr auf. Themen wie Globalisierung, Medienvielfalt und Informationstechnologie machen Informationsmangel geradezu unmöglich. Das gilt für jeden Entscheidungsträger – und das weltweit.

Unsere Kinder wachsen mit technischen Möglichkeiten auf, von denen unsere Väter nicht zu träumen wagten. Alles geht heute in Sekundenschnelle, selbst die Entscheidung über Erfolg oder Misserfolg.

Informationen wandern (inklusive der Fehler) per Mail an alle Orte der Welt. Die Angst vor der Verbreitung der eigenen Fehler kann somit nur wachsen. Karrieren werden schneller beendet, da die Vorgesetzten schnellstmöglich informiert werden können. Auf elektronischen Wegen verbreiten sich Informationen in digitaler Form zudem unverändert – leugnen ist unmöglich. Allerdings – das gilt für alle Manager, weltweit.

Aber warum ist die Problematik in Deutschland besonders schwerwiegend?

Eine der möglichen Ursachen ist: Wir sind ein Land, in dem einfach alles reglementiert ist, denn unsere Lösung heißt „*Gesetz und Sanktionen, statt Freiheit im Denken und Lernen*“.

Ich kann mich sehr gut an eine Autokreuzung in Italien erinnern:

Ein kleines italienisches Dorf in der Mittagszeit. Es war heiß. Eine Durchgangsstraße führte durch das Dorf. An der Kreuzung gab es drei weitere Zufahrtsstraßen, keine Ampel und nur ein Vorfahrtschild. Ich stand an dieser Straßenkreuzung mindestens zehn Minuten. In dieser Zeit fuhren mehrere Autos über die Kreuzung.

Warum stand ich dort so lange? – Ich war einfach fasziniert davon, dass nichts weiter passierte! Es gab regelmäßig Hupkonzerte, kurze Brems- und Ausweichmanöver – doch alle Autos fuhren unfallfrei hindurch.

Können Sie sich bei uns in Deutschland eine derart ungesicherte Situation vorstellen? Und wenn es solch eine Kreuzung gäbe, was würde passieren? Chaos wäre ein durchaus denkbares Ergebnis, weil wir eigenverantwortliches Denken und Handeln zu wenig kennen.

Dieses Beispiel spiegelt ein System wider, das in unseren Köpfen fest verankert ist. Wir werden immer aufgefangen, das sind wir so gewohnt. Wenn wir lange genug warten, wird sich schon eine Lösung finden. Es ist ja alles geregelt und wird bei Verstößen entsprechend sanktioniert.

Können Sie sich die beschriebene Straßenkreuzung mit deutschen Autofahrern vorstellen? Chaos wäre vorprogrammiert.

In Deutschland soll der Staat mit Gesetzen und Regelungen den Menschen ändern. Dabei entsteht noch mehr Angst vor den möglichen Folgen eines Fehlverhaltens.

Was sind die Folgen von permanenter Regelung und Gesetzgebung?

Wir sind es gewohnt, dass alles sanktioniert ist und Fehlverhalten öffentlich angeprangert wird. Was auf der Strecke bleibt, ist die Freiheit des Lernens – mit den dazugehörigen Fehlern.

Und hier liegt die Gefahr für unseren zukünftigen Erfolg.

Wir werden von allen wirtschaftlich wichtigen Nationen überholt. In ehemals führenden Wirtschaftsfeldern sind wir schon lange nicht mehr Marktführer. Oder wer erfand und produziert VIAGRA? Wo werden bis heute führende Softwaresysteme entwickelt? Wer produziert weltweit die zuverlässigsten Autos?

Auch die führenden Fehlermanagementsysteme wurden nicht von uns entwickelt. Was gänzlich fehlt, ist eine durchgängige Fehlerkultur. Verwundert Sie das? Sicher nicht. Schlagzeilen wie *„Unsere Elite wandert in das Ausland ab“* sind an der Tagesordnung. Es sieht so aus, als wäre das schon seit Jahren der Fall.

In Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung bedeutet das: Wir haben keine Zeit mehr zu verlieren!

Stillstand bedeutet Rückschritt. Diesen Satz kennt jeder. Aber warum bleiben wir dann still stehen?

Ein führender Politiker hat vor kurzem erst gesagt, er kenne genügend Politiker der Grünen, die sich in den siebziger Jahren in Wollpullovern auf Gleise gelegt haben, heute aber die größte Angst um ihren neuen Porsche haben.

### **Ist das ein deutsches Phänomen?**

Sicherheit prägt unser Denken. Die Sicherheit um unseren eigenen Arbeitsplatz oder die erarbeiteten Statussymbole bewegt uns offensichtlich mehr als andere Nationen. Aus Angst vor Veränderungen und dem möglichen Verlust unserer Besitzstände wird nichts Neues gewagt. Das hat auch seine guten Seiten. Nach außen sind wir für traditionell hohe Qualität bekannt und werden noch immer sprichwörtlich gelobt. Aber wie lange noch?

Für uns bedeutet das:

Eine schnellstmögliche Korrektur entstandener Fehler sichert den Erfolg. Eine Fehlerkultur, die eine Diskussion um Fehler – ohne sofortige Sanktionen für den Einzelnen – ermöglicht, gibt es gesellschaftlich in Deutschland kaum.



## 4. Fehlerkultur im Ausland

In Japan ist das dort entwickelte *Kaizen* ein Musterbeispiel für exzellentes Qualitätsmanagement. Es bietet sich als erfolgreiches Gegenmodell für das in unseren Köpfen verankerte Denken an. Das japanische Erfolgsrezept wird in Europa gerne als Beispiel und bei der Einführung neuer Systeme genutzt.

### Japan: Fehler sind hier der Ausgangspunkt für Verbesserungen!

Japan hat bereits seit Jahren ähnliche Probleme wie der Rest der Welt. Die Wirtschaft kann vom eigenen Konsum nicht mehr so leben wie vor Jahren. Techniken, Arbeitsplätze und Know-how werden nicht nur importiert, sondern auch exportiert. Der deutsche Markt gilt auch hier seit langem als Schlüssel zum gesamteuropäischen Markt.

Der lang andauernde Erfolg hat sich im Bewusstsein der Japaner verankert. Europäische Marken und Produkte gelten als Statussymbol und zeugen von Erfolg und Macht. Sichtbarer Luxus steht für den Erfolg und ist ein Synonym für Leistung!

Auch hier will man Urlaub machen, ist erfolgsorientiert, möchte den Lifestyle genießen, die Umwelt nicht mehr so missbrauchen. Nur, was hier ganz anders funktioniert, ist die Sicht der Dinge, die Betrachtungsweise mit einem grundlegend anderen Ansatz.

Der Erfolgsweg ist ganzheitlich und geht vom einzelnen Menschen und seinem persönlichen Willen für den Erfolg aus. Jedem Mitarbeiter wird so lange Erfolg und unternehmerisches Handeln unterstellt, bis das Gegenteil bewiesen ist. Das ist eine der wichtigsten Grundlagen für das erfolgreiche Handeln in Japan, denn auch hier ist man das, was in einem gesehen wird. Erfolg bringt Erfolg hervor, auch Fehler können hier erfolgreich sein. Eine Erfolgsformel ist das Kaizen.

### Was ist Kaizen?

Kai = Veränderung, Wandel  
 Zen = zum Besseren, im positiven Sinn  
 Kaizen = kontinuierliche Verbesserung

Kaizen wird im Japanischen für jegliche Art der Verbesserung gebraucht, sowohl im Privat- als auch im Arbeitsleben.

Im Unternehmensbereich kann Kaizen als das wohl „*wichtigste japanische Managementkonzept*“ betrachtet werden. Es beinhaltet das ständige Streben nach Qualitätssicherung und -verbesserung. Kaizen ist eine „*permanente nicht endende Folge von kleinen Verbesserungen aller betrieblichen Elemente unter Einbeziehung aller Mitarbeiter, Führungskräfte und der Geschäftsleitung.*“, so Imai, der Autor des Werkes

„Kaizen – der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb“.

Kaizen bedeutet aber *„nicht lediglich Produktverbesserung, sondern Verbesserung sämtlicher Vorgänge, von der Idee über die Fertigstellung bis hin zur Vermarktung und Kundenpflege, einschließlich der steten Weiterentwicklung des arbeitenden Menschen.“* Mittels Kaizen soll jedem Beschäftigten eine Erkennung seiner Probleme ermöglicht werden. Die Probleme werden dabei ohne Angst vor negativen Auswirkungen auf Ansehen oder berufliches Fortkommen thematisiert und gelöst. Dies ermuntert die Belegschaft, ständig über die Verbesserungen ihres Arbeitsplatzes und dessen Umfeld nachzudenken.

*Kaizen ist eine veränderte Einstellung, die zum ganzheitlichen Denken und zum Wandel der Unternehmenskultur, sprich von der Zweckgemeinschaft zur Sinngemeinschaft, führt.*

Imai

Laut Imai liegt der Kaizen-Philosophie die Annahme zu Grunde, dass jedes System ab dem Zeitpunkt seiner Einrichtung dem Zerfall preisgegeben ist, wenn es nicht ständig erneuert beziehungsweise verbessert wird. Die Botschaft von Kaizen beinhaltet, dass kein Tag ohne irgendeine Verbesserung im Unternehmen vergehen soll. *„Kaizen ist somit die Philosophie der ewigen Veränderung und der Flexibilität, um auf die Veränderungen der Umwelt zu reagieren.“*

Imai sieht als den wichtigsten Unterschied zwischen den japanischen und westlichen Managementkonzepten den folgenden Sachverhalt: *„Kaizen und die damit verbundene prozessorientierte Art des Denkens steht gegenüber dem westlichen innovations- und ergebnisorientierten Denken.“* Kaizen und Innovation sind Unternehmensstrategien, die zum Fortschritt und Erfolg eines Unternehmens beitragen.

Laut Imai wird Kaizen (der Weg der kleinen Schritte) von japanischen Unternehmen, die Innovation (der Weg der großen Schritte) von „westlichen“ Unternehmen bevorzugt.

Unter Innovation versteht man einschneidende Veränderungen (wie zum Beispiel technologische Neuerungen, neue Produktionsverfahren etc.) die zumeist mit hohen Kosten verbunden sind. Innovationen verlaufen „dramatisch“ und werden von den Konkurrenten bemerkt. Der durch die Innovation erreichte Vorsprung wird durch die Reaktionen der Wettbewerber jedoch meist schnell wieder aufgeholt. Kaizen dagegen verläuft weniger spektakulär. Kaizen erfolgt, wie gesagt, in kleinen Schritten. Aus diesen kleinen Schritten resultieren marktnahe Verbesserungen, die den Unternehmen auf Dauer einen Wettbewerbsvorsprung sichern können. Während eine Innovation eine einmalige, auf den sofortigen Profit gerichtete Aktion ist, handelt es sich bei Kaizen um kleine, aber kontinuierliche Aktionen, deren positive Ergebnisse meist erst im Laufe der Zeit erkannt werden. Die Innovation ist, auch wegen des meist hohen finanziellen

Aufwandes, hauptsächlich in rasch expandierenden Märkten anzuwenden.

Das auf Mitarbeiterorientierung ausgelegte Kaizen dagegen bringt die größeren Vorteile auf gesättigten und schrumpfenden Märkten, auf denen die Konsumenten immer höhere Ansprüche an die Qualität stellen und wo die Notwendigkeit einer Kostensenkung immer größer wird. Für die aktuelle Wirtschaftslage, die durch langsames Wirtschaftswachstum und Übersättigung der Märkte gekennzeichnet ist, ist Kaizen also, auf Dauer gesehen, sinnvoller als Innovationen, wobei jedoch notwendige Innovationen nicht vernachlässigt werden dürfen.

Hier wird das Nullfehlermanagement als Arbeitsanleitung verstanden und nicht, wie bei uns oft üblich, als Arbeitsbeschaffungsmaßnahme. (Ich kenne einige Betriebe, in denen das erreichte Gütesiegel sofort – für die Image- und Umsatzsteigerung – in der zuständigen Presseabteilung oder -agentur landet.)

Oder aber externe Mitarbeiter werden nur für die Einführung eines Systems engagiert mit allen Vor- und Nachteilen. – Die typische Situation der Unternehmensberatung ist allzu oft die, dass im Anschluss häufig nicht mehr konkret feststellbar ist, wozu die Beratung (und die eingeführten Systeme) überhaupt nützlich sind. Anstatt interne Lösungen zu suchen, die einen dauerhaften Erfolg sichern, werden wiederholt externe und fragwürdige Lösungen bevorzugt.

Das funktioniert in einer japanischen Firmenkultur anders als bei uns. Jeder Mitarbeiter ist stolz auf seine Leistung, er denkt und handelt in Richtung Verbesserung des Unternehmens und für das Wohl seiner Kunden.

Der weltweite Wettbewerb wird genauestens beobachtet, mitsamt den Fehlern. Aus den gewonnenen Ergebnissen entstehen die besseren Produkte und auch Innovationen. Lange Zeit war Sony für Innovationen und Qualität bekannt. Toyota entwickelt bis heute auf dieser Basis für den Kunden sichtbare Erfolge. Innovationen werden im Sinne von Qualitätssteigerung des Endproduktes verwendet.

Hier seien nur die unzähligen guten Kopien der europäischen Automodelle genannt, die wir alle kennen. Nicht nur, dass diese oftmals besser in der Qualität sind, nein, auch der Preis und der Service sind besser. Immerhin werden fast ausschließlich deutsche Produkte kopiert, jedenfalls darauf können wir noch stolz sein.

Insgesamt schlägt uns die japanische Industrie gleich in mehreren Kategorien, darin dann aber gleich um Längen. Wir nehmen nur vieles davon nicht wahr. Oder wir wollen es einfach nicht wissen.

Auch in Japan werden Fehler gemacht, sie werden aber gleichzeitig genutzt, denn man verwendet sie als Basis für erfolgreiches Handeln und erkennt die Grundlagen des Weiterlernens an! Für Japan bedeutet das:

Die japanische Fehlerkultur erreicht, dank offener und sanktionsfreier Diskussion um Fehler, den erwünschten und dauerhaften Erfolg. Der alleinige Import eines solchen Systems muss bei uns fehlschlagen, da die japanischen Mitarbeiter, die traditionell fest in ihrer Fehlerkultur verankert sind, einen maßgeblichen Faktor dieser Kultur ausmachen.

## 5. Fehler, aus denen Sie lernen können

Die Fehler berühmter Persönlichkeiten oder die bekannter Unternehmen finden sich oft in den Medien wieder. Hier werden sie analysiert und unter verschiedenen Gesichtspunkten bewertet. Seltener wird gezeigt, dass wir von diesen Fehlern – aufgrund ihrer Beispielhaftigkeit – lernen können.

### Der Fall Gerster

Gerster denkt nicht an Rücktritt – Gerster sieht sich als Opfer einer Medienkampagne. PR-Experte: Muss es der Rolls Royce sein? PR-Experten halten die Höhe des Honorars für die Beraterfirma für branchenüblich. „Man kann sagen, dass diese Summe sich durchaus im Rahmen des Üblichen bewegt“, sagte der Sprecher der Deutschen Gesellschaft für Public Relations, Thorsten Windus-Dürr, gegenüber tagesschau.de. Allerdings seien noch zu wenige Vertragsdetails bekannt, um eine abschließende Einschätzung abzugeben. Die Behörde müsse sich aber fragen lassen, ob es notwendig war, „den Rolls Royce unter den Beratern“ zu engagieren. Hier sei ein berechtigter Einwand, „ob es nicht auch ein Mittelklassewagen getan hätte – gerade, wenn der öffentliche Dienst der Auftraggeber sei.“ (Tagesschau vom 25. November 2003)

Auf den ersten Blick gebe ich dem Recht.

### Aber warum war das ein Fehler?

Hier gibt es drei wichtige Faktoren:

- Das Geld stammt vom Steuerzahler.
- Die genannte Summe ist für den Normalbürger und selbst für Experten zu hoch.
- Herr Gerster hatte nicht den Mut für eine rechtzeitige öffentliche Mitteilung seiner Entscheidungen.

Die Art und Weise, wie die Informationen an die Öffentlichkeit gelangten, tat ihr Übriges. Nachdem diese Informationen bekannt wurden, folgten weitere Details, unter anderem sein selbst genehmigtes und – im Vergleich zum Vorgänger – verdoppeltes Gehalt; das neu gestaltete Büro und die vielen Dienstwagen der Marke BMW. Auch hier fehlte scheinbar der Mut für eine öffentliche Begründung.

Entscheidend dürften nicht die Tatsachen an sich sein, sondern eher die Betrachtung der Dinge. Herr Gerster hat nach Expertensicht vieles geleistet und umgesetzt. Vielleicht war er einfach zu erfolgreich?

Am Ende:

„Der Vorstandschef der Bundesagentur für Arbeit (BA), Florian Gerster, muss gehen. Unmittelbar nachdem der Verwaltungsrat der Behörde Gerster auf einer Sondersitzung in Nürnberg am Samstag das Misstrauen ausgesprochen hatte, kündigte Wirtschaftsminister Wolfgang Clement (SPD) am Abend die Entlassung des BA-Chefs an.“ (Quelle: FAZ 24. Januar 2004)

### Fazit

Herr Gerster hat die Macht der Medien und Zweifler unterschätzt. Seine richtigen Entscheidungen und Erkenntnisse wurden untergraben. Erfolg in der Politik ist wichtig und erwünscht, aber ohne den Neid der Opposition oder Mitarbeiter. Reformen sind nur solange gewünscht, wie sie einen nicht selbst betreffen, nicht die Lobbyisten der bestehenden Systeme wachrütteln und deren Versäumnisse der Öffentlichkeit präsentieren. Hier hatte bei der Bewertung der Arbeit Gersters die Fehlervermeidung vor der Erkenntnis der dringend notwendigen Verbesserungen des Systems gestanden.

## Die Tiefstpreis-Garantie im Elektrofachmarkt

Ich hatte zu Weihnachten meiner Familie einen Camcorder mit „Tiefstpreis-Garantie“ gekauft. Diese besagt, dass der betreffende Fachmarkt am günstigsten ist und kein anderer noch günstiger sein kann. Das wird von allen Kunden so verstanden.

Diese Garantie wurde regelmäßig mit Dieter Bohlen im Radio und der Tagespresse beworben.

Mein Sohn findet das Gerät nach dem Kauf bei der gleichen Firma im Internet um über 70 Euro preiswerter. Zwei Tage später vor Ort im Fachmarkt erklärt mir ein leitender Angestellter, dass die Garantie nicht gewährt werden kann. Nicht einmal der ausgedruckte Beweis des Preises reiche aus. Was war die angebotene Lösung?

Ich konnte nur einen entsprechenden Brief an die Geschäftsleitung schreiben.

Das Ergebnis ist für mich, da ich für zufriedene Kunden arbeite, wirklich erschreckend. Der vor mir liegende Brief, unterschrieben von einem der beiden Inhaber, besagt: „*Der Unmut über den Sachverhalt ist uns unverstündlich.*“ Eine Erstattung des Differenzbetrages wäre nicht möglich ...

Wenn objektive Einschränkungen für eine Gewährung der Tiefstpreis-Garantie bestehen, warum wurde diese dann eingeführt, und warum wird sie mit viel Geld als Unternehmensziel und Kundenbindungsstrategie beworben?

Der Kunde sollte begeistert sein durch die Sicherheit der Tiefstpreis-Garantie und daher jederzeit gerne dort einkaufen.

### Und wann ist der Kunde zufrieden?

Zum Beispiel dann, wenn die beworbenen Wettbewerbsvorteile sich auch auf meinen Kauf auswirken und ich sicher sein kann, hier günstig einzukaufen. Als Inhaber eines Fachmarktes mit Tiefstpreis-Garantie muss ich den dauerhaften Erfolg meines Unternehmens sichern und dabei die in der Werbung genannten Vorteile gegenüber dem Kunden auch vertreten. Ganz einfach!

Wenn ich als Kunde ein solches Antwortschreiben vom Inhaber erhalte, werde ich dann noch gerne weiterhin dort einkaufen? Hier wäre ein mutiger Schritt in Richtung Kunde nötig gewesen, für eine erfolgreiche Fehlerkorrektur. Oder auf das System Fiel-

mann bezogen – der Kunde hat (fast) immer Recht.

## **SMART – das erste Vertriebskonzept**

Anfangs gab es lediglich die Idee für ein völlig neues Auto. Ein findiger Uhrenpapst aus der Schweiz wollte ein Mobilitätskonzept ähnlich dem der legendären Ente, entwickeln – nur eben zeitgemäß.

Die Vorgaben waren recht einfach und deswegen schwierig:

Ein Auto, dem Konzept einer Swatch entsprechend: bunt, stabil und preiswert. Das Auto sollte Platz für zwei Personen haben, umweltfreundlich und jederzeit optisch veränderbar sein. Der SMART sollte Spaß machen und die Individualität seines Fahrers unterstreichen.

Wer heute einen SMART sieht (und vielleicht einen kauft), glaubt oftmals nicht, auf welche Art der SMART anfangs vermarktet werden sollte.

Die mit der Werbung Betrauten haben einen wirklich guten Slogan gefunden: „Reduced to the Max“, so lautete der erste Werbespruch. Die Präsentation sollte gleichzeitig alle Möglichkeiten der optischen Veränderung des SMART widerspiegeln. Autotürme, in denen der SMART präsentiert werden sollte, wurden aus Glas und Stahl gebaut. Jeder Turm war ein Unikat.

Damit hörten die guten Ideen für den Verkauf allerdings auch schon auf.

Das Auto war bis dahin dem heute bekannten Modell schon sehr ähnlich. Auf den absolut umweltfreundlichen Brennstoffzellenantrieb wurde verzichtet. Die gemeinsame Gesellschaft mit Mercedes wurde, bis auf wenige Anteile, komplett von Mercedes übernommen.

Und hier liegt die eigentliche Ursache für den ersten Fehlschlag im Vertrieb des SMART. Es war allen potenziellen Käufern bekannt, dass der SMART praktisch eine Entwicklung von Mercedes ist.

## **Warum schlug das Vertriebskonzept fehl?**

Ich habe für die Berliner Niederlassung eine kleine Studie und eine daraus resultierende Präsentation zu einem ähnlichen Thema verfasst. Da der SMART – im Sinne des Kunden – auch ein Mercedes sein will, aber so nicht verstanden werden sollte, kann das Ergebnis meiner Studie weitestgehend auch auf den SMART übertragen werden.

Die Studie ist von mir mit einfachsten Mitteln erstellt worden. In den jeweiligen Marketingabteilungen sollten diese einfachen Möglichkeiten nicht unterschätzt werden. Oftmals ist der einfachste Weg in die richtige Richtung gut genug. Komplizierte Einlassungen, die nur von wenigen verstanden werden, sind auch mit hohen Budgets oft nicht gerechtfertigt und schießen schnell über das Ziel hinaus.

Ziel meiner Studie war eine Unterstützung der Marke Mercedes-Benz in Berlin. Mercedes in Berlin hat eine langjährige Tra-

dition als Hersteller und Arbeitgeber. Die Niederlassung in Berlin ist immer noch die Nr.1 der Welt. Dennoch ist hier das erste Vertriebsmodell des SMART, als vermeintlicher Mercedes, von Anfang an zum Scheitern verurteilt gewesen.

Die wesentlichen Auszüge der Präsentation sind nachfolgend aufgeführt.

#### Was denkt der Berliner über das Produkt Mercedes?

- Ein Mercedes ist ein sicheres und luxuriöses Fahrzeug mit neuester Technologie und großer Wertbeständigkeit
- langlebige Fahrzeuge mit hoher Qualität
- Service bei Mercedes ist anspruchsvoll und kostspielig
- ein exklusives Auto, weltweit bekannt, verbunden mit großer sozialer Anerkennung, begehrenswert und prestigeträchtig

#### Was denkt der Berliner über die Mercedes-Benz-Niederlassung in Berlin?

- umfassender und kostspieliger Service für alle Mercedes Fahrzeuge
- einflussreicher und bekannter NL-Leiter
- großes Autohaus am Salzufer mit allen damit verbundenen Vorgaben wie Demonstration von Status und Macht
- keine Abgrenzung zu DaimlerChrysler – unterschiedliche Begrifflichkeiten, zum Beispiel im Internet: Mercedes-Benz Deutschland und DaimlerChrysler

Abbildung 3 und 4: Studie Mercedes von Peter Hochreither

#### Wofür steht die Mercedes-Benz Niederlassung in Berlin?

- Mercedes Berlin als Signal für die Weltöffentlichkeit bis zum Mauerfall
- zehn Standorte in Berlin
- Werk Marienfelde als direkte Produktionsstätte für Motoren und Autoteile
- Das Salzufer im Westteil als erste Adresse für Mercedes, Showroom Kuddamm
- circa 1700 Arbeitsplätze

Abbildung 5: Studie Mercedes von Peter Hochreither

Das von mir ermittelte Ergebnis für Berlin und Mercedes besagt:

Die bis dahin gewünschte Markenkommunikation hatte nicht funktioniert. In den Köpfen der Verbraucher ist ein Mercedes ein sicheres, mit Prestige behaftetes Auto. Deswegen will man einen Mercedes besitzen, selbst wenn er SMART heißt.

Es war weiterhin allen potenziellen Käufern bekannt, dass ein SMART praktisch ein Mercedes ist. Der typische Mercedes-Käufer hat einen gewachsenen Anspruch, der durch den Vertrieb durch eigens engagierte Nicht-Autoverkäufer überhaupt nicht erfüllt werden konnte.

Sicher, einige werden jetzt behaupten, die Zielgruppe ist eine andere gewesen. Aber selbst wenn: Die Erwartungen an einen Mercedes und an die Produktfamilie sind immer hoch. Heute finden wir ein an Mercedes angelehntes erfolgreiches Vertriebsmodell. Der SMART ist eine Ergänzung für die Modelle von Mercedes. Und das funktioniert.

Das hatte der Kunde beim ersten Vertriebskonzept nicht verstanden.

## Die Marke Phaeton

Volkswagen arbeitet in der Tradition des Kaizen: KVP<sup>2</sup> (KVP Quadrat) heißt hier die Lösung und bedeutet, dass die VW-Mitarbeiter ständig nach Wegen suchen, die innerbetriebliche Wertschöpfungskette voranzubringen. Im Sinne einer Fehlervermeidung und der Kostenreduzierung zapft das Unternehmen somit das kreative Potenzial seiner Mitarbeiter an.

Trotzdem wird der **Luxus-VW** des 21. Jahrhunderts in Dresden in der gläsernen Fabrik gebaut. Der Phaeton ist das klassische Beispiel eines Marketingfehlers auf höchster Ebene. Aber was heißt hier Fehler?

Mit Sicherheit ist hier ein Luxusautomobil entstanden, das seinesgleichen sucht. Inklusive Klimaautomatik, selbst für den hinteren Kopfbereich separat regulierbar, und viele Extras. Zuverlässig ist der Phaeton sowieso, sparsamste und dynamischste Motoren, inklusive Zehnzylinder Diesel, versorgen ihn mit der Kraft eines LKW. – Nun aber genug der Technik. Selbst der Kanzler schätzt ihn von Anfang an als treuen Gefährten.

Warum ist das Projekt **Luxus-VW** in Deutschland praktisch zum Scheitern verurteilt?

Richtig! Die Lösung liegt schon im Begriff selbst. Luxus und VW passen auch dann nicht zusammen, wenn Marketingexperten behaupten, VW stünde heute für „Viel Wert“. Wäre nicht der alte und bekannte Name „Horch“ als Dachmarke für diesen hochwertigen Wagen besser gewesen? Oder ein „Little Bentley“? Warum wären „Horch“ oder „Bentley“ für den Verkauf besser geeignet? Anders gefragt: Wie entscheidet der Käufer eines Luxuswagens in Deutschland? Was versteht man in Deutschland unter Luxus?

Selbst wenn man kein Freund von Marketingstudien ist, sie sind aufwendig und kostspielig, sollten einfache demografische Faktoren und ein wenig Beobachtung des deutschen Automobilkäufers und Konsumenten helfen, erste Schritte in die richtige Richtung zu machen. Denn Luxus steht in Deutschland für Status, Macht und Einzigartigkeit.

Aber wer kauft in Deutschland ein Auto für über 50.000 Euro? Und vor allem, nach welchen Kriterien entscheidet dieser Käufer?

Ich behaupte, ein Käufer in diesem Hochpreisbereich entscheidet nach Status. Er ist meistens über fünfzig Jahre alt und entsprechend wohlhabend, und er definiert – aufgrund seines Alters und seiner Herkunft – VW noch immer als Volkswagen.

### Was bedeutet in Deutschland Status?

Ein Verkäufer für hochwertige Uhren sagte mir einmal, dass in der Schweiz die Qualität einer Uhr von besonderer Bedeutung sei – in Deutschland aber müsse allein der richtige Name auf dem Ziffernblatt stehen.

Ich behaupte, es gibt einen Namen für diesen Bereich der Automobilindustrie in Deutschland – und der heißt S-Klasse oder Maybach. Diese Chance hatte VW für den Phaeton ebenfalls, allerdings mit den Namen „Horch“ oder „Bentley“.

Natürlich besteht hier nun auch die Möglichkeit, dass es sich beim Phaeton um ein reines Studienobjekt, das heißt um einen technischen Entwicklungsträger handeln sollte – ganz nach dem Motto: Was kann ein VW? Unter diesem Aspekt ist das Marketingprojekt gelungen.

Dennoch gehe ich davon aus, dass der Wagen in Deutschland keine guten Verkaufszahlen erzielen wird. Die aktuellen Zahlen geben mir Recht. Die meisten Phaeton sind in Wolfsburg und Dresden zugelassen. Die tatsächlich verkauften Exemplare sind jedoch äußerst rar.

### Öffentliche Fehler – Krisen-PR in Not

Nur so viel: Richtige Krisen-PR ist immer erst dann notwendig und wirklich sinnvoll, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist.

### Aber wie kann man die heutigen Medien wirklich gut informieren?

Ein generelles Rezept für die Darstellung von internen Fehlern, die sich nach außen zwangsläufig auswirken, gibt es auch hier nicht.

Da ich selbst in solchen Situationen Krisen-PR gemacht habe, möchte ich aus eigener Erfahrung die damaligen Fehler während einer Krisensituation kurz beschreiben:

Wie immer gab es anfangs nur einen gut informierten Journalisten, der interne Informationen in einem Wirtschaftsartikel veröffentlichte. Der Artikel erregte viel Aufmerksamkeit. Die Telefone standen nicht mehr still. Spätestens ab diesem Zeitpunkt gab es nur zwei Möglichkeiten:

- ehrlich und offen kommunizieren
- alles leugnen

Was damals an einem Tag geschah, hätte durch ein professionelles Krisenmanagement durchaus verhindert werden können. Aber man hatte bereits im Vorfeld Fehler gemacht, nicht unerhebliche sogar. Diese mussten sich zwangsläufig in solchen Szenarien widerspiegeln.

### Was hatte das Unternehmen also getan?

Ganz einfach, es wurde nur über wahrscheinliche Erfolge geredet, die sich aber nicht wie gewünscht entwickelten beziehungsweise einfach keine Erfolge waren. Wir alle hatten Fehler gemacht!

Und über diese Fehler wurde intern geschwiegen – oder sie wurden bereits als Erfolg gewertet, was aber grundsätzlich falsch war.

Stattdessen wurden neue Kredite, Bürgschaften oder andere Wege für neues Geld gesucht – und das mit aller Kraft. Der Dampfer fuhr voll beladen – nur leider in die falsche Richtung.

Spätestens bei dieser Strategie hätte man nicht mehr warten dürfen, sondern damit rechnen müssen, dass irgendwann etwas nach außen dringt. Eine gute Strategie für die externe Kommunikation wäre dringend notwendig gewesen, sie hätte rechtzeitig intern im Unternehmen bekannt gewesen sein müssen.

### Was wäre in einer solchen Situation notwendig gewesen?

- Offene und ehrliche Informierung der Mitarbeiter über die Lage des Unternehmens
- Ehrlichkeit der Unternehmensleitung gegenüber sich selbst und dem Unternehmen
- Aktuelle und zeitnahe Information der Mitarbeiter
- Einheitliche Strategie für die Kommunikation nach außen und innen für den Fall der Fälle
- Eine generelle Kultur im Unternehmen für **Mutiges Fehlermanagement** – **MFM**®

Anzumerken ist, dass schwerwiegende Fehler, die sich auf die Existenz eines Unternehmens auswirken können, selbstverständlich

nicht einfach wegdiskutierbar sind. Auch gute Pressearbeit sollte nicht zum Vertuschen dieser Fehler eingesetzt werden – im Gegenteil, sind Sie erst einmal durch offene und ehrliche Kommunikation bei den Medien bekannt, wird man Ihnen einen Fehler eher verzeihen können.

Bereits im Vorfeld muss in solch einem Fall geklärt werden, welcher Krisengrad inwieweit kommunikationswürdig ist.

Bei uns hätte eine grundlegende Richtungsänderung, kombiniert mit einer offenen Unternehmens- und Fehlerkultur, rechtzeitig die Wende einleiten können.

Nicht selten aber wird in derartigen Situationen von der bis dahin weitgehend unbekannt oder nebulös arbeitenden Pressestelle Unmögliches von allen Beteiligten verlangt. Im schlimmsten Fall wird ein externer PR-Berater engagiert, der sich dem Thema blitzartig stellen muss. Der Erfolg ist oft entsprechend unbefriedigend. Hier kann ein echter Gewinn für Ihr Unternehmen entstehen, denn:

Unternehmen mit erfolgreicher Fehlerkultur und funktionierendem Fehlermanagement benötigen keine Krisen-PR.



## 6. Beispiele für intakte Fehlerkultur und funktionierendes Fehlermanagement

Tatsächlich, es gibt sie auch bei uns: Fehler mit hervorragenden Ergebnissen und Perspektiven für die Mitarbeiter, die sie begangen haben.

Aus meiner Erfahrung im Einzelhandel und Verkauf behaupte ich: Jede Reklamation kann die Ursache für eine dauerhafte Kundenbeziehung sein!

Im Durchschnitt wird über jedes negative Kundenerlebnis siebzehnmals gesprochen. Man kennt es selbst: Ein Sachverhalt wird schnellstmöglich an den Partner, Verwandte und Freunde weitergetragen, sofern hier eine gewisse Brisanz vorliegt. Subjektives Empfinden, gepaart mit Sensationen, bietet in unserer informierten Gesellschaft jede Menge Zündstoff, man möchte sich etwas Wichtiges erzählen!

### **Was bedeutet das für ein eventuelles Fehlverhalten vor Ort beim reklamierenden Kunden?**

Der Kunde hat subjektiv gesehen immer Recht!

Aus seiner Sicht, und nur die ist entscheidend für ihn und den Ausgang des Gesprächs, liegt ein gravierender Mangel vor. Er opfert seine kostbare Zeit und muss sich für eine Korrektur des Mangels wiederholt in ein Geschäft bemühen.

### **Welche Konsequenzen hat das für das Unternehmen?**

Der reklamierende Kunde erbringt uns einen wertvollen Dienst. Wo Unternehmen normalerweise umständlich und kostspielig recherchieren müssten, wird uns kostenlos dieser Dienst für die Verbesserung des Unternehmens erbracht. Für den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens bedeutet das:

**Eine erfolgreiche Fehlerkultur, ergänzt mit funktionierendem Fehlermanagement, erzielt den gewünschten Erfolg.**

### **Beispiele für hervorragende Fehler**

Im fünften Kapitel wurden öffentlich bekannt gewordene Fehler, eigentlich Negativbeispiele, ausgewählt. Aus diesen Fehlern ist ersichtlich, was hier falsch gemacht wurde – sie können aber zum Erlernen einer Fehlerkultur beitragen. Glücklicherweise gibt es aber auch Beispiele, die als positives Vorbild dienen können.

### **Fehlerkultur bei McLaren-Mercedes**

#### **Was zeichnet ein Unternehmen mit einer guten Fehlerkultur aus?**

Unabdingbare Voraussetzung für ein funktionierendes Fehlermanagement ist eine Atmosphäre des Vertrauens in die eigene Leistungsfähigkeit und in das Können der

Mitarbeiter. *„Wir gewinnen als ein Team, und wir verlieren als ein Team. Wenn man jeden nach einem Fehler feuern würde, wäre ich selber nicht mehr hier.“* Diese Sätze werden dem Teamchef des McLaren-Mercedes Formel-1-Teams, Ron Dennis, zugeschrieben und sind doppelt vorbildlich.

Offen wird dort über Pannen gesprochen. Kein Mitarbeiter muss damit rechnen, dass ihm quasi öffentlich und bildlich der Kopf abgerissen, ihm der Stuhl vor die Tür gesetzt wird. Im Ergebnis folgen klar definierte Schutzmaßnahmen. Die enttarnte Methodik des Fehlers wird den anderen Mitarbeitern als Spiegel vorgehalten, damit auch bei ihnen nicht noch einmal die gleiche Panne vorkommt.

In einer solchen Atmosphäre muss sich niemand vor einer Bestrafung fürchten. Hinter dieser Sicht der Dinge steckt aber noch mehr: *„Fehler dürfen gemacht werden, nur eben möglichst nicht ein zweites Mal!“* Diese Einstellung in einem Team oder einem Unternehmen ist der Schlüssel zum Erfolg – unabhängig von der eingesetzten Methodik.

Durch Analyse dieser Fehlerkategorie und entsprechende Maßnahmen können ähnliche Fehler vermieden werden. Voraussetzung ist ein Berichtswesen, das diese Fehler erfasst.

Auf den Sinn dieser Fehlermaßnahmen braucht man wohl kaum extra hinzuweisen. Das Gleiche gilt für die Qualitätsmaßnahmen im Gesundheitswesen.

Dass diese Art der Fehlerkultur in solchen Ressorts weltweit funktioniert und auch ständig verbessert wird, liegt wohl auch daran, dass es um das Überleben und die Sicherheit jedes Kunden geht. Ein Fehler – und Karrieren und Menschenleben sind vernichtet. Dieses Bewusstsein schärft die Sinne, man arbeitet ständig an Systemverbesserungen.

Noch wichtiger – jeder arbeitet daran!

## **Fehler in der Luftfahrt**

Hier gibt es professionelle Lösungskonzepte und dementsprechend tägliche Verbesserungen, die jedem Fluggast dienen und Katastrophen verhindern.

Eine, wie ich finde, überall zutreffende Definition sei hier genannt.

**Beinahefehler, die Near-miss-Fehlerkategorie** aus der Luftfahrt – der beinahe stattgefundenen Zusammenstoß.

## 7. Fehlermanagement als Chance für Verbesserungen

Nachdem wir festgestellt haben, wie wichtig Fehler für die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter und für Ihr Unternehmen sind, taucht die berechnete Frage auf: Wie können wir sie sinnvoll nutzen? – Ich schlage hier ein System, genannt **Mutiges Fehlermanagement**, als mögliche Lösung vor.

Die Grundidee, warum *Mutiges Fehlermanagement* für jedes Unternehmen wichtig ist, liegt in der Überlegung, dass sich in allen Bereichen die ungewollte und provozierte Angst vor Fehlern reduziert und jeder Mitarbeiter mit seinem Mut zur Verbesserung seiner Arbeitsergebnisse beiträgt. Dadurch entstehen erhebliche Verbesserungs- und Einsparpotenziale in allen Bereichen, die ich im Folgenden benennen werde.

### Als Theorie gilt

Mutiges Fehlermanagement reduziert die Angst im Unternehmen und erzeugt notwendige Entscheidungen für eine langfristige Sicherung des unternehmerischen Erfolgs.

### Erfolgreiches Management als Basis für Fehlermanagement

Ein führender Industrieller hat einmal gesagt: „*Jeder darf einen Fehler machen, aber nur einmal!*“

Er ist offensichtlich selbst sein größter Kritiker und erfolgreich mit dieser Strategie. Aber kann die Angst vor dem zweiten Fehler

ein Umfeld für motivierte Mitarbeiter schaffen?

Erfolgreiches Management schafft eine Firmenkultur des Vertrauens und der Begeisterung für die eigenen Produkte und das Unternehmen. Man hat das Ganze im Blick, legt gleich viel Wert auf den unternehmerischen Erfolg und die Förderung der Mitarbeiter. Das eine ohne das andere funktioniert nicht.

Wichtig und richtig ist jedoch: Erfolgreiches Management beginnt bei jedem selbst! Immer wenn ich selbst nicht mehr begeistert war, konnte ich auch meine Mitarbeiter nicht mehr begeistern und war nicht mehr erfolgreich. Ich bin vom Fehlermanagement begeistert und möchte die gleiche Begeisterung in Ihnen wecken. Unabdingbar sind eine Bestandsaufnahme der eigenen Persönlichkeit und die Akzeptanz, selbst Fehler begangen zu haben.

Wenn man andere Menschen motivieren und begeistern will, sollte man sich zuerst fragen, wie groß überhaupt die eigene Begeisterung ist und inwiefern es eine Bereitschaft dafür gibt, andere zu motivieren. Grundvoraussetzung sind die Fragen: Was ist Erfolg? Welche Ziele habe ich für mich und für das Unternehmen und meine Mitarbeiter? Ich behaupte daher: Erfolg ist genauso subjektiv wie ein Fehler. Hier geht es um Ehrlichkeit und um die Fragen: Bin ich in diesem Unternehmen am richtigen Platz? Bin ich viel-

leicht sogar im falschen Unternehmen? Wo kann ich meine persönlichen Lebensziele gemeinsam mit meinen Mitarbeitern erleben? Oder anders gefragt: Wie kann ich hier erfolgreich sein?

Was sich schlagartig ändert, das sind weniger die Menschen – es sind vielmehr die Aufgaben, die sich eröffnen. Meine Perspektive verändert sich, und die richtigen Fragen werden gestellt. Mit diesen wesentlichen Fragen verbinden sich vielleicht Lösungen, an die Sie vorher gar nicht denken konnten, zum Beispiel: Wie betrachte ich Fehler und Fehlverhalten? Wie entsteht Erfolg?

So verschieden die Menschen sind, so unterschiedlich ist der Erfolg. Hier sind soziale Unterschiede genauso wichtig wie das eigene Vermögen, Situationen geistig zu erfassen. Jeder Mensch definiert den Erfolg nach seinen persönlichen Maßstäben und seinem eigenen Umfeld.

In Betrachtung für erfolgreiches Management und Fehlermanagement könnte man sagen:

Erfolg ist eine Frage der Definition und ermöglicht den selbstbestimmten Umgang mit Fehlern.

Für den Start eines erfolgreichen Fehlermanagements im Unternehmen fangen wir immer bei uns selbst an.

### **Grundsätzlich können Mitarbeiter in zwei Kategorien eingeteilt werden:**

In der ersten Gruppe sind alle, die sagen können:

Ja, ich mache Fehler!

O.K. Aber diese sind in Deutschland eher selten anzutreffen.

In der zweiten Gruppe sind die Mitarbeiter, die behaupten:

Nein, ich mache keine Fehler. Oder die andere Variante: Die Ursache dieses Fehlverhaltens lag nicht bei mir.

Diese sind mit ihrer Einstellung hierzulande eindeutig in der Mehrheit!

Hier eine kurze Möglichkeit für eine Selbsteinschätzung. Das Ergebnis könnte als Basis für eine ehrliche Selbstauskunft dienen.

### **Fünf interessante Fragen**

(Mehrere zutreffende Antworten sind möglich.)

#### **1. Von zehn Entscheidungen, die Sie an einem Arbeitstag treffen, sind**

- a. acht optimal, zwei suboptimal
- b. sieben optimal, zwei suboptimal, eine korrekturbedürftig
- c. fünf optimal, zwei suboptimal, drei korrekturbedürftig

**2. Wie verhalten Sie sich, wenn Sie von einem Mitarbeiter auf einen Fehler, den Sie begangen haben, angesprochen werden?**

- a. Ich entschuldige mich.
- b. Ich weise den Mitarbeiter auf Fehler hin, die ihm selbst unterlaufen sind.
- c. Ich bedanke mich für den Hinweis und lobe die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters

**3. Worauf achten Sie besonders, wenn Sie mit einem Mitarbeiter einen Fehler besprechen, den dieser Ihrer Ansicht nach verursacht hat?**

- a. Ich plane reichlich Zeit ein, um auf die Argumente des Mitarbeiters eingehen zu können.
- b. Ich setze klare Grenzen zwischen tolerierbaren und nicht tolerierbaren Verhalten.
- c. Ich halte das Gespräch so kurz, dass es sich nicht lohnt, dem Mitarbeiter einen Sitzplatz anzubieten.
- d. Ich nehme mir viel Zeit für Smalltalk, mit Kaffee und Gebäck sowie leiser Entspannungsmusik, bevor ich zum Thema komme.

**4. Kommunikationsregel Nr. 1 lautet: ZUHÖREN! Wenn Sie kritisiert werden, warum ist es dann vorteilhaft, auf diese Regel besonders zu achten?**

- a. Solange ich nicht spreche, habe ich Zeit, meine Erwiderung vorzubereiten.
- b. Indem ich einen interessierten Eindruck erwecke, kann ich mich gedanklich angenehmeren Dingen zuwenden.
- c. Weil ich dann besser zwischen gerechtfertigter Kritik und „heißer Luft“ unterscheiden kann.

- d. Ich zeige zumindest äußerlich, dass ich nicht unter Rechtfertigungszwang stehe.

**5. Wie beantworte Sie eine Kundenbeschwerde?**

- a. Ich antworte gleichermaßen erregt.
- b. Ich lasse den Kunden erst einmal vollständig ausreden.
- c. Ich verweise sofort an andere Mitarbeiter.
- d. Ich nehme mir viel Zeit und biete in jedem Fall eine Lösung an.

→ Zutreffend sind: 1c; 2c; 3a und b; 4c und d; 5b und d

(Nach einer Idee von H.J. Russow)

Eine Auswertung:

Falls Sie alle Antworten richtig gewählt haben, könnte man glauben, Sie gehören in die erste der zuvor beschriebenen Kategorien. Ich empfehle daher die Korrektur durch nahe Bekannte oder die eigene Familie.

Liegen Sie im Ergebnis mit mehr als einer Antwort falsch, besteht hier der Verdacht, dass Sie eher der zweiten Gruppe von Menschen angehören. Hier sollten Sie vielleicht über sich selbst und Ihre tatsächliche Wirkung nachdenken. Auch hier ist eine Überprüfung sinnvoll. Die sollte dann möglichst anonym erfolgen.

In Bezug auf Fehlermanagement bedeutet das: **Mutiges Fehlermanagement beginnt bei jedem selbst und bei der persönlichen Kraft, positive Erkenntnisse über sich und die eigenen Fehler zu gewinnen.**

## Fehlerkultur ist die Basis für Fehlermanagement

Da wir in Deutschland auf keine gesellschaftliche Fehlerkultur zurückgreifen können, ist jeder (und jedes Unternehmen) selbst auf eine Etablierung einer Fehlerkultur angewiesen. Auf diesem Weg kann die gesellschaftliche Akzeptanz einer Fehlerkultur ermöglicht werden.

Für ein funktionierendes Fehlermanagement muss eine Fehlerkultur gelebt werden, damit die Mitarbeiter ihre Fehler in der Praxis zum Vorteil des Unternehmens managen können. So wird jeder Ansatz einer beginnenden Fehlerkultur gefördert.

### Welche Faktoren hindern uns an einer erfolgreichen Fehlerkultur?

Nur unsere eigene Einstellung für die Bewertung von Fehlern kann uns dauerhaft an einer erfolgreichen Fehlerkultur hindern. Hier ist die Gesellschaft, wie wir selbst, täglich gefragt. Wir müssen beginnen, über unser Verhalten bei Fehlern und über deren Konsequenzen nachzudenken.

Wenn wir ehrlich sind, möchten wir gerne alles unverändert belassen, nur besser soll es werden. Das ist sehr bequem, aber heute falsch. Gedanken wie: „Alles muss sich ändern, aber nichts bei mir selbst“, können uns nicht mehr helfen. Schon die Ansätze, auch für eine offene und vertrauensvolle Fehlerkultur, sind so von vornherein zum Scheitern verurteilt. Jeder Mitarbeiter muss gefragt werden, wie seine Bewertung von Fehlern aussieht, und er muss über die Zielsetzung einer Fehlerkultur informiert werden.

Alle weichen Faktoren (Soft Skills) sind gefragt. Soziale Kompetenz und Intelligenz werden zukünftig über einen vernünftigen Umgang mit der Ressource Mitarbeiter entscheiden und dabei den Erfolg jedes Unternehmens bestimmen.

Im Prozess über den Einsatz von Fehlermanagement heißt das: Eine erfolgreiche Fehlerkultur muss überall wachsen und reifen können. Sie soll als Mittel für eine notwendige Weiterentwicklung des Unternehmens und sich selbst verstanden werden.

## Mutiges Fehlermanagement – MFM<sup>©</sup>

*Wir müssen in Unternehmen eine Organisation aufbauen, die selbst nicht weiß, wie sie am nächsten Tag aussieht*

Gerd Gerken

Sie haben bereits hilfreiche Tipps über den Umgang mit Fehlern erhalten, jetzt möchte ich Ihnen noch meine Theorie über das **Mutige Fehlermanagement** erklären. Es ist eine Methode, die bereits in anderen Bereichen erfolgreichen angewendet wird, zum Beispiel bei der Kundenzufriedenheit im Reklamationswesen.

Im Begriff sind die drei wesentlichen Bestandteile bereits genannt: *Mut* als Mittel für die Reduzierung von Angst, *Fehler* und deren *Management*, um positive Änderungen im Unternehmen zu ermöglichen.

Diese drei Ebenen gemeinsam könnten in vielen Unternehmen neue Dimensionen für den Erfolg des Einzelnen und dadurch für den Erfolg des gesamten Unternehmens, eröffnen. Die nachfolgende Grafik soll einen Prozess visualisieren, der – einmal in Gang gebracht – von alleine funktionieren kann und Qualitätsmanagement und Verbesserungen überhaupt erst ermöglicht.

So (oder ähnlich) könnte eine Formel für ehrliches und effektives Fehlermanagement lauten: (die Pfeile symbolisieren den Mut)

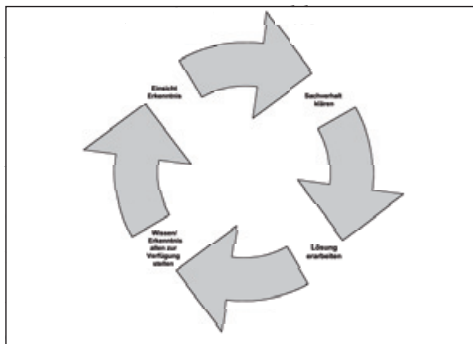


Abbildung 6: Mutiges Fehlermanagement

Im Gegenteil, das Ziel muss lauten: Eine dauerhafte Überwindung der Angst, mit der Akzeptanz von Fehlern als Prozess des Lernens. Daraus werden mutig Verbesserungen aus begangenen Fehlern erarbeitet.

In der Praxis:

Hier will ich Ihnen ein Beispiel aus der Praxis eines Unternehmens zeigen, in dem es weder eine Fehlerkultur noch ein Fehlermanagement gab (und folgerichtig ein Anfang gemacht werden musste):

*Bei einem Kundenbesuch erhalte ich einen wütenden Anruf. Ein wichtiger Auftraggeber beschuldigt mich, dass ich einen Fehler gemacht habe, der ihm persönlich jetzt eine Menge Geld kostet.*

*Er bestand auf eine sofortige Aussprache mit mir und seinen betreffenden Mitarbeitern.*

*In meiner Überlegung, während der halbstündigen Fahrt, wuchs bereits eine mögliche Lösung des Problems. Ich wusste, es geht hier nicht um das Geld, sondern darum, bequem einen externen Schuldigen zu finden. Mit diesen Gedanken im Hinterkopf und einer Lösung für den Fehler handelte ich im Gespräch folgerichtig und bekannte mich sofort vor allen Anwesenden für schuldig!*

*In diesem Augenblick war alles vergessen, die von mir vorgeschlagene Lösung wurde diskutiert und verabschiedet.*

*Warum ging die Strategie auf?*

*Die Mitarbeiter waren eine offene Diskussion nicht gewohnt, schon gar nicht, wenn der Inhaber wütend ist!*

*Ich konnte nur Erfolg haben, indem ich das Ziel meines Auftraggebers sofort erreichte. Ich musste ihm und seinen Mitarbeitern einen Schuldigen präsentieren. Ich zählte auf den gelungenen Überraschungseffekt – und hatte Erfolg. Bestätigt wurde mein Verhalten durch noch mehr Vertrauen der anwesenden Mitarbeiter bei nachfolgenden Gesprächen.*

**Was hatte ich getan?**

■ Ich hatte Mut bewiesen, war bereit für einen sachlichen Kampf und hatte eine mögliche Lösung parat.

- Eine Lösung für die Ursache meines Fehlers wurde von mir sofort erarbeitet.
- Eine Möglichkeit wurde gefunden, um eine unangenehme Rechtfertigungssituation zu umgehen.
- Ich hatte **Mutiges Fehlermanagement** einfach angewendet.

Das ist eine wichtige Regel erfolgreichen Managements:

Ein erfolgreicher Manager handelt jeden Tag zum Wohl des Unternehmens, auch wenn das Risiko für seinen eigenen Arbeitsplatz wächst.

Das bedingt ein mutiges Umfeld und mutige Unternehmer. Unternehmer, die ihren Angestellten vertrauen, haben Mut und sind begeistert von ihren Mitarbeitern und ihren Unternehmen. Hier spielt weniger die angewandte Methodik eine Rolle, vielmehr ist es die grundlegende Einsicht für die Notwendigkeit der natürlichen Mobilisierung der Mitarbeiterpotenziale. Im Idealfall haben alle gemeinsam den Entschluss gefasst, eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens aufzubauen. In allen Bereichen kann so Begeisterung für die Sache und der Wunsch nach gemeinschaftlichem Erfolg (mit der Einsicht: Wir machen Fehler und lernen aus ihnen!) entstehen. Kurzfristig notwendige Entscheidungen werden auf allen Ebenen getroffen, dabei wird jederzeit analysiert, ob die Entscheidungen weiterhin Bestand haben. Man ist bereit für einen Kampf um seinen Standpunkt und arbeitet für das gesetzte Ziel – den Erfolg.

Mutiges Fehlermanagement ist eine Methode, die langfristige Leistungssteigerungen der Mitarbeiter ermöglicht. Es kann der Beginn für eine erfolgreiche Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen sein und dabei ungerechtfertigte Angst aller Mitarbeiter vor notwendigen Entscheidungen im Unternehmen reduzieren. Ihre persönliche soziale Kompetenz wird dadurch gefestigt.

## Hilfreiche Tipps für die Einführung von Fehlermanagement

Sprechen Sie immer erst von Ihren eigenen Fehlern.

Das funktioniert fast in jedem Fall!

Gerade wenn Sie erfolgreich sind, glaubt man Ihnen nicht, dass Sie entscheidende Fehler begangen haben.

Der Aha-Effekt wird groß sein, wenn Sie entscheidende Fehler preisgeben. Fangen Sie am besten mit Kleinigkeiten aus dem privaten Bereich an. Machen Sie dann mit beruflichen Fehlern weiter. (Sie müssen nur aufpassen, nicht nur noch von Fehlern zu sprechen.) Beginnen Sie mit erfolgreichen Fehlern Ihrer eigenen Karriere.

Überlegen Sie bitte vorher, welche Fehler Sie öffentlich eingestehen.

Sie werden merken, sofort wird eine ganz andere Basis für alle Seiten entstehen.

Machen Sie indirekt auf Fehler aufmerksam.

Zeigen Sie bei der Aufdeckung eines Fehlers, dass Sie Bescheid wissen. Versetzen Sie sich in die Lage des Verursachers. Zeigen Sie Verständnis.

Selbst Kleinigkeiten, wie lästiges Rauchen, können als störende Fehler wahrgenommen werden. Dazu ein passendes Beispiel:

Meine Frau raucht gerne Zigaretten. Als ich sie kennen lernte, rauchte sie überall in der gesamten Wohnung. Ich muss zugeben, wenn ich rauche, dann richtig und nur Zigaretten. Der Rauch und Gestank sind kaum zu übertreffen.

Irgendwann war es mir und den Kindern einfach genug, wir wollten den permanenten Rauch nicht länger ertragen. Also zündete ich mir demonstrativ eine Zigarre an und rauchte. Das Ganze dauert etwa zwei Stunden. Der Gestank während des Rauchens und danach war dementsprechend.

Anschließend hörte ich zum ersten Mal von ihr, wie gut es ist, dass ich eher selten rauche. Sie raucht immer noch, aber nicht mehr überall und erheblich weniger als vorher. So ein Ergebnis gibt es nach einem handfesten Streit wohl kaum.

Das klingt ganz einfach, und das ist es auch. Lediglich temperamentvolle Charaktere sollten sich bei einem ersten Versuch bewusst etwas zurückhalten.

### **Lassen Sie andere sprechen.**

Was ist zu tun, wenn die Umstände eine direkte Kommunikation mit dem Entscheider unmöglich machen, aber Eile geboten ist?

Im alten Rom gab es die Sitte, den Überbringer schlechter Nachrichten zu töten. Das klingt grausam, aber was machen wir heute?

Gerade aufmerksame Mitarbeiter, die sehr emotional sind, bekommen schnell einen Ruf als notorische Querulanten. Obwohl sie mit ihren Bemerkungen oft Recht haben und damit das Unternehmen auf zukünftige Folgen aufmerksam machen wollen, sollten sie diplomatisch sein.

### **Ein Beispiel:**

*Eine gute Freundin hatte vor kurzem ein Problem. Angeblich hatte sie sich falsch verhalten und einen Fehler gemacht. Sie wollte bezüglich ihrer eigenen Arbeit, für sich und alle anderen, die in gleicher Position arbeiten, schnell eine grundlegende Entscheidung von der Geschäftsleitung erhalten. Nun kam das Übliche. Alle hatten wenig Zeit, der Geschäftsführer war, wenn überhaupt, nur telefonisch erreichbar. Viele andere Themen schienen dringlicher zu sein.*

*Abends haben wir beide überlegt, wie das Thema trotzdem möglichst schnell an richtiger Stelle angesprochen werden kann. Es war bekannt, dass eine Mitarbeiterin über einen privaten Kontakt zur Geschäftsleitung verfügt. Am nächsten Tag wurde das Thema, eher zufällig natürlich, von dieser Mitarbeiterin bei der Geschäftsleitung erwähnt.*

*Es verging nur eine kurze Zeit, schon gab es eine grundlegende Klärung der Sachlage.*

**Bewerten Sie jeden Fehler positiv.**

Zugegeben, das klingt auch in Seminaren merkwürdig.

Ich hatte meinen fast neuen Wagen zur ersten Inspektion gebracht. Wie so oft hatte ich wenig Zeit und habe das Auto äußerlich stark verschmutzt (es war Winter) abgegeben.

Bei der Abholung schaute ich nicht schlecht, der Wagen war tatsächlich noch schmutziger als vorher – und das bei lediglich sechs Stunden Werkstattaufenthalt.

Nun gab es zwei Möglichkeiten: Entweder explodieren – oder aber ein kräftiges Lob an richtiger Stelle auszusprechen.

Das Ergebnis zeigte sich beim nächsten Besuch der Werkstatt. So sauber war mein Wagen schon lange nicht mehr! Selbst innen war der Wagen professionell gereinigt worden.

Die Alternative wäre eine Reklamation gewesen, das Ergebnis letztendlich vielleicht sogar das Gleiche.

Auf meine Art hatte ich den Mitarbeiter ermutigt, selbst über seine Fehler und die daraus entstehenden Möglichkeiten nachzudenken. Ich habe damit einen langfristigen Prozess für alle Kunden angeregt.

**Ehrlichkeit im Team**

Das klingt zunächst sehr einfach. Selbstverständlich wird immer Ehrlichkeit verlangt. Ehrlichkeit beginnt bei einem selbst. Sind Sie sich selbst gegenüber ehrlich?

Wann haben Sie sich das letzte Mal mit den Augen Ihrer Mitarbeiter gesehen?

Hier eine einfache Übung: Holen Sie Ihre letzten Urlaubsbilder hervor und vergleichen Sie die Fotos mit denen vor zehn Jahren.

Was stellen Sie fest?

Fangen Sie beim Gesicht an, weiter mit Ihrer Figur. Sind Sie mit der eingetretenen Entwicklung wirklich zufrieden?

Was hätten Sie in der Vergangenheit besser machen können?

Waren Sie immer ehrlich mit Ihrem Körper, zum Beispiel beim Essen oder in Sachen Sport? Gab es wirklich Entwicklungen, die für Sie so entscheidend waren, dass kein anderer Weg möglich war?

Sie sehen, Ehrlichkeit mit sich selbst ist am schwierigsten.

Wie schwierig wird es für Ihre Mitarbeiter erst sein, Ihnen die begangenen Fehler zu beichten?

Und wenn sie es tun, welche Konsequenzen erwarten sie?

Welche Konsequenzen sind für Ihre Mitarbeiter bisher denkbar?

Nur wenn Sie selbst Ehrlichkeit leben, können Sie Ehrlichkeit von Ihren Mitarbeitern verlangen.

**Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können.**

***Folgende Situation:***

*Sie sind von der Unternehmensleitung über Restrukturierungsmaßnahmen in Kenntnis gesetzt worden. Bisher wurden Sie von Ihren Mitarbeitern als fairer und wichtiger Gesprächspartner geschätzt. Im Unternehmen ist Ihr guter Draht in die Unternehmensleitung bekannt. Sie können nicht ausschließen, dass auch Mitarbeiter Ihrer Abteilung von den Maßnahmen betroffen sind. Vielleicht muss Ihre ganze Abteilung neu geordnet werden. Die ersten Gerüchte sind im Umlauf.*

**Was können Sie Ihren Mitarbeitern mitteilen?**

Sie könnten sagen: Es wird sich möglicherweise für alle anderen Abteilungen etwas ändern, nur hier bei uns bleibt alles beim Alten.

Im Ergebnis sind Ihre Mitarbeiter zunächst beruhigt. So lange, bis die nächsten (konkreteren) Gerüchte auftauchen oder sich sogar bestätigen.

Was sagen Sie dann im nächsten Meeting? Sie haben versprochen, es wird sich nichts ändern – und nun das.

Wie glaubwürdig werden Sie in Zukunft noch sein?

Klären Sie Ihre Mitarbeiter vollständig über mögliche Konsequenzen auf, und beschreiben Sie ehrlich die Wahrscheinlichkeit der möglichen Einschnitte. Die Mitarbeiter können anschließend selbst entscheiden, wie sie handeln werden.

**Klare Regeln für Ihre Mitarbeiter**

Jedes Ziel sollte klar definiert werden und auch tatsächlich erreichbar sein. Für den Weg dahin bieten sich erfahrungsgemäß viele Möglichkeiten an. Kreative Mitarbeiter gehen gerne eigene (manchmal auch ungewöhnliche) Wege – oft sind sie deswegen erfolgreich.

**Kann man das kontrollieren?**

Wahrscheinlich nicht. Die Gefahr, dass hier die Regeln verändert werden, ist groß. Es können leicht Missverständnisse entstehen. Schaffen Sie also klare Regeln. Setzen Sie die Prioritäten, nach denen sich alle richten müssen. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, was Ihnen wichtig ist.

**Wie bewerten Sie einen Fehler?**

Fangen Sie bei einfachen, aber wichtigen Dingen an. Zum Beispiel beim Thema Arbeitszeit oder dabei, wie die notwendige Leistung erbracht werden kann. So können Sie sicher sein, dass Ergebnisse produziert und begangene Fehler in Lösungen verwandelt werden. Im Ergebnis sind die Macher einfallsreich, es entstehen Ideen und Innovationen.

**Zeigen Sie Interesse für den Mitarbeiter als Menschen.**

Jeder Mensch hat seine eigene Geschichte. Diese Geschichte ist der tägliche Hintergrund für sein Handeln. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter und ihr Handeln verstehen wollen, müssen Sie einen Teil ihrer Lebensgeschichte kennen. Die Handlungen und Fehler Ihrer Mitarbeiter erscheinen damit in einem ganz anderen Licht.

Bei erfolgreicher Anwendung werden Sie im Gegenzug ein Interesse an Ihrer Person verspüren. Man will auch Ihre Geschichte wissen. Das ist ein wichtiger Schritt für eine Basis des Vertrauens und für dauerhaft gute Zusammenarbeit.

**Lassen Sie sich von Ihren Mitarbeitern bewerten.**

Hier könnten die fünf genannten Fragen hilfreich sein. In anderen Fällen sind externe Mitarbeiter richtig für solche Verfahren. In jedem Fall sollten Sie alles anonym veranstalten und bewerten lassen. Das Ergebnis wird Sie vielleicht überraschen.

Wenn gar nichts hilft, steigen Sie auf einen Stuhl und schauen Ihr eigenes Büro vom ungewohnten Standpunkt an.

Was sehen Sie?

Eine neue Perspektive Ihres Arbeitsplatzes entsteht. Vielleicht werden Sie von Ihren Mitarbeitern auch ganz anders gesehen, als Sie es bisher angenommen haben?

Denken Sie bei Ihrem nächsten Gespräch mit Ihren Mitarbeitern an dieses Erlebnis.

**Vertrauen Sie sich selbst und Ihren Mitarbeitern.**

Vertrauen ist die Basis für eine erfolgreiche Fehlerkultur. Ehrliche und offene Kommunikation über das eigene Verhalten und das Verhalten des gesamten Unternehmens sollte jedem Mitarbeiter möglich gemacht werden. Denken Sie daran: Misstrauen erzeugt zwangsläufig Kontrolle. Die Folge wird eine Umgehung der Kontrolle sein. So entsteht nicht nur weiteres Misstrauen, es wird sogar gerechtfertigt!

Setzen Sie Vertrauen ein. Nur das, was Sie selbst bereit sind einzusetzen, werden Sie auch von Ihren Mitarbeitern erhalten.

Hierbei ist ein fortwährender Prozess notwendig. Bei manchen Mitarbeitern wird es einige Zeit dauern. Die genannten Methoden können Ihnen dabei helfen. Bei anderen Mitarbeitern werden Sie es leichter haben. Nutzen Sie die wenigen Vertrauten für noch mehr Vertrauen und Offenheit. Wenn Sie begeistert den Weg aufzeigen, werden viele Mitarbeiter folgen.

**Demokratische Konsequenzen – diskutieren Sie!**

Warum werden begangene Fehler nicht diskutiert? Die Konsequenzen sind vielleicht undefiniert. Die Mitarbeiter haben Angst. Diskutieren Sie die Konsequenzen. Fragen Sie offen, was in Zukunft getan werden kann. Nutzen Sie das Ergebnis für die Zukunft. Beginnen Sie mit Mut und Offenheit. – Es ist viel leichter als Sie denken.

Sie sehen, es ist wirklich kein Fehler, Fehler zu machen!

#### Zusammengefasst heißt das

Vertrauen, Offenheit und Begeisterung sind die Eckpfeiler des Fehlermanagements. Setzen Sie eine Diskussion um Fehler und Möglichkeiten aus begangenen Fehlern in Gang.

## Gewinn und Umsatz mit Fehlermanagement

*Man muss die Leute nicht nur zu Wort kommen lassen, sondern dann auch machen lassen.*

Gerhard Cromme

Spätestens jetzt entsteht die Frage: Welchen Gewinn habe ich und mein Unternehmen durch Fehlermanagement?

Drei wesentliche Faktoren sind:

- Neue Attraktivität durch wirksame Öffentlichkeitsarbeit
- Erhöhte Leistungssteigerung für alle Mitarbeiter
- Steigerung der Produktqualität auf allen Ebenen

### Neue Attraktivität durch wirksame Öffentlichkeitsarbeit

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen kann mit funktionierendem Fehlermanagement an die Öffentlichkeit gehen. Die Folgen sind (im positiven Sinne) unabsehbar. Abgesehen von der verbesserten Berichterstattung in

der Öffentlichkeit, entsteht eine magische Anziehungskraft für Ihre Produkte und die Leistungen Ihrer Mitarbeiter. Der Verbraucher wird alles, was Sie zukünftig tun, ganz anders bewerten, und das werden Sie am wachsenden Umsatz erkennen. Die neue Attraktivität ist mit herkömmlicher Werbung nicht vergleichbar. Sie sind mit Ihrem Unternehmen für den Verbraucher authentisch, weil Sie menschlich werden – so wie sie es selbst sind. Die neu entstandene Kundennähe führt direkt in die Entwicklung von marktgerechten Produkten und Lösungen für Ihre Kunden. Ihre Kunden werden Ihnen gerne ihre Produktwünsche und Verbesserungsmöglichkeiten präsentieren wollen, und diese werden Sie direkt, ohne Umwege, erfahren. Im Ausland sind Sie mit ihren neuen Ansichten bekannt, für dort erfolgreich tätige Mitarbeiter werden Sie wieder attraktiv. Damit ist die Kundennähe Ihres Unternehmens dann auch überregional möglich.

### Erhöhte Leistungssteigerung für alle Mitarbeiter

Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen danken! Endlich werden ihre Eigenschaften anerkannt, und endlich können Ideen frei diskutiert werden. Man geht Risiken ein und findet sehr viel schneller den richtigen Weg für Lösungen. Im Idealfall entwickelt sich eine völlig neue Firmen- und Fehlerkultur, die weit nach außen und innen drängt. Ihre Mitarbeiter tragen 80 Prozent des Wissens über Ihr Unternehmen in sich und werden sich zukünftig auch in ihrer Freizeit und im Urlaub gerne mit den anstehenden Themen und Lösungen beschäftigen.

Mitarbeitermotivation durch externe Schulungen ist nicht mehr notwendig. Gerne wird man Ihnen Leistung und Einsatz aus eigenem Antrieb präsentieren.

Die Qualität Ihrer Mitarbeiter steigt. Aufwändige Bewerberverfahren sind nur noch selten notwendig. Die Besten werden sich gerne in einem Unternehmen bewerben wo sie akzeptiert werden und dabei Leistungen entwickeln wie in der Universität. Weiter gedacht könnte so eine völlig neue Qualität der firmeneigenen Weiterbildung entstehen.

Immer wiederkehrende Diskussionen von unzufriedenen (und vielleicht innerlich schon gekündigten) Mitarbeitern über eine dringend notwendige Gehaltserhöhung als letztes Mittel sind passé. Die wichtigste Ressource in einem Unternehmen, die Zeit, erfährt so auch für Sie eine neue, positive Entwicklung. Sie haben jetzt Zeit für wirklich wichtige Themen. Ihre Mitarbeiter werden viele Themen selbst mit Lösungen versehen – und wenn sie dabei Fehler machen, werden Ihnen die entsprechenden Lösungen mitpräsentiert.

### **Steigerung der Produktqualität auf allen Ebenen**

Die gewonnene Begeisterung Ihrer Mitarbeiter führt zu einem völlig neuen Qualitätsprozess, der nicht nur im Bereich Produktion, sondern auch im Management für die richtigen Fragen und Entscheidungen sorgt. Die Abhängigkeit von Qualitätsmanagementsystemen wird abnehmen. Eigene, aus dem Bauch heraus richtig getroffene, Entscheidungen werden folgen.

Die Nähe zum Kunden kann, durch die veränderte Sichtweise auf menschliches Verhalten, wieder in allen Bereichen entstehen, auch dort, wo sie scheinbar schon verloren war. Die Produkte werden wieder aus der Sicht der Kunden wahrgenommen und produziert. Ihr eigener Markt wird in Bewegung geraten. Sie erkennen selbst, was noch fehlt oder was gar nicht mehr als Produkt gewünscht ist. Eine große Kostenfalle, die Reklamation beim Kunden, wird eingegrenzt. Endlich können wieder sinnvolle Innovationen entstehen (oder weniger sinnvolle gebremst werden). Ihre Produkte sind am Markt orientiert und müssen die ausländische Qualität nicht mehr fürchten. Investitionen werden zukünftig nicht mehr am Markt vorbei getätigt.

#### **Abschließend kann man feststellen**

Fehlermanagement ist unbezahlbar. Es schafft das notwendige Vertrauen der Kunden und des Marktes in Ihr Unternehmen und in Ihre Mitarbeiter. Sie gewinnen Zeit für die wichtigen Aufgaben.

### **Geben Sie sich und Ihren Mitarbeitern eine Chance!**

Selbst ein gutes System zu etablieren, kann dann ein Fehler sein, wenn keine entsprechende Fehlerkultur gelebt wird. Gut gemeint, aber der falsche Weg. Fangen Sie bei sich selbst an und diskutieren Sie mit Ihren Mitarbeitern über die Bewertung von Fehlern.

Nur wer nichts macht, macht auch keine Fehler. Die Frage ist nur: Wie reagiere ich auf Fehler, wie werden Fehler für Verbesserungen genutzt?

Dürfen Fehler wirklich erst gar nicht gemacht werden? Oder sind sie ein fester Bestandteil für Verbesserungen? Das sind Fragen, die sich jeder selbst stellen muss. Wie sinnvoll teure Prozesse sind, die von außen etabliert werden, muss auch jeder für sich selbst entscheiden.

Die Mitarbeiter eines normal funktionierenden Unternehmens sind wie eine Familie. Ein Großteil der Zeit wird am Arbeitsplatz verbracht. Hier sind die gleichen Qualitäten gefragt wie im privaten Bereich. Die kleinste Einheit ist immer noch die Familie. Unsere Kinder sind unsere Zukunft. Sollen sie erst anhand von Qualitätshandbüchern lernen, was funktioniert, wie der Mensch arbeitet und reagiert?

Eine möglichst offene Kommunikation, die Freiheit, seine eigene Meinung angstfrei zu äußern, offen über Aktuelles sprechen zu können, sollte selbstverständlich sein.

Jeden Tag verlässt 80 Prozent des Wissens über das Unternehmen mit dem Feierabend den Betrieb. Trotz neuester Datenbanktechnik wird sich auch in Zukunft daran wenig ändern. Der Mitarbeiter ist und bleibt das wertvollste Gut eines jeden Unternehmens.

### **Warum wird das immer noch nicht beachtet?**

Die Basis ist eine offene Unternehmenskultur, vielleicht sogar Erziehungskultur. Damit ist es ein gesellschaftliches Thema unserer Zeit.

Was selten funktioniert und bisher auch nicht funktioniert hat, ist der bloße Import eines funktionierenden Systems. Die Menschen vor Ort entscheiden, und die werden selten mitimportiert.

Der Grundstein für eine erfolgreiche Fehlerkultur liegt bei unseren Kindern. Fehler, ihre positive Bewertung, müssen als wichtige Schritte unserer Entwicklung bereits in der Jugend etabliert werden. Es gibt zahlreiche Beispiele, bei denen nicht nur Lehrer, sondern die Eltern den Grundstein für eigenes erfolgreiches Verhalten begründen.

Wir, als Eltern und Verantwortliche, müssen jetzt bei uns damit beginnen. Bereits getroffene Entscheidungen sollten begutachtet und im Sinne des Erfolgs für sich bewertet werden. Notfalls müssen bereits getroffene Entscheidungen erfolgreich korrigiert werden.

Das Gleiche gilt für den Erfolg.

Was Erfolg sein kann und wie man ihn bewertet, hängt natürlich auch von vielen Faktoren ab. Wo habe ich angefangen? Welche Ziele sind für mich wichtig? Was ist mein Lebensziel? Wenn diese Fragen – im Sinne des eigenen Erfolgs – geklärt sind, ist Veränderung der richtige Weg für das Ziel.

Aber auch hier gibt es viel versprechende Ansätze, gibt es Lösungen. Ich gebe Ihnen Recht, der Einzelne hat wenigen Möglichkeiten für eine umfassende Veränderung. Umso erfreulicher ist es, wenn man bei sich selbst anfängt und sein eigenes Umfeld betrachtet. Wenn sich die ersten positiven Ergebnisse einstellen, ist der erste wichtige Schritt getan.

Innovationen erfordern den geplanten Umgang mit Fehlern, ebenso den geplanten Umgang mit den daraus entstehenden Lösungen für die Zukunft. So kann eine erfolgreiche Fehlerkultur – aufbauend auf ein funktionierendes Fehlermanagement – entstehen.

Alle bekannten Qualitätsmanagementsysteme basieren auf der Erkenntnis von notwendigen Verbesserungspotenzialen. Sie sind auf den Mut der Mitarbeiter angewiesen. Hier müssen Fehler für Verbesserungen genutzt werden. – Eine offene Unternehmens- und Fehlerkultur ist die Basis.

Haben Sie Mut! Und verändern Sie mit Ihren Ideen und Ihrer Initiative Ihr Umfeld.

Vielleicht gibt es ja doch ein **Mutiges Fehlermanagement?**

## 8. Für den eiligen Leser: Eine Zusammenfassung

### Die Basis:

- Ein Fehler ist die Möglichkeit für die Verbesserung des Systems!
- Korrigierte Fehler können dauerhaften Erfolg bedeuten.
- Ein erfolgreicher Manager handelt jeden Tag zum Wohl des Unternehmens, auch wenn das Risiko für seinen eigenen Arbeitsplatz wächst.
- Qualität basiert auf funktionierendem Fehlermanagement, auch außerhalb der Produktion.

### Die Fehlerkultur:

- Eine schnellstmögliche Korrektur entstandener Fehler sichert den Erfolg. Eine Fehlerkultur, die eine Diskussion um begangene Fehler ohne sofortige Sanktionen für den Einzelnen ermöglicht, gibt es gesellschaftlich kaum in Deutschland.
- Eine erfolgreiche Fehlerkultur, ergänzt um funktionierendes Fehlermanagement, führt zum gewünschten Erfolg.
- Eine erfolgreiche Fehlerkultur muss überall wachsen und reifen können. Sie soll als Mittel für eine notwendige Weiterentwicklung des Unternehmens und sich selbst verstanden werden.

### Mutiges Fehlermanagement®:

- Mutiges Fehlermanagement beginnt bei jedem selbst und bei der persönlichen Kraft, positive Erkenntnisse über sich und die eigenen Fehler zu gewinnen.

■ Mutiges Fehlermanagement reduziert die Angst im Unternehmen und erzeugt die notwendigen Entscheidungen, für eine langfristige Sicherung des unternehmerischen Erfolgs.

■ Mutiges Fehlermanagement ist eine Methode und ermöglicht eine nachhaltige Leistungssteigerung der Mitarbeiter. Es kann der Beginn für eine erfolgreiche Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen sein, dabei ungerechtfertigte Angst aller Mitarbeiter vor notwendigen Entscheidungen im Unternehmen reduzieren. Ihre persönliche soziale Kompetenz wird dadurch untermauert.

### Die Umsetzung:

- Mutiges Fehlermanagement beginnt bei jedem selbst und bei der persönlichen Kraft, positive Erkenntnisse über sich und die eigenen Fehler zu gewinnen.
- Vertrauen, Offenheit und Begeisterung sind die Eckpfeiler des Fehlermanagements. Setzen Sie eine Diskussion um Fehler und um die Möglichkeiten, die aus gemachten Fehlern entstehen, in Gang.

### Der Nutzen:

- Fehlermanagement ist unbezahlbar. Es schafft das notwendige Vertrauen der Kunden und des Marktes in Ihr Unternehmen und in Ihre Mitarbeiter. Sie gewinnen Zeit für die wichtigen Aufgaben.



## 9. Ansprechpartner und Quellen

Leider gibt es nur wenig Material im deutschsprachigen Raum, das sich mit dem Thema Fehler oder Fehlermanagement und Fehlerkultur beschäftigt.

Auch das war ein Ansporn für das vorliegende Buch und für die Internetpräsenz [www.fehlerkultur.de](http://www.fehlerkultur.de).

Die wenigen Spezialisten kommen zumeist aus dem technischen Bereich, seltener aus der Praxis. Ausnahmen bestätigen aber auch hier die Regel, diese sind in der Luftfahrt und dem Gesundheitswesen anzutreffen. Um an weiterführendes Material zu gelangen, kann generell auf das Internet verwiesen werden, hier bieten insbesondere einige Universitäten Texte zum Thema an.

Aus dem Bereich Tagesmedien ist die *Financial Times Deutschland* zu empfehlen, ebenso können einschlägige Wirtschaftsjournale von Nutzen sein.

Für den Bereich Qualitätsmanagement im Bereich Dienstleistung gibt es mit Sicherheit viele Anbieter. Einen, den ich persönlich kenne und schätze ist Dipl.-Ing. Horst Suchner ([suchner@freenet.de](mailto:suchner@freenet.de)). Er arbeitet an langfristigen Lösungen, die nicht immer den Ansätzen der großen Agenturen entsprechen. Der Vorteil für den Kunden: Es gibt Qualitätsmanagement aus einer Hand.

### Weitere Quellen und mögliche Ansprechpartner:

#### **Dieter Brandes: Einfach managen**

Einfach managen: Klarheit und Verzicht – der Weg zum Wesentlichen  
Frankfurt [u.a.]: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2002, 176 Seiten

**BusinessVillage GmbH** mit zahlreichen Publikationen

**Dr. habil. Peter Chott:** [www.chott.de](http://www.chott.de)

**Grothus Verlag** mit zahlreichen Publikationen

#### **Matthias Horx: Future Fitness**

Future Fitness: wie Sie Ihre Zukunftskompetenz erhöhen; ein Handbuch für Entscheider  
Frankfurt am Main: Eichborn, 2003, 241 Seiten

#### **Dr. Joseph Murphy:**

##### **Die Macht Ihres Unterbewusstseins**

Die Macht Ihres Unterbewußtseins: das Buch der inneren und äußeren Entfaltung Aus dem Amerikanischen von Wolfgang Maier, 69. Auflage,  
Kreuzlingen; München, Ariston, 2002, 287 Seiten

**Dipl.-Ing. (und Flugkapitän i.R.) Hans-Jürgen Russow**

Trainer für Arbeitspsychologie für verschiedene Fortbildungsanbieter

**Reinhard K. Sprenger: Mythos Motivation**

Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse,

17. überarbeitete und erweiterte Auflage,  
Frankfurt am Main u.a., Campus-Verlag,  
2002, 276 Seiten

Text Idee Argument ■

**KLAR UND DEUTLICH**

Lektorat/Korrektorat  
Inh. Andreas Kaizik  
Pettenkoferstr. 16  
10247 Berlin

Tel.: 030 49854420  
Fax: 030 49854425

[www.klar-und-deutlich.com](http://www.klar-und-deutlich.com)  
[info@klar-und-deutlich.com](mailto:info@klar-und-deutlich.com)

## Edition Praxis.Wissen\*

**■ Persönlicher Erfolg**

---

- 477 Erfolgsfaktor Fehler!, Peter Hochreither  
583 Free your mind – Das kreative Selbst, Albert Metzler  
591 Bessere Geschäftsbeziehungen, Marzella Arndt; Peter Arndt  
596 Endlich frustfrei! Chefs erfolgreich führen, Christiane Drühe-Wienholt  
604 Die Magie der Effektivität, Stéphane Etrillard  
620 Zeitmanagement, Annette Geiger  
624 Gesprächsrhetorik, Stéphane Etrillard  
631 Alternatives Denken, Albert Metzler  
646 Geschäftsbriefe und E-Mails – Schnell und professionell, Irmtraud Schmitt  
733 Limbic Mind – Die intelligente Schlagfertigkeit, Christine Lehner; Sabine Weihe  
743 Presenting Yourself – Der souveräne Auftritt, Eva Ruppert

**■ Präsentieren und konzipieren**

---

- 579 Kreativität in Meeting und Team, Kerstin Meier  
590 Konzepte ausarbeiten – schnell und effektiv, Sonja Klug  
632 Texte schreiben – Einfach, klar, verständlich, Günther Zimmermann  
635 Schwierige Briefe perfekt schreiben, Michael Brückner  
625 Speak Limbic – Wirkungsvoll präsentieren, Anita Hermann-Ruess

**■ Richtig führen**

---

- 614 Mitarbeitergespräche richtig führen, Annelies Helff; Miriam Gross  
616 Plötzlich Führungskraft, Christiane Drühe-Wienholt  
629 Erfolgreich Führen durch gelungene Kommunikation, Stéphane Etrillard; Doris Marx-Ruhland  
638 Zukunftstrend Mitarbeiterloyalität, 2. Auflage, Anne M. Schüller  
643 Führen mit Coaching, Ruth Hellmich

**■ Vertrieb und Verkaufen**

---

- 479 Messemarketing, Elke Clausen  
549 Verkaufen für Techniker, Tim Cole  
561 Erfolgreich verkaufen an anspruchsvolle Kunden, Stéphane Etrillard  
562 Vertriebsmotivation und Vertriebssteuerung, Stéphane Etrillard  
587 Zukunftstrend Empfehlungsmarketing, Anne M. Schüller  
605 Fit für die Neukundengewinnung, Rolf Leicher  
606 Sell Limbic – Einfach verkaufen, Anita Hermann-Ruess  
618 Events und Veranstaltungen professionell managen, Melanie Dressler  
619 Erfolgreich verhandeln, erfolgreich verkaufen, Anne M. Schüller  
647 Erfolgsfaktor Eventmarketing, Melanie von Graeve  
664 Best-Selling – Verkaufen an die jungen Alten, Stéphane Etrillard  
668 Mystery Shopping, Ralf Deckers; Gerd Heinemann  
726 Sog-Selling – Einfach unwiderstehlich verkaufen, Stéphane Etrillard

**■ Kundenbindung**

---

- 567 Zukunftstrend Kundenloyalität, Anne M. Schüller  
570 Couponing in der Praxis, Sebastian Dierks; Dirk Ploss  
573 Kundenwert durch Kundenbindung in der Praxis, Kolja Wehleit; Arno Bublitz  
577 CRM erfolgreich einsetzen, Prof. Dr. Heinrich Holland  
610 Faktor Service – Was Kunden wirklich brauchen, Dirk Zimmermann

**■ Direkt-Marketing**

---

- 546 Telefonmarketing, Robert Ehlert; Annemike Meyer  
563 Telefonmarketing-Kampagnen, Markus Grutzeck  
584 Perfekt texten, Detlef Krause  
586 Adress- und Kundendatenbanken für das Direktmarketing, Carsten Kraus

### PR und Kommunikation

---

- 478 Kundenzeitschriften, Thomas Schmitz
- 557 Krisen PR – Alles eine Frage der Taktik, Frank Wilmes
- 569 Professionelle Pressearbeit, Annemike Meyer
- 594 1×1 für Online-Redakteure und Online-Texter, Saim Rolf Alkan
- 595 Interne Kommunikation. Schnell und effektiv, Caroline Niederhaus
- 653 Public Relations, Hajo Neu, Jochen Breitwieser
- 691 Wie Profis Sponsoren gewinnen, 2. Auflage, Roland Bischof

### Online-Marketing

---

- 506 Besser texten, mehr verkaufen auf Corporate Websites, Stefan Hejnk
- 688 Performance Marketing, 2. Auflage, Thomas Eisinger; Lars Rabe; Wolfgang Thomas (Hrsg.)
- 690 Erfolgreiche Online-Werbung, 2. Auflage, Marius Dannenberg; Frank H. Wildschütz
- 692 Effizientes Suchmaschinen-Marketing, 2. Auflage, Thomas Kaiser

### Marketing-Strategien

---

- 454 Professionelle Preisfindung, Georg Wübker
- 500 Leitfaden Ambient Media, Kolja Wehleit
- 533 Corporate Identity ganzheitlich gestalten, Volker Spielvogel
- 549 Professionelles Briefing – Marketing und Kommunikation mit Substanz, Klaus Schmidbauer
- 574 Marktsegmentierung in der Praxis, Jens Böcker; Katja Butt; Werner Ziemens
- 576 Plakat- und Verkehrsmittelwerbung, Sybille Anspach
- 603 Die Kunst der Markenführung, Carsten Busch
- 612 Cross-Marketing – Allianzen, die stark machen, Tobias Meyer; Michael Schade
- 630 Kommunikation neu denken – Werbung, die wirkt, Malte Altenbach
- 661 Allein erfolgreich – Die Einzelkämpfermarke, Giso Weyand
- 712 Der Wow-Effekt – Kleines Budget und große Wirkung, Claudia Hilker

### Zielgruppenmarketing

---

- 566 Seniorenmarketing, Hanne Meyer-Hentschel; Gundolf Meyer-Hentschel
- 571 Generation 40+ Marketing, Elke Verheugen

### Gründen und Finanzen

---

- 622 Die Bank als Gegner, Ernst August Bach; Volker Friedhoff; Ulrich Qualmann
- 634 Forderungen erfolgreich eintreiben, Christine Kaiser
- 656 Praxis der Existenzgründung – Erfolgsfaktoren für den Start, Werner Lippert
- 657 Praxis der Existenzgründung – Marketing mit kleinem Budget, Werner Lippert
- 658 Praxis der Existenzgründung – Die Finanzen im Griff, Werner Lippert

### Weitere Fachbücher, BranchenTrends, Studien ...

---

- 333 Der Mensch als Marke, Dieter Herbst; Thomas Anders; Peter Olsson; 39 Euro
- 377 Erlebnismarketing für die Besucher von Sportveranstaltungen, Stefan M. Pfaff; 49 Euro
- 505 Corporate Knowledge, Schildhauer; Braun; Schultze (Hrsg.); 39 Euro
- 558 Akzeptanz und Wirkung multimedialer Anwendungen im pers. Verkaufsgespräch, Kretschmar; 36,90 Euro
- 580 Business Intelligence, Schildhauer; Grothe; Braun; Schultze (Hrsg.); 49,90 Euro
- 582 Die Depression der Werbung, Berliner Kommunikationsforum e.V.; 16,80 Euro
- 598 Geburt von Marken, Busch; Käfer; Schildhauer u.a.; 39,80 Euro
- 633 Business Innovation Management, Schildhauer; Braun; Schultze; Busch (Hrsg.); 49 Euro
- 644 Mordsbetrieb, Peter Schütz; Robert Kroth; 7,90 Euro
- 650 Erfolgreiche Kundengewinnung mit Mobile Marketing, Täubrich; Schildhauer (Hrsg.); 98 Euro
- 679 Speak Limbic – Das Ideenbuch für wirkungsvolle Präsentationen, Anita Hermann-Ruess; 79 Euro
- 717 Gründung und Franchising 2007/2008, Detlef Kutta; Karsten Mühlhaus (Hrsg.); 9,95 Euro

**Faxen Sie dieses Blatt an:  
+49 (551) 2099-105**

**Oder senden Sie Ihre Bestellung an:**  
BusinessVillage GmbH  
Reinhäuser Landstraße 22, 37083 Göttingen  
Tel. +49 (551) 2099-100  
info@businessvillage.de

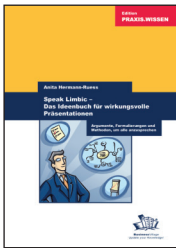


**Ja, ich bestelle:**

Exemplar(e)

Exemplar(e)

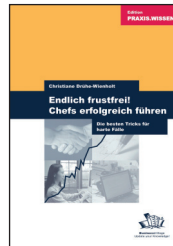
**Speak Limbic –  
Wirkungsvoll präsentieren**



Ein Arbeitsbuch, das Präsentierenden, Verkäufern, Textern und Strategen zeigt, wie sie die limbischen Profile ihrer Zielgruppe herausfinden und diese direkt und gezielt ansprechen.

**Art.-Nr. 679**  
**79,00 € • 81,50 € [A] • 130,00 CHF**

**Endlich frustfrei!  
Chefs erfolgreich führen**



Wie kann ich meinen Chef dazu bringen, das zu tun, was ich will? Diese Frage stellen sich viele Mitarbeiter. Eigentlich ganz einfach! Praxisnah erfahren Sie in diesem Buch, wie Sie Ihren Chef auf Ihre Seite ziehen und ihn für Ihre Ideen und Ziele gewinnen. So klappt endlich mit dem Chef!

**Art.-Nr. 596**  
**21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF**

(\* Alle Praxisleitfäden der Edition PRAXIS.WISSEN kosten 21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF)

Menge	Art.-Nr.	Titel	Einzelpreis €/CHF
<b>1</b>	<b>669</b>	<b>&gt;&gt; KOSTENLOS – Erfolgsfaktoren</b>	<b>0,00 €</b>

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Vorname

\_\_\_\_\_  
Name

\_\_\_\_\_  
Straße

\_\_\_\_\_  
Land PLZ Ort

\_\_\_\_\_  
Telefon

\_\_\_\_\_  
E-Mail

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

# Expertenwissen auf einen Klick



## **Gratis Download: MiniBooks – Wissen in Rekordzeit**

**MiniBooks** sind Zusammenfassungen ausgewählter BusinessVillage Bücher aus der Edition PRAXIS.WISSEN. Komprimiertes Know-how renommierter Experten – für das kleine Wissens-Update zwischendurch.

Wählen Sie aus mehr als zehn MiniBooks aus den Bereichen: **Erfolg & Karriere, Vertrieb & Verkaufen, Marketing und PR.**

➔ [www.BusinessVillage.de/Gratis](http://www.BusinessVillage.de/Gratis)



**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!

# Verlag für die Wirtschaft