

NZZ Online

Fehler müssen nicht sein – manche dürfen nicht sein

Erschienen bei NZZ Online am 24.01.2012

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

In der Unternehmenswelt gilt: Fehler dürfen nicht passieren. Diese Maxime ist umso strenger, umso schlimmer die Folgen von Fehlern sind.

Bei Airlines, in Krankenhäusern und bei Schifffahrtsunternehmen gilt natürlich die »Zero-Defects«-Richtlinie. Auch in anderen Unternehmen sind Fehler vom Grundsatz her nicht zu tolerieren, auch wenn sie nicht über Leben und Tod entscheiden. Fehler haben immer Konsequenzen und kein Unternehmen kann es sich leisten, in einen schlechten Ruf zu geraten.

So enttäuschend es ist, so realistisch ist es auch, dass Fehler passieren. Menschen machen Fehler, Material versagt, Prozesse laufen nicht ab wie geplant. Umso wichtiger ist es, die Prozesse und Kommunikationsabläufe im Unternehmen so zu gestalten, dass sie auch bei auftretenden Fehlern funktionieren. Das heisst im Idealfall werden die angestrebten Ergebnisse auch bei ablaufbezogenem, Material- oder menschlichem Versagen (Vergessen, Ungenauigkeit etc.) erreicht, zumindest aber muss der Schaden, der aus einem Fehler resultiert, begrenzt sein.

Bezogen auf Führung von Personen mag es modern klingen, wenn man die Einstellung vertritt, dass »man Fehler machen darf«, aber jede Führungskraft ist gut beraten, diese generelle Aussage sehr kritisch zu hinterfragen. Als Maxime ist diese Richtlinie für jedes Unternehmen ruinös – und schlimmer noch, für Kunden sogar mit grossem Schaden verbunden.

Gerade innovative Unternehmen verwenden viel Energie darauf, fehlerfreie Dienstleistungen und Produkte für die Kunden auf den Markt zu bringen. Damit das gelingt, ist sehr genau zu überlegen, für welchen Teilschritt im Gesamtprozess oder Bereich im Unternehmen man Fehler als zulässig betrachtet. Und immer wieder wird man auch bewusst Risiken eingehen, im Wissen, dass Fehler passieren werden. Es kommt eben sehr auf den Kontext an, wo man Fehler tolerieren kann. Augenmass ist gefordert – und wer sich kritisch gegen Fehler stellt, gilt vielleicht deshalb nicht immer als »modern«, die Chancen stehen aber gut, dass man bald als sehr wirksam gilt.

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

Aufgaben und Denkanstöße:

- Was können Sie in ihrem Unternehmen tun, damit Fehler geringere Konsequenzen haben?
- Wie können Sie die Fehlerquote reduzieren?
- Wo dürfen Fehler in ihrem Verantwortungsbereich keines Falls passieren? Und wo sollten Sie Freiräume schaffen, damit Experimentieren und Testen möglich ist?