

Fehlerkultur heißt auch Lernkultur (hoffentlich!)

Fehlerkultur zu leben und die Organisation zur lernenden Organisation zu machen ohne »Schuldige« zu verfolgen und individuelle Motivation abzuwürgen, ist oft eine Kunst.

Von Eva Selan

Eine positive Fehlerkultur macht Organisationen zur lernenden Organisationen. Um Fehler nicht zu vertuschen oder Fehler anderer hinterlistig aufzudecken, sondern sie aktiv aufzuzeigen – dazu bedarf es einer konstruktiven Fehlerkultur. Das Ansprechen von Fehlern und das Suchen von Ursachen (nicht Schuldigen, sondern Auslösern) macht es möglich, daraus Maßnahmen abzuleiten, um diese Fehler künftig zu vermeiden. Es heißt ganz richtig »aus Fehlern lernt man«, – allerdings sollte man Fehler tunlichst nur einmal machen – die Auswahl an möglichen Fehlern ist schließlich groß genug.

Diese produktive Fehlerkultur fördert naturgemäß die konfliktfreie Zusammenarbeit. Wobei Corinna Ladinig (Geschäftsführerin, ctc-academy) einwirft: »Eine konfliktfreie Zusammenarbeit ist eine Illusion – es geht eher darum, mit

Konflikten lösungsorientiert umzugehen und sie rechtzeitig anzusprechen sowie einen Standard im Umgang mit Konflikten zu haben.«

Fehlerkultur bedeutet, das Lernverhalten der Mitarbeiter zu kennen und zu akzeptieren. Jeder Mensch begeht Fehler und lernt (im Normalfall) auch daraus. »Bei einer erfolgreichen Fehlerkultur in Unternehmen wird dieses Verhalten genutzt. Jeder Fehler in der Vergangenheit kann zu einer Leistungssteigerung in der Zukunft führen«, unterstreicht Gabriele Riedl (Geschäftsführerin, trilog). »Hand in Hand mit einer erfolgreichen Fehlerkultur geht eine mindestens ebenso erfolgreiche Feedback-Kultur. Denn nur wenn ein Fehler auch entsprechend kommuniziert und somit eine Feedback- und Lernschleife in Gang gesetzt wird, kann daraus Neues und Lösungsorientiertes entstehen.«





Corinna Ladinig



Ronny Hollenstein



Gabriele Riedl



Clemens Widhalm

Dazu ist es nötig, auf nicht-beschuldigende Art und Weise

- das Problem/den Fehler zu definieren.
- die Ursache und/oder den Auslöser zu erkennen,
- die möglichen Konsequenzen bei Nichtbehebung des Problems zu erörtern
- und herauszufinden, wie dieses Problem/dieser Fehler künftig vermieden werden kann.

Dann ist es ein konstruktiver Umgang mit der Situation und diese Fehlerkultur ermöglicht Lernen.

Lernkultur & Motivationskiller

Essenziell ist der Grundsatz: »Eine Fehlerkultur ist eine Lernkultur«, sagt Ronny Hollenstein (Geschäftsführer, ic2 concepts & trainings GmbH) deutlich: »Und Lernen erfordert Angstfreiheit und die Möglichkeit, neue Wege auszuprobieren. Wenn Wege dann als nicht zielführend erkannt werden, sollte das Feedback zwar klar sein, aber nicht dazu führen, dass die Mitarbeiter nicht mehr neue Ansätze bedenken. Ein wichtiger Wert ist hier der Respekt vor Menschen und deren Zugängen. Wird so kritisiert, dass der Mensch sich jedes Mal in seiner Würde (»Sie sind ja völlig überfordert!«) angegriffen fühlt, wird er nur mehr auf Nummer sicher gehen. Dazu müssen Führungskräfte lernen, respektvoll zu kritisieren, ohne individuelle Motivation abzuwürgen.«

Und dieses Abwürgen der Motivation der Mitarbeiter kann in keinem Fall zielführend sein. Sobald Fehler vertuscht werden, werden sie meist erst zu einem viel späteren Zeitpunkt sichtbar, an dem sie viel größeren Schaden verursachen. Wird mit dem Finger auf den Schuldigen gezeigt und dieser quasi an den Pranger gestellt, führt es zwangsläufig dazu, dass alle die

Köpfe einziehen und sich niemand Gedanken machen wird, wie eine gute – vielleicht neue, kreative – Lösung aussehen könnte, sondern man versteckt sich lieber in gewohnten Bahnen. Dieses Klima führt zu unfruchtbarem Misstrauen und killt die bereits erwähnte individuelle Motivation.

Diese Organisation hat somit die Chance verspielt, aus Fehlern zu lernen und die Qualität (intern wie extern) zu steigern.

Mag. Elke Schüttelkopf, MSc, MBA (Unternehmensberaterin, Trainerin, Coach, Geschäftsführerin Elke Schüttelkopf Consulting) bringt es auf den Punkt: »Der Umgang mit Fehlern und Kritik ist für uns häufig angstbesetzt. Wir fürchten uns, gekränkt zu werden und das Gesicht zu verlieren. Wir fürchten uns auch, als Sündenbock dazustehen. Wir haben darum eine große Scheu, über Fehler zu sprechen und Kritik zu äußern. Leider lösen sich durch Stillschweigen nicht die Probleme. Im

Gegenteil. Es gewährleistet Entwicklung, wenn wir den Schritt wagen. Doch dazu braucht es klare Verhaltensregeln und soziale Kompetenzen. Wichtig ist es, nicht die Person in den Mittelpunkt zu stellen, sondern das Problem und die Lösung. Statt Schuldige zu suchen, ist es sinnvoll, Ursachen zu ergründen und Verbesserungsschritte festzulegen. Damit derselbe Fehler nicht nochmals auftritt.«

Fehlerkultur und Mitarbeiterengagement hängen somit unmittelbar zusammen. Angst vor Fehlern lähmt die Weiterentwicklung (von Mitarbeitern und Organisation) und die Zusammenarbeit im Team. Je weniger Fehler toleriert werden und ein konstruktiver Umgang damit vermieden wird, desto geringer ist die Chance, dass Mitarbeiter gewillt sind, aus ihrem mit Sicherheit fehlerfreien Radius hinauszublicken, mehr zu leisten und Ideen einzubringen, geschweige denn außergewöhnliche Leistungen beizutragen.

Unser Motto: Excellence needs Diversity!

Intercultural (das Team hinter der Plattform)
Consulting (zum Beispiel bei M&As, bei Entsendungen, etc.)
Training (interkulturelle Kompetenzen von Praktikern vermittelt)
Mediation (wenn Konflikte kulturelle Wurzeln haben)

Rufen Sie uns an oder vereinbaren Sie einen Gesprächstermin mit uns!
 Unsere Website: <http://www.ic2m.at>, Tel. ++43 (0)664 419 3031

...gs-Coaching · Zeit- und Selbstmanagement · Persönliche Rhetorik · Präsentations-
 ...ie führen · Kooperatives Arbeiten · Effiziente Kommunikation · Moderationen · Kor-
 ...maßnahmen · **www.ic2.at** · Mentoring · Potenzialanalysen · Persönlichkeits-C
 ...gs-Coaching · Zeit- und Selbstmanagement · Persönliche Rhetorik · Präsentations-
 ...ie führen · Kooperatives Arbeiten · Effiziente Kommunikation · Moderationen · Kor-
 ...h Bildungsmaßnahmen · Lehrgänge · **IHR EXPERTE FÜR SOCIAL SKILLS!** · Ment

**Bildungskonzeptionen · Trainings
 Coachings · Moderationen**



Produktive Fehlerkultur fördern

In einer Unternehmenskultur, die von Vertrauen, Fortschrittswillen und Eigenverantwortung der Mitarbeiter geprägt ist, wird mit Fehlern dramafrei umgegangen. Hier werden Fehler nicht so lange vertuscht, bis es zu einer Eskalation kommt, sondern sie werden willkommen geheißen, um daraus zu lernen.

Fehler werden als wertvolle Erfahrungen betrachtet und in Kauf genommen, um neue Wege testen zu können. Mit

dieser Grundhaltung darf und soll es auch Konflikte geben, denn die haben dann den Charakter einer konstruktiven und ernsthaften Auseinandersetzung mit anstehenden Themen.

Die Einstellung zum Umfeld mit Konflikten ist entscheidend, sagt auch Dr. Clemens Widhalm (Geschäftsführer, Dale Carnegie Austria): »Geht es um Machtkämpfe und ›Recht haben‹ oder steht die Lösung eines Problems bzw. die Erreichung eines Zieles im Vordergrund? Geht es um persönliche Eitelkeiten oder um die Sache? Wo Wertschätzung und der Wunsch, andere Menschen in deren Entwicklung zu fördern etabliert sind, können Konflikte sogar als Katalysator wirken. Anderswo als jener Funke, der ein explosives Gemisch zur Detonation bringt.

Zuallererst ist es wichtig, dass eine Vertrauensbasis geschaffen wird. Hier geht es um den alltäglichen wertschätzenden Umgang, Fairness, Transparenz, das Halten von Versprechen, das Anerkennen von Erfolgen, das ehrliche Interesse an Menschen, das aktive Zuhören. Klingt nach Selbstverständlichkeiten, geht jedoch im Unternehmensalltag oft unter. Wenn Vertrauen da ist, können wir Mitarbeiter leichter dazu ermutigen, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen und kalkulierte Risiken einzugehen. Faire, in der Sache klare und dem Menschen gegenüber wertschätzend geführte Kritikgespräche unterstützen Mitarbeiter, aus ihren Fehlern zu lernen und sich auch weiterhin für das Unternehmen zu engagieren.«

Engagement und Eigenverantwortung wirken sich positiv aus – u. a. auf die Innovationsrate, Flexibilität, Einsatzbereitschaft bei Engpässen, Problemlösungsfähigkeit,

Kundenzufriedenheit und letztlich im Betriebsergebnis.

Beispiele

Klaus Hochkogler, MA (Inhaber, ICTM) steuert ein Beispiel bei: »Hätte BP zum Beispiel eine positive Fehlerkultur gehabt, dann hätte sich möglicherweise dieser unglaubliche Umweltschaden im Golf von

Mexiko gar nicht ereignet. Man hätte auf die warnenden Hinweise einiger Ingenieure gehört. Es wären entsprechende Maßnahmen getroffen

worden. Aber vielleicht ist es auch die Abwägung von wirtschaftlichen Konzerninteressen gegen scheinbar hohe Kosten zur Reduktion von Risiken. Also Gier gegen Sicherheit, so nach dem Motto ›wird schon nix passieren‹. Grauenhaft, wenn das Menschenleben kostet. Und die Umwelt mit so einem Desaster bedenkt.«

Ein weiteres Beispiel von Corinna Ladnig über die Entstehungsgeschichte der Post-its: »Ein Mitarbeiter in der Firma 3M entwickelte einen Kleber, der nicht klebte – also ein Fehler in der Mischung des Klebstoffs – durch die Kommunikation dieses ›Fehlers‹ in der Firma, kam ein anderer Mitarbeiter darauf, dass ein wiederablösbarer Kleber eine Marktlücke darstellte. Er suchte nämlich bereits sehr lange nach einer Möglichkeit, auf seinen Musiknoten Notizen zu machen, die dann wieder entfernt werden können.«

Klaus Hochkogler nennt ein weiteres Beispiel, diesmal zu Null-Fehler-Strategie: »Bei einem weltweit operierenden Produzenten im Bereich Automotive ging es darum, die ›Null-Fehler-Strategie‹ entsprechend umzusetzen. Es dauerte eine geraume Zeit, bis das Projektteam bzw. dessen Leitung verstanden hatte, dass hier Unmögliches verlangt wurde. Die Mitarbeiter sahen keine Möglichkeit, dieser Konfliktsituation zu entkommen, weil sie das als ›Befehl von oben‹ empfanden. Faszinierend daran waren auch die unterschiedliche Rezeption von Risiko und Fehler und die daraus resultierenden Konflikte – ein Aspekt der gerade in weltweit operierenden Unternehmen immer noch unterschätzt wird. Das Trainingsprogramm war hier in der Folge auch umfangreich und inkludierte Cultural-Fitness-Trainings, Diversity-

Workshops ebenso wie Konfliktmanagement-Seminare.«

Clemens Widhalm bringt ebenfalls ein Beispiel zur Fehler-Eliminierung: »Für Robert Bosch International haben wir ein Projekt durchgeführt zum Thema ›Coaching als Instrument zur Fehlerreduktion‹. Dieses Unternehmen ist stark qualitätsgetrieben und tut sein Bestes, um sich der Null-Fehler-Tangente zu nähern. Unser Beitrag – zusammen mit Dale Carnegie Partnern in Deutschland, Ungarn, Spanien, China und anderen Ländern – bestand darin, die Führungskräfte daraufhin zu coachen, dass sie ihrerseits die Mitarbeiter zur optimalen Einhaltung der im Unternehmen etablierten Qualitätssicherungsprozesse anleiten, ohne deren Eigeninitiative zu gefährden.«

Seminare

Zahlreiche Seminare versprechen, Konfliktmanagement zu lehren, das Verständnis für Mitarbeiter und Kollegen zu fördern, unsachliche Angriffe und Einwände zu erkennen und zu entschärfen, Argumente zu hinterfragen und eine konstruktive Einstellung zu Konflikten zu leben. Doch: Kann Konfliktmanagement wirklich gelernt werden?

Günter Sigl, MAS (Geschäftsführer, Stratos Institut) antwortet: »Das empathische Zuhören und das gezielte Hinterfragen haben einen sehr großen Stellenwert. An erster Stelle steht jedoch die grundsätzliche Einstellung. Werden Konflikte als etwas ganz Normales angesehen, die im Zusammenleben immer wieder auftreten, so ist ein Grundstein für eine konstruktive Konfliktbewältigung gegeben. Wir sehen es z. B. sehr deutlich bei unseren Mediationslehrgängen – die Teilnehmer berichten zum Schluss immer wieder, wie sehr sie persönlich profitiert haben und aufgrund ihrer Einstellung und den neu gelernten Fähigkeiten viel souveräner und konstruktiver Konflikte bearbeiten können.« Sigl geht weiters auf die Inhalte ein, die ein effektives Konfliktmanagement-Seminar beinhalten muss: »Für mich sind folgende Inhalte notwendig: Die grundsätzliche Basis bildet die Förderung der Empathie. Weiters muss klar werden, dass Konflikte etwas ganz Natürliches im menschlichen Zusammenleben sind. Auch kommunikative Fähigkeiten

ten gehören trainiert. Und es sollten auch mediative Fähigkeiten vermittelt werden.«

Corinna Ladinig zu Must-Haves in Konfliktmanagement-Seminaren: »Viele unterschiedliche Lösungsstrategien! Ich stelle gerne die Methode der gewaltfreien Kommunikation vor und spiele mit den Kommunikationsmustern und gemeinsam akzeptierten Sprachformen. Das schafft ein Bild für den Transfer in die Praxis und bei internen Firmentrainings eine gemeinsame Sprache.

Ein Team, das aus 3 Personen besteht, das sich immer wieder sehr heftig stritt, hat im Rahmen eines Teamcoachings folgende Vorgangsweise entwickelt: Sie erhielten von mir 3 folierte ›Neandertaler-Männchen‹ – jeder erhielt eines und immer wenn der Streit wieder anfang, musste derjenige, der es als erstes merkte, die Neandertalerkarte auf den Tisch legen. Darauf folgte eine kurze Pause, dann die Zielklärung und dann wurde das Gespräch wieder aufgenommen – von da an funktionierte die Abstimmung um ein Vielfaches besser.«

Ronny Hollenstein sagt konkret: »Wir trainieren in Konfliktmanagement-Seminaren drei Fähigkeiten:

- Die Dialogfähigkeit als Kunst, gemeinsam nachzudenken. Hierbei ist es wichtig, laut zu denken, ohne sofort eigene Standpunkte zu verteidigen.
- Die Diskussionsfähigkeit, durch die gemeinsam Entscheidungen getroffen werden. Hier ist eine sachliche und analytische Betrachtung der vorhandenen Standpunkte wichtig, um innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen und entlang gemeinsamer Zielvereinbarungen zur besten Lösung zu kommen.
- Konfliktfähigkeit, die auch dann die Handlungsfähigkeit der Personen ermöglichen soll, wenn nicht so leicht eine Lösung gefunden wird. Sie soll die Würde der vorhandenen Personen respektieren und damit einen Streit verhindern.«

Klaus Hochkogler ergänzt als sinnvolle Seminar-Inhalte: »Dem eigenen Konfliktverhalten sollte intensive Zeit und Reflexion gewidmet werden, auch die hohe Kunst des gewaltfreien Formulierens (gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg) hilft oft weiter. Aufpassen aber: Die gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg ist nicht in jedem Kulturkreis unreflektiert einsetzbar. Wichtig finde ich auch noch das Er-



Elke Schüttelkopf



Klaus Hochkogler



Günter Sigl

kennen eines Problems sowie das Bewahren des Überblicks über die entsprechenden Kontexte, in denen ein potenzieller Konflikt steht. Das gilt sowohl für den organisatorischen als auch den kulturellen Aspekt eines Konflikts.«

All diese Inhalte finden Einzug in Konfliktmanagement-Seminare. Heute ist es üblich, sie im Kreis der Personalentwicklung anzubieten, von langjähriger Tradition in diese Richtung kann man allerdings noch nicht sprechen.

Im Wandel der Zeit

Vor 20 Jahren war das Thema »Konfliktmanagement« etwas, das kaum Beachtung fand und sicher nicht in den Mittelpunkt von Trainings, Workshops oder gar der Firmenkultur gerückt wurde.

Mittlerweile hat sich viel getan. Dass Konflikte natürlich zum Arbeitsalltag gehören und dass sie nicht per se negativ sein müssen, ist großteils akzeptiert. Breitflächig sind Mitarbeiter darin geschult, dass Feedback gegeben werden soll – und bitte in dieser und jener wertschätzenden Form. Mittler-

weile sind die Sensibilität für dieses Thema und der Umgang damit alltagstauglich.

Daher liegt die Vermutung nahe, dass wir heute auf Unternehmensebene konfliktfreier kommunizieren als noch vor 20 Jahren. Theoretisch. Wie sieht die Praxis aus?

Lassen sich generelle Aussagen treffen, inwieweit sich in Österreich die Konfliktkultur aufgrund der breiteren Sensibilität für dieses Thema geändert hat?

Clemens Widhalm antwortet: »Nein. Wenn wir die Nachrichten verfolgen, in denen in Österreich immer noch so viele Meldungen nach dem Muster ›A kritisiert B‹ gebracht werden, bezweifle ich grundsätzlich die Reife unserer Gesellschaft im Umgang mit Konflikten. Zahlreiche Angebote rund um das Thema Kampfrhetorik stimmen mich da ebenfalls nicht optimistisch.«

Positiver sieht es Günter Sigl: »Verhaltensänderung ist Millimeterarbeit. Es hat sich sehr wohl etwas geändert bzw. verbessert. Da in den letzten Jahren auch viele Personen Mediationsausbildungen besucht haben, gibt es in vielen Organisationen schon Mitarbeiter, die auf ausgezeichnete Ressourcen zurückgreifen können.«



DALE CARNEGIE® TRAINING www.dale-carnegie.at



Engagiert genug
Die erste Wahl für professionelle Entwicklung von Menschen
T +43 (0)1 985 05 23, E office@dale-carnegie.at

Die positive Grundstimmung spürt auch Gabriele Riedl: »Es lassen sich leicht positive Tendenzen im Umgang mit Konflikten erkennen, da das Thema in den letzten Jahren weiter in den Vordergrund gerückt ist. Dabei birgt eine positive Streitkultur – also die sachliche Behandlung von Konflikten – ein großes Potenzial in Unternehmen. Themen, die sachlich aufgearbeitet werden, können wichtige Denkanstöße und Impulse für die Zukunft geben. Unsere Kultur in Österreich ist tendenziell geprägt von Konfliktvermeidung. Außerdem spielt sicher auch die Veränderung in der Arbeitswelt eine entscheidende Rolle. Vor 20 Jahren waren Organisationen noch anders aufgestellt, Menschen haben anders zusammen gearbeitet. Heute haben viele nicht mehr den täglichen, persönlichen Kontakt zu ihren Mitarbeitern und Kollegen. Neue Medien machen Kommunikation zwar einerseits leichter und schneller, die Menschen aber auch anfälliger für Missverständnisse. Wo man sich früher im wahrsten Sinne des Wortes an einen Tisch gesetzt hat, beherrschen jetzt E-Mail, Handy und Co das Feld. Das Zwischenmenschliche bleibt da leicht auf der Strecke.«

Ich bezweifle grundsätzlich die Reife unserer Gesellschaft im Umgang mit Konflikten.

Elke Schüttelkopf hakt ein: »Vor 20 Jahren waren Fehler in Unternehmen noch kein Thema. Doch

dann haben die Japaner mit KVP [siehe TRAiNiNG 4/10, Artikel »Lean Management«, S. 44ff.] die Latte hoch gelegt und gezeigt, wie viele Verbesserungspotenziale in jedem Unternehmen schlummern. Das ist ein Schatz, der heute erst zum Teil gehoben ist. Während der Fokus lange darauf lag, fehlerfreie Produkte herzustellen, geht es nun um reibungslose Prozesse. Die Frage ist, wie wir nicht nur Fehler, sondern auch suboptimale Abläufe verbessern, mit weniger Mühe mehr erreichen und dem Wettbewerb eine Nasenlänge voraus sein

können. Da geht es um Produktivität. Da wird Zukunftsfähigkeit aufgebaut!«

Heute

In Zeiten der Unsicherheit – wirtschaftlich oder durch andere Rahmenbedingungen verursacht – werden Konflikte schwerer, das heißt nicht sachlich ausgetragen bzw. eher unter den Tisch gekehrt und vertuscht. »Menschen, die um ihren Arbeitsplatz fürchten, neigen oft dazu, gute Miene zum bösen Spiel zu machen«, sagt Gabriele Riedl. »Negative Gefühle und Ärger werden runtergeschluckt – ›man will ja schließlich nicht negativ auffallen‹ – und Konflikten wird aus dem Weg gegangen. Aus der Situation heraus betrachtet ist das oft ein verständliches Verhalten. Langfristig kommen jedoch nicht geklärte Themen auf jeden Fall an die Oberfläche.«

Dann ist es allerdings oft schon zu spät, der Konflikt ist bereits eskaliert. Die Folgen sind dann wesentlich negativer für den Mitarbeiter und somit auch für das Unternehmen. Wenn Ungewissheit über die eigene Zukunft vorherrscht, ist es für Mitarbeiter immer schwer, konstruktiv an Problemen zu arbeiten.

Riedl hat hier einen Tipp für Unternehmen: »Schaffen Sie eine transparente Atmosphäre und informieren Sie Ihre Mitarbeiter – auch über heikle, vielleicht sogar negative Entwicklungen. Nichts ist für die Mitarbeiter schlimmer als im Dunkeln gelassen zu werden.«

Vor allem in großen Unternehmen neigen Mitarbeiter wie Führungskräfte eher dazu, Entscheidungen zu delegieren oder weniger Verantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen. »Da verpufft dann viel in internen Absicherungsverfahren. Soweit bis die vielleicht sehr guten Ideen oder Analysen von Mitarbeitern bis oben

hin so verwässert wurden, dass kaum noch was von der ursprünglichen Idee vorhanden ist«, reflektiert Ronny Hollenstein. In Krisen allerdings »werden Entscheidungen schneller getroffen und oftmals neue Wege überlegt. Aber natürlich gibt es auch das Fluchtverhalten, das sich dann als Rückzug auf Nummer sicher oder als Erstarrung angesichts des Problems zeigen kann.«

Schlussworte

Zum Schluss sollen noch zwei unterschiedliche Ansätze vorgestellt werden. Clemens Widhalm: »Kulturveränderungen haben viel mit dem sorgfältigen Gebrauch von Sprache zu tun: Fehlerkultur ist für mich ein Unwort. Denn hier legen wir den Fokus auf das Nebensächliche. Ich würde es ersetzen z. B. durch Risiko- oder Innovationskultur. Wir möchten ja nicht Fehler kultivieren, sondern zielgerichtete Weiterentwicklung!«

Elke Schüttelkopf sieht es anders: »Ebenso wenig, wie es in ›Streitkultur‹ darum geht, dass sich Leute möglichst viel streiten und möglichst fies zueinander sind, geht es in Fehlerkultur um das ›Kultivieren von Fehlern! Fehlerkultur bedeutet vielmehr die Art und Weise, wie Menschen und Unternehmen mit Fehlern umgehen. Ziel ist es, das auf kultivierte Weise zu tun. Denn auch wenn man keine Fehler will, sie sind ein Faktum, sie passieren. Die Kunst besteht darin, mit Fehlern konstruktiv umzugehen, aus Fehlern Nutzen zu ziehen, aus Fehlern zu lernen!«

Und genau darum geht es: Fehler nicht negieren, sondern sie als Anlass zur Weiterentwicklung sehen. Eine dementsprechend offene Kultur, die Risiko und Innovation willkommen heißt, bedeutet nicht, dass Fehler herbeigesehnt und Fehler an sich positiv sind, sondern dass sie als Mittel zum Zweck dienen – der stetigen Verbesserung. □

Info

- CTC-Academy OG
- Dale Carnegie Austria
- ic2 concepts & trainings GmbH
- ICTM
- Elke Schüttelkopf Consulting
- Stratos Institut
- Trilog

- www.ctc-academy.at
- www.dale-carnegie.at
- www.ic2.at
- www.ictm.at
- www.fehlerkultur.at
- www.stratos.at
- www.trilog.at

Literatur

- Ebner G., Heimerl P., Schüttelkopf E. (2008): Fehler • Lernen • Unternehmen
- Fehler • Lernen • Unternehmen
- ISBN 978-3-631-57744-8

