

# GELD & KARRIERE

www.waz.de/wirtschaft

## Mitarbeiter sollten zu ihren Fehlern stehen

Eine gute Fehlerkultur in einem Unternehmen nimmt nicht die Schuld in den Fokus, sondern weist den Weg zu Verbesserungen. Auf diese Weise lernen beide Seiten aus Problemen

Von Elena Zelle

**Berlin.** „Aus Fehlern lernt man“, „Fehler sind da, um gemacht zu werden“ oder schlicht und einfach „Shit happens“: Diese Sprüche hat jeder schon einmal gehört, wenn etwas daneben gegangen ist. Das ist tröstlich, aber nicht hilfreich. Denn kaum jemand handelt wirklich danach, vor allem im Job nicht. Meist überwiegen nach einem Fehler die Selbstzerfleischung und die Angst – gerade bei jungen Kollegen.

„Fehler gehen direkt an den Selbstwert“, erklärt Psychologin Tabea Scheel von der Fernuniversität in Hagen, warum Menschen so viel Angst vor einem Patzer haben. Denn er bedeutet so viel wie: Ich habe das, was ich mir vorgenommen habe, nicht geschafft. Das sei bedrohlich. Denn etwas nicht zu schaffen, war ja keine Absicht, sondern es ist einem passiert. „Das ist auch ein Kontrollverlust.“ Hinzu kommt die Angst vor schlechten Bewertungen durch Kollegen oder durch Vorgesetzte.

### Fehler schaffen Raum für Innovation

Nichtsdestoweniger ist an den Sprüchen zum positiven Umgang mit Fehlern viel Wahres dran. „Fehler und die Art, wie man mit ihnen umgeht, sind für die Weiterentwicklung die größte Chance“, sagt Psychologin und Coach Kristine Qualen. So sieht es auch Karriereberaterin Ute Bölke: Fehler schaffen Raum für Innovation und eröffnen die Chance, eingefahrene Prozesse zu hinterfragen oder neue Ziele zu setzen. Damit das klappt, brauchen Mitarbeiter, Teams und Unternehmen aber einen angemessenen Umgang mit Patzern: eine gute Fehlerkultur.

Zunächst stellt sich die Frage: Abhaken oder analysieren? „Einfach abhaken und weiter seinen Stiefel durchziehen, das kann gefährlich sein“, sagt Qualen. „Analysieren und sich selbst zerfleischen, bringt aber auch nichts.“ Wichtig sei es, von Fall zu Fall abzuwägen, ergänzt Bölke. „Man kann nicht jeden Fehler gleich behandeln.“ Ein Kommafehler im Protokoll sei vielleicht ärgerlich, den könne man aber getrost schnell vergessen. Anders ist die Lage, wenn sich dort eine falsche Zahl findet und der Fehler womöglich noch weitere Kreise zieht.

Wenn es also nicht nur um einen



Schulduzuweisungen vom Chef und von Kollegen bringen nichts. Experten empfehlen, über Fehler offen zu sprechen, die Gründe zu erforschen – und es in Zukunft besser zu machen.

Schluck verschütteten Kaffee geht, sollte man sich die Zeit nehmen und den Fehler analysieren. Dabei steht möglichst nicht die Frage nach Schuld oder den Konsequenzen im Fokus, wie Qualen betont, sondern die Frage: Was kann ich beim nächsten Mal besser machen? Außerdem sollte man auch überlegen, was dafür eventuell noch fehlt. Braucht man vielleicht mehr Informationen? Oder noch eine technische Schulung?

Ein solcher Umgang mit Fehlern bedeutet auch: Nichts vertuschen und sich nicht wegducken, sondern offen sein. Und wenn das im Unternehmen bislang nicht üblich ist? „Einfach anfangen“, rät Psychologin Tabea Scheel. Den Kollegen von seinen Fehlern erzählen. „Je nach-

dem, wie viel Vertrauen im Team herrscht, kann es sein, dass andere nachziehen.“ So sei schon viel für eine bessere Fehlerkultur getan.

**„Fehler und die Art, wie man mit ihnen umgeht, sind für die Weiterentwicklung die größte Chance.“**

Kristine Qualen, Psychologin

Selbstständige machen es vielerorts vor: In sogenannten Fuck-up-Nights erzählen Unternehmer von ihrem Scheitern. So etwas lasse sich in Unternehmen auch im Klei-

nen umsetzen, findet Scheel. Zum Beispiel indem man am Anfang eines Meetings einige Minuten der Besprechung von Fehlern einräumt.

### Wo gehobelt wird, da fallen Späne

Auch Qualen empfiehlt Fallbesprechungen in der Runde der Kollegen, etwa über den Umgang mit schwierigen Kunden. Allerdings sollte niemand zum Mitmachen verdonnert werden, das würde die Offenheit wieder beeinträchtigen. Grundsätzlich sei es hilfreich, wenn einige Spielregeln gelten, zum Beispiel, dass keiner dem anderen Schulduzuweisungen macht. Es sei auch förderlich, wenn der Vorgesetzte nicht teilnimmt und niemand andere beim Chef verpetzt, wie Bölke betont. Nicht zuletzt kann auch der

### Im Unternehmen mit Fehlern richtig umgehen

■ Je nach **Schwere des Fehlers** das Missgeschick einfach abhaken oder das Problem analysieren, um den Fehler zukünftig zu vermeiden.

■ Liegt ein **systematischer Fehler** vor, das System ändern und nicht an sich selbst zweifeln.

■ **Kollegen und Chef** offen auf den Fehler ansprechen. Womöglich hilft eine Schulung oder weitere Kontrollinstanz.

■ Bei Problemen mit **Kunden** kann ein Austausch mit Kollegen zur Lösung beitragen. Manchmal will der Kunde nur mithilfe einer Beschwerde Rabatte erhalten.

■ Stets vergegenwärtigen: **Fehler passieren jedem!**

Vorgesetzte einiges für eine gute Fehlerkultur tun. Da ist eine Ansicht à la „Wo gehobelt wird, da fallen Späne“ laut Bölke gar nicht verkehrt. Denn wer mit Fehlern konstruktiv umgeht, sorgt dafür, dass sie nicht vertuscht werden. „Man sollte als Chef darauf achten, dass man keine Mannschaft von Feiglingen hat, sondern solche, die dazu stehen, was sie tun.“

### Anonymisierte Fehlermeldung

In einigen Unternehmen, etwa in der Luftfahrt oder in Krankenhäusern, herrscht sogar großes Interesse daran, dass Mitarbeiter Fehler melden – und dadurch künftige vermeiden. In solchen Fällen kann eine Möglichkeit zur anonymen Meldung sinnvoll sein, wie Scheel sagt. Außerdem sollten Fehler nicht bestraft und offen thematisiert werden.

Zu guter Letzt: Auch Chefs brauchen hin und wieder Feedback. Wer also gute Fehlerkultur vermisst, kann den Vorgesetzten darauf hinweisen, sagt Bölke. Man kann sich auch beim Betriebsrat Hilfe holen oder sich mit vertrauenswürdigen Kollegen besprechen. Wichtig dabei, wie schon im Umgang mit Fehlern generell: Bloß keine Schulduzuweisungen machen.

Dr. Dirk Rütten



### ALLES WAS RECHT IST

## Diskriminierung bei der Bewerbung

**Frage: Ich habe den Eindruck, ich wurde wegen meines Stotterns bei einer Bewerbung abgelehnt. Ist das nicht Diskriminierung?**

Diskriminierung bei Einstellung kommt nahezu täglich vor. Neben Frauen gehören auch Personen mit einem Handicap überproportional häufig zu den Betroffenen. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verbietet jede Form der Diskriminierung. Die konkrete Rechtsdurchsetzung begegnet jedoch vielfachen Problemen, da Betroffene häufig uninformiert sind und die

Diskriminierung im Einzelfall schwer bis gar nicht nachweisbar ist.

Dem Betroffenen steht ein Schadensersatzanspruch zu, wenn er beweisen kann, dass er für die Stelle an sich qualifiziert war und somit bei einer diskriminierungsfreien Auswahl eingestellt worden wäre. Oft fehlen jedoch eindeutige Nachweise für die Diskriminierung und Zeugen sind nicht vorhanden, da die Diskriminierung in Vier-Augen-Situationen erfolgte oder generell unklar ist, wie die Entscheidung zustande kam. Dies gilt insbesondere

bei Stellenausschreibungen, bei denen der Betroffene meist nur mit wenigen knappen Sätzen das Ergebnis mitgeteilt bekommt. Immerhin schafft das Gesetz hierfür in § 22 AGG eine Beweiserleichterung, nach der lediglich „Indizien“ zu beweisen sind, die eine Benachteiligung überwiegend wahrscheinlich vermuten lassen. Gelingt dies, so kehrt sich die Beweislast zu Lasten der anderen Partei um, die sodann die Nichtdiskriminierung nachzuweisen hat. Taugliche Indizien sind Zeugenaussagen, nicht neutral verfasste Stellenausschreibungen sowie fragwür-

dige Formulierungen in Ablehnungsschreiben, aber auch Statistiken zu erfolgten Einstellungen. So wurde in der Vergangenheit bereits entschieden, dass ein Bewerber mit Sprechstörung, der wegen fehlender „Kommunikationsstärke“ abgelehnt wird, sich auf die Vermutung berufen kann, dass eine Benachteiligung wegen seiner Behinderung vorliege.

Insbesondere die Verweigerung einer Auskunft kann bereits Indiz für eine Diskriminierung sein. Fälle eindeutiger Diskriminierung kommen in der Praxis weniger häufig vor, als

Fälle, in denen sich die Diskriminierung aus Indizien ableiten lässt. Betroffene sind folglich gut beraten, den Vorgang gut zu dokumentieren und sodann professionellen Rat zu suchen.

Dr. Dirk Rütten ist Rechtsanwalt in der Kanzlei Schulz Sozien in Essen und auf Arbeitsrecht spezialisiert.

@ Haben Sie Fragen an unsere Anwälte? Dann schreiben Sie uns an [karriere@waz.de](mailto:karriere@waz.de)

### DREI FRAGEN AN



Dr. Hans-Albert Wulf, Sozialwissenschaftler, Berlin FOTO: HO

## Ist Faulheit eine Tugend?

### 1 Was versteht man unter „operativer“ Faulheit?

Würde man den Begriff wörtlich nehmen, dann würde er heißen: „handelndes“ Nichtstun. Er stammt aus der Unternehmenswelt und ist bewusst reißerisch gewählt, um den rigorosen Wandel in unserer Arbeitswelt zu illustrieren. Durch die Jahrhunderte haben die Unternehmen vehement gegen die „faulen Arbeitslosen“ Front gemacht. Ich habe dies in meinem kürzlich erschienenen Buch über die Geschichte der Faulheit beschrieben. Seit einiger Zeit weht aber in der Arbeitswelt ein neuer Wind: Faulheit wird nun zu einem Faktor, der die Produktivität steigern kann.

### 2 Wie funktioniert das?

Faulheit hat in der neuen Unternehmenskultur eine ganz andere Bedeutung: Da sitzt kein Mitarbeiter mehr träge in der Ecke, sondern er nutzt Freiräume für die Entwicklung neuer Ideen und denkt nach, bevor er handelt. Bisher waren die wichtigsten Tugenden Ordnung, Fleiß und Pünktlichkeit. Nun treten Begriffe wie Kreativität, Problemlösungsstrategien, Flexibilität und der gekonnte Umgang mit dem Chaos an ihre Stelle. Das heißt auch: Schluss mit dem Perfektionismus. Ein Bekannter von mir hat stets alle eingehenden E-Mails ausgedruckt in einem Ordner abgeheftet. Solche übertriebenen Ordnungssysteme kosten Zeit und können die Entfaltung von Kreativität blockieren. Man muss die Kunst des Weglassens lernen, also bestimmte Dinge einfach nicht tun.

### 3 Man ist also faul, um besser arbeiten zu können?

Es ist natürlich klar, dass die Unternehmer nicht deshalb Faulheit anregen, weil sie besonders menschenfreundlich sind. Das hängt vielmehr damit zusammen, dass die Produktionsabläufe immer komplexer werden. Man denke an die moderne Elektronik mit ihren komplizierten vernetzten Systemen. Wenn man da an den alten Tugenden festhält, führt das häufig in den Burn-out. Ein Modell von operativer Faulheit kann aber nur funktionieren, wenn die Betriebsleitung den Beschäftigten mehr Freiheiten garantiert und beispielsweise nicht an starren Hierarchien festhält. Viele Unternehmensleiter haben aber immer noch Angst, dass ihnen dadurch Einfluss und Macht verloren gehen könnten.

### ZAHL DER WOCHE

**10** Prozent beträgt das Plus bei Bestellungen im verarbeitenden Gewerbe im August 2017 in NRW im Vergleich zum Vorjahr. Oder in Worten ausgedrückt: Die Industrie brummt. Besonders signifikant fällt die Zunahme bei den aus dem Ausland bestellten Gebrauchsgütern, also Konsumgütern aus. Hier beträgt die Steigerung 22 Prozent.