



In der Luftfahrt werden Fehler systematisch erfasst und analysiert, um daraus lernen zu können. Andere Branchen können sich davon etwas abschauen.

## Analyse statt Strafe

Fehlermanagement hilft nicht nur, negative Konsequenzen zu vermeiden. Vielmehr ist es ein wichtiger Bestandteil der Innovationsfähigkeit von Unternehmen, sagt Professor Jan Hagen von der Hochschule ESMT in Berlin.

**W**ie gehen Teams und Organisationen mit Fehlern um? Dieser Frage geht Jan Hagen von der European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin schon seit Längerem nach. Unter anderem erforscht er das Fehlermanagement in der Luftfahrt, das weltweit als beispielhaft gilt. Im Interview mit „Profil“ betont der Professor eine wichtige Erkenntnis: Fehler sind menschlich. Problematisch wird es erst, wenn diese unter den Tisch gekehrt werden. Denn dann kann niemand daraus lernen.

**Profil:** Herr Hagen, jeder Mensch macht Fehler, aber niemand gibt das gerne zu. Welche Folgen kann das für Unternehmen haben?

**Jan Hagen:** Wichtig bei Fehlern ist, dass sie erkannt und vor allem korrigiert werden. Fällt es Mitarbeitern schwer, über eigene Fehler oder die von anderen ver-

ursachen zu sprechen, wird es unmöglich, die Ursachen festzustellen. Somit geht auch die Gelegenheit zum Lernen verloren, und der gleiche Fehler wird sich wiederholen. Über Fehler zu sprechen, heißt ja in erster Linie, diese sichtbar zu machen. Das klingt eigentlich einfach, ist aber schwierig umzusetzen, weil Fehler vielfach mit Schuld in Verbindung gebracht werden. Dem liegt der Gedanke zugrunde, dass Fehler das Resultat von Nachlässigkeit und schlampiger Arbeit sind. Tatsächlich werden die allermeisten Fehler aber begangen, während wir davon überzeugt sind, das Richtige zu tun. Die wenigsten nehmen sich vor, einen Fehler zu begehen.

**Profil:** Sollte sich jedes Unternehmen mit Fehlermanagement beschäftigen?

**Hagen:** Fehler passieren überall. Grundsätzlich gilt, dass die Fehlerwahrscheinlichkeit mit der Komplexität des Um-

felds steigt. Fehlervermeidung als Strategie klingt zwar schön, ist aber nicht realistisch.

**Profil:** Was können Betriebe also konkret tun?

**Hagen:** Nochmal – Fehler lassen sich nicht vermeiden. Was sich aber sehr wohl vermeiden lässt, sind ihre negativen Konsequenzen. Das setzt allerdings voraus, dass Fehler möglichst schnell erkannt werden, offen darüber gesprochen und dann korrigiert wird. Statt einer Strafe muss die Analyse der Ursachen im Vordergrund stehen. Fehler werden ja gerade nicht vorsätzlich begangen, sondern sind eine Folge von Ablenkung, Stress, mangelnder Informationen oder auch fehlender Eignung. Und noch etwas sollten wir uns vor Augen halten: Selten hat ein einziger Fehler dramatische Auswirkungen. Problematisch wird es erst, wenn dieser eine Fehler Teil einer Kette

von Fehlern ist. Da wir nie wissen, ob wir uns in einer Fehlerkette befinden, und wenn ja, an welcher Stelle, sollte eben auch jeder erkannte Fehler in einer Organisation sichtbar gemacht werden.

**Profil:** Können Sie Beispiele nennen, wo ein offenes Fehlermanagement die Situation verbessert hat?

**Hagen:** Sehr gern. Die Luftfahrt ist hier federführend, indem die Fehlerquellen dort systematisch erfasst und analysiert werden. Auf die Weise wurde die beispiellose Zuverlässigkeit im Flugbetrieb erreicht. Aber auch andere Bereiche und Industrien lernen die Vorzüge eines offenen Fehlermanagements schätzen. Mit unserer Error-Management-Plattform (siehe QR-Code) haben wir eine Möglichkeit zum offenen Austausch über Fehler und Fehlerquellen geschaffen. Hier finden Sie den Fall eines mittelständischen Unternehmens, dessen immer wieder auftretende Probleme in der Produktion nicht aus schlampiger Arbeit, sondern aus unzureichender Kommunikation im Unternehmen herrührten. Entdeckt man solche Fehlerquellen, kann man die Probleme meist ohne größere Umstände beheben und künftige Wiederholungen ausschließen.

**Profil:** Im Gegensatz zur Luftfahrt kommen die meisten Chefs nicht jeden Tag mit dem Wissen zur Arbeit, für die körperliche Unversehrtheit hunderter Passagiere verantwortlich zu sein. Was sagen Sie diesen Managern?

**Hagen:** Fehlermanagement hilft eben nicht nur, die ganz großen Katastrophen zu vermeiden. Vielmehr ist es eine Möglichkeit, betriebliche Prozesse transparent zu machen. Durch offenes Fehlermanagement soll ja nicht dem Schlenkrian Tür und Tor geöffnet, sondern Mitarbeitern die Angst genommen werden, offen über einen Fehler zu sprechen. Das ist die Voraussetzung für das Lernen in einer Organisation und damit unter anderem ein wichtiger Bestandteil für ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

**Profil:** Das Thema Fehlervermeidung in Unternehmen ist nicht neu. Worin unterscheiden sich traditionelle Ansätze von modernen Vorstellungen des Fehlermanagements?

**Hagen:** Modernes Fehlermanagement versucht nicht, Fehler zu vermeiden –

weil das nicht möglich ist. Das ist vielleicht der Unterschied zum traditionellen Qualitätsmanagement, das ja auch ein Lernen aus Fehlern anstrebt – aber letztlich eben auch die fehlerlose Arbeit als Ideal vorsieht. Indem wir uns von dieser Fiktion verabschieden, können wir offen mit Fehlern umgehen. Wichtig ist, dass Mitarbeiter sicher sein müssen, dass das Ansprechen von Fehlern keine negativen Konsequenzen hat – weder für sie noch ihre Kollegen.

**Profil:** Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen erfüllen, damit modernes Fehlermanagement gelingt?

**Hagen:** Neben der eben schon erwähnten Sicherheit vor negativen Konsequenzen vor allem das offene Berichten über Fehler. Dies aus zwei Gründen: Wenn



Jan Hagen ist Professor an der European School of Management and Technology (ESMT).

Fehler offen in einer Organisation besprochen werden, sind sie nicht mehr das vermeintlich seltene, außergewöhnliche Ereignis, sondern etwas, das jedem passieren kann und auch passieren wird. Zum anderen ermöglicht die Sammlung von Fehlern eine systematische Analyse ihrer Ursachen.

**Profil:** Auf welcher Ebene sollte das Thema Fehlermanagement in Unternehmen angesiedelt sein?

**Hagen:** Fehlermanagement muss von oben vorgelebt werden. Am besten ist es, wenn der Chef des Unternehmens sich zu Fehlern bekennt. Das schafft ein offenes Klima für Fehlerberichte. Außerdem muss die Sanktionsfreiheit garantiert

sein – und das ist leichter zu verwirklichen, wenn die ersten Berichte von oben kommen.

**Profil:** In streng hierarchisch strukturierten Unternehmen trauen sich Mitarbeiter womöglich nicht, Fehler gegenüber ihren Vorgesetzten offen anzusprechen, weil sie Angst vor Gesichtsverlust oder Sanktionen haben. Wie lässt sich solches Verhalten verändern?

**Hagen:** Oft ist es nicht nur Angst vor der höheren Hierarchieebene, die dazu führt, dass nicht offen über Fehler gesprochen wird. Vielmehr gehen Mitarbeiter auch davon aus, dass ihre Vorgesetzten über ein privilegiertes Wissen verfügen und deshalb gar nicht auf mögliche Fehler hingewiesen werden müssen. Außer den bereits erwähnten aktiven Fehlerberichten von oben können Vorgesetzte aber auch durch aktive Fragen nach der Meinung ihrer Mitarbeiter zur offenen Kommunikation beitragen. Führen bedeutet in diesem Kontext nicht, die Richtung vorzugeben und Anweisungen zu erteilen, sondern systematisch Informationen zu sammeln und sie als Entscheidungsgrundlage mit zu verwenden.

**Profil:** Sind flache Hierarchien bei der Einführung des Fehlermanagements von Vorteil?

**Hagen:** Ja, weil steile Hierarchien den Informationsfluss beeinträchtigen. Ich gehe aber nicht so weit, die Abschaffung von Hierarchien in Organisationen zu fordern – im Gegenteil, gerade große Organisationen sind auf klare Strukturen angewiesen. Führungskräfte sollten sich nur deren einschränkende Wirkung auf die Kommunikation bewusst sein und diese mit ihrem demokratischen Führungsstil kompensieren. Im Cockpit gibt es eine sehr klare Hierarchie, aber der Kapitän möchte dort nicht unbedingt Recht haben, sondern vor allem das Richtige tun. Und das heißt auch, dass er für den Hinweis auf einen Fehler dankbar ist.

**Profil:** Herr Hagen, herzlichen Dank für das Interview! *fc*

Die Fehlermanagement-Plattform der ESMT (in englischer Sprache) erreichen Sie unter der Internetadresse [knowledge.esmt.org/error-management](http://knowledge.esmt.org/error-management) oder wenn Sie den QR-Code scannen.

