

# Vom Fehler zur Wertschöpfung

Wie Mitarbeiter und Vorgesetzte durch Fehlermanagement das Unternehmen voran bringen

Niemand will sie haben, aber alle machen sie: Fehler gehören zum Berufsalltag wie die Mittagspause im Lebensmittelunternehmen. Konstruktiv mit ihnen umzugehen bereitet Schwierigkeiten. Betrachtet man sie jedoch als Möglichkeit zur Verbesserung, fällt der Umgang mit Fehlern leichter. Neben Mitarbeitern sind auch Vorgesetzte gefragt, die Basis für ein gutes Fehlermanagement in der Lebensmittelindustrie zu schaffen.

Das die Menschen nicht mehr an kleinen Verletzungen sterben müssen, verdanken sie einem Missgeschick, wie es in der 1920er-Jahren häufig vorkam: Der schottische Bakteriologe Alexander Fleming experimentierte mit Bakterien und entdeckte dabei, dass eine Kultur mit Schimmelpilzen befallen war. Im Gegensatz zu seinen Kollegen warf er die Kultur nicht weg, sondern analysierte sie: Rund um den Pilz, war der Bakterienrasen verschwunden. Diese Panne war die Geburtsstunde des Penicillins. Das Beispiel zeigt, was der Unternehmensberater Sven-Carsten Rech aus seinem Berufsalltag nur zu gut kennt: „Entscheidend ist der richtige Umgang mit Fehlern.“ Im betrieblichen Umfeld ist hierfür das Fehlermanagement verantwortlich.

„Kaum ein Mitarbeiter spricht gern über die eigenen Fehler“, so Rech. Er arbeitet als Unternehmensberater bei Schulte Bender & Partner in Münster und weiß wie schwierig der konstruktive Umgang mit Fehlern sein kann. „Sie sind unangenehm und letztlich nicht vollständig vermeidbar.“ Nicht zuletzt deswegen sei der professionelle und damit tabulose Umgang mit Fehlern wichtig. Die Basis hierfür sieht er in der Analyse von Ursachen und Einflussfaktoren und in der richtigen Einstellung der Vorgesetzten. „Mancher Mitarbeiter wird es zunächst als Vorhaltung empfinden, dass er ein detailliertes Gespräch über einen Fehler führen muss.“ Ob und wie schnell sich dies ändert hänge vor allem von dem Füh-

rungsstil der Vorgesetzten ab. „Führungskräfte müssen sich mehr als Trainer und weniger als Richter verstehen“, empfiehlt Rech. Werden Fehler sanktioniert, führe dies letztlich beim Mitarbeiter immer zu dem Gefühl, ungerecht behandelt worden zu sein – selbst wenn der Fehler eingesehen wurde. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass der Mitarbeiter stets Fehler anderer kennt, die nicht entdeckt und damit nicht sank-



Die einfache Sanktionierung von Fehlern ist für Sven-Carsten Rech keine Lösung: „Sie behebt weder die Ursache, noch beugt sie einer Wiederholung vor“, meint der Unternehmensberater von Schulte Bender & Partner.

tioniert worden sind. Die Folge davon ist, dass Mitarbeiter nicht versuchen den Fehler, sondern das Entdeckt werden zu vermeiden. Dabei werden Faktoren, die Fehler begünstigen womöglich außer Acht gelassen oder als Ausrede des Mitarbeiters abgetan. Die einfache Lösung der Sanktionierung von Fehlern

ist für Rech nur eine Scheinlösung: „Sie behebt weder die Ursache, noch beugt sie einer Wiederholung des Fehlers vor.“ Sie verspiele das Potenzial eines jeden Fehlers: Sich zu verbessern und die Wertschöpfung im Lebensmittelunternehmen zu verbessern.

Ein guter Trainer analysiert sowohl die individuelle Leistung der Spieler seiner Mannschaft, als auch das Zusammenspiel, sowie die Fehler und deren ursächliche Faktoren. Er stellt die Mannschaft so zusammen, dass vermeidbare Ursachen für Fehler im Ansatz vermieden werden. Er bereitet sein Team auf den richtigen Umgang mit unvermeidbaren Faktoren vor und unterstützt und schult sie im Umgang mit ihnen. „Was im Fußball funktioniert, lässt sich auch auf den Umgang mit Fehlern im Arbeitsleben anwenden“, sagt Rech. Da Fehler aber nicht vollständig vermeidbar sind, gehört auch die Minimierung von Schäden zur Aufgabe des Trainers.

Bei all diesen Aufgaben ist der richtige Führungsstil von entscheidender Bedeutung: „Langfristig gesehen wird eine Führungskraft die auf Druck und Sanktionen setzt scheitern“, weiß der Unternehmensberater. Vorgesetzte sollten eher den Mitarbeiter motivieren und dessen persönlichen Ehrgeiz anstacheln. Dann wird er Gespräche über eigene Fehler als Entwicklungschance verstehen und nicht länger als Tadel. Und auch die Kollegen werden so eher als Mitstreiter, denn als Gegner wahrgenommen. Die Begleitung durch erfahrene,

externe und damit unparteiischer Berater hilft, ein solches Fehlermanagement nachhaltig aufzubauen. Neben dem Projektmanagement, könnten die Berater die Führungskräfte auch in ihrer oftmals neuen Rolle als Trainer coachen und so wertvolle Starthilfe leisten.

Das gezielte Management von Fehlern beginnt mit der Aufnahme der Fehler. „Diese sollte zeitnah und unparteiisch erfolgen und auch die Entstehung der Fehler inklusive relevanter Einflussfaktoren beinhalten“, empfiehlt Rech. Fehler sind großartige Informationsquellen. Um diese für das Unternehmen nutzen zu können, „müssen die Informationen aufmerksam und qualifiziert an der Quelle gesammelt werden, solange sie noch unverfälscht vorhanden sind“. Die eigentliche Aussagekraft erhalten die Informationen jedoch erst durch die anschließende systematische Erfassung, Katalogisierung und einheitliche Bewertung. Wie bei vielen anderen Datensammlungen auch ist es auch hierbei am effektivsten, spezielle Programme oder Dateien zu verwenden. Durch die regelmäßige und systematische Auswertung der Fehlerdatenbank können die Ergebnisse in komprimierter Form an die Führungskräfte weitergeleitet werden. Zum Thema Informationsfluss empfiehlt Sven-Carsten Rech den alten Grundsatz: So viel wie nötig, so wenig wie möglich. Für den Zwischenbericht eines bestimmten Bereiches reiche es, sich auf die wesentlichen Kennzahlen zu beschränken.

Die Informationen aus Fehlern stellen ein Potenzial dar, welches erst dadurch nutzbar wird, dass aus den Informationen Veränderungen erwachsen. „Hierzu werden anhand der Daten maßgeschneiderte Vermeidungsstrategien entworfen und in den praktischen Alltag der einzelnen Mitarbeiter integriert“, empfiehlt Rech. Die Bewertung von Umsetzung und Wirksamkeit erfolgt anschließend wieder direkt durch das Fehlermanagement, wodurch sich der Kreislauf der Informationen schließt. Oftmals wird

hierdurch noch ein Feinabstimmungsbedarf erkennbar.

So effizient und effektiv das Fehlermanagement arbeitet: Fehler sind menschlich und passieren. Daher bedarf es zusätzlich einer Strategie zur Schadensminimierung. „Nicht selten werden Schäden entweder immer identisch, oder aber jedes Mal individuell geregelt“, sagt Rech. Auf diese Weise

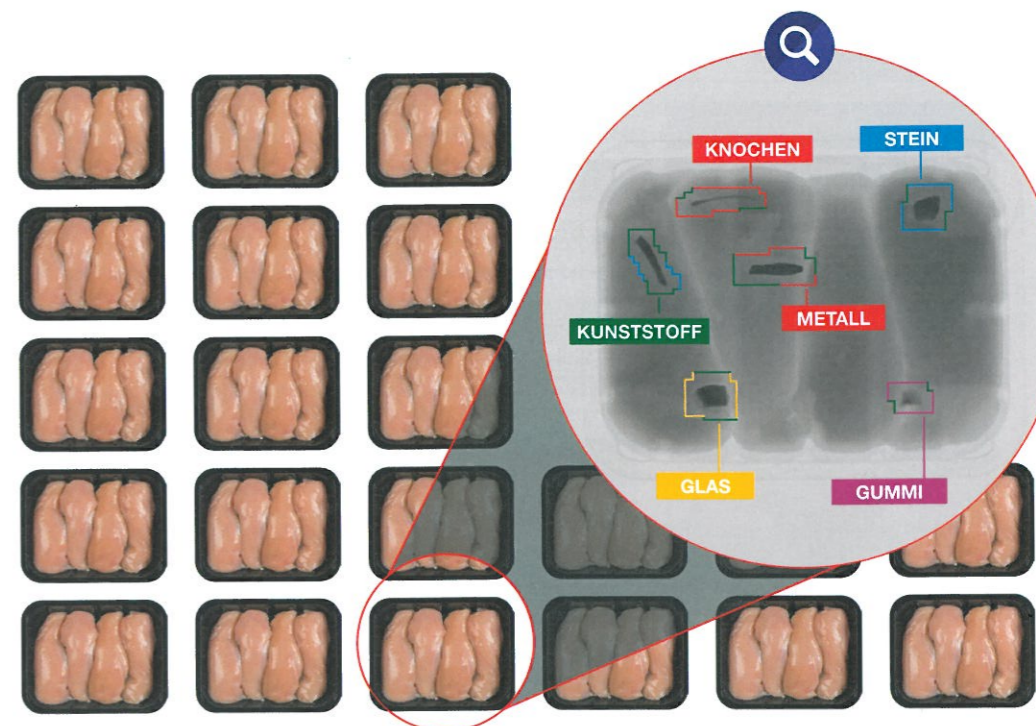
werde der Schaden jedoch oft nicht so stark minimiert wie die Situation es möglich macht. Als besonders effektiv habe sich hierbei das Clustern von Schadenstypen erwiesen. Durch zusätzlich auf den Schadenstyp abgestimmte Vermeidungsstrategien wird das Potenzial des jeweiligen Fehlers optimal genutzt. Durch diese Strategien ist der Fehler nicht länger nur

eine Panne – er wird zu einem Ereignis, das das Potenzial hat die Wertschöpfung im Unternehmen zu verbessern.

Diese Erkenntnis hätte auch den Kollegen von Alexander Fleming geholfen und es hätte nicht 13 Jahre gedauert, bis der erste Patient mit Penicillin behandelt worden wäre. JG

www.sbp.biz

BETRIEBSBEDARF



## RÖNTGENPRÜFUNG ERKENNT, WAS SIE NICHT SEHEN

Die neue Ishida IX-Serie ist da.

Ein einziger Fremdkörper kann alles verändern – von der Treue Ihrer Kunden bis hin zum Image Ihrer Marke.

Die branchenführenden Röntgenprüfsysteme von Ishida liefern Ihnen die Präzision und Konsistenz, die Sie benötigen, um Ihren Händlern ausschließlich Produkte von höchster Qualität zu bieten.

Wenn Sie Ishida-Produkte kaufen, kaufen Sie damit auch das Gefühl der Sicherheit. Lassen Sie nicht zu, dass ein Fremdkörper alles verändert.

Weitere Informationen finden Sie in unserer Broschüre, die Sie auf [www.ishida.de](http://www.ishida.de) herunterladen können.



Ishida Qualitätskontrolle



Röntgenprüfsysteme



Kontrollwaagen



Siegelnahttester



Visionsysteme



Whatever you make, make certain.

Ishida GmbH, Max-Planck-Straße 2, 74523 Schwäbisch Hall.  
Web: [www.ishida.de](http://www.ishida.de) Tel.: + 49 (0) 791 945 160 E-Mail: [info@ishida.de](mailto:info@ishida.de)