



# Da lässt sich was draus machen

Fehler gelten in vielen Unternehmen als Makel. Im besten Fall werden sie behoben und vergessen, im schlimmsten vertuscht. Dabei können sie ein Rohstoff sein – wenn Chefs und Mitarbeiter richtig damit umgehen. Wie beim Chemiehersteller Büfa.

VON PETER RINGEL

**R**alf Miarka beginnt seine Schulung mit einer Buchstabenknobelei: „Setzen Sie mal aus ‚Fehler‘ ein neues Wort zusammen.“ Der Einstieg soll helfen, den reflexhaften Umgang mit Fehlern aufzubrechen, der nicht nur in der Arbeitswelt vorherrscht. „Wenn etwas schief läuft, wird vor allem nach Schuldigen gesucht“, sagt der Oldenburger Business-Coach. Miarka wirbt stattdessen für einen konstruktiven Umgang: Wie kam es zu einem Fehler – und wie geht es besser? Die meisten Teilnehmer seiner Seminare kommen schnell auf den Helfer, wenn sie die Buchstaben neu kombinieren. Das Aha-Erlebnis ist für Miarka der Start eines längeren Prozesses: „Fehlerkultur ändert sich in kleinen Schritten.“

Dass Unternehmen ihre Mitarbeiter überhaupt darin schulen, anders auf Unachtsamkeiten, Versäumnisse oder falsche Entscheidungen zu reagieren, ist Teil eines grundlegenden Wandels der Führungskultur. Dieser bekam Ende des letzten Jahrtausends einen Schub. Aufgeschreckt vom Produktivitätsvorsprung der japanischen Industrie befassten sich Manager hierzulande mit dem Arbeiten bei Toyota und Co. Als ein Erfolgsmerkmal der Unternehmen in Fernost wurde die Fehlerkultur identifiziert. Auch Lean Management und Just-in-Time kamen

so in den Westen. Und die Lebens- und Arbeitsphilosophie Kaizen (siehe Infokasten auf der nächsten Seite) landete unter dem Begriff „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ in den ziegeldicken Handbüchern des Qualitätsmanagements. Wie man aus Schaden klug wird, steht zwar nicht in der ISO 9000. Immerhin aber definiert das Normenwerk, was ein Fehler ist: die Nichterfüllung einer Anforderung.

Auch der fundamentale Umbruch in der Organisation, den der Oldenburger Chemiehersteller und -händler Büfa vor drei Jahren angestoßen hat, stützt sich auf die von Japan inspirierte Führungs- und Fehlerkultur. „Wir suchen ständig nach Störungen, Verlusten oder Verschwendung“, erklärt Geschäftsführer Felix Thalmann. „Und wir freuen uns, Fehler zu finden, weil wir dadurch ein Potenzial für Verbesserungen erkennen.“

## Nicht nur große Pannen sind lehrreich. Sondern auch die vielen Beinahe-Malheurs

Mit einem im Detail beschriebenen System kann jeder Mitarbeiter mittels Aktionskarten dafür sorgen, dass Veränderungen angestoßen werden. Laut Thalmann zielt man dabei darauf, dass ein einmal identifiziertes Problem „bei uns nie wieder auftritt“.

Der Geschäftsführer des Unternehmens mit Kunden von Exxon Mobil bis zum Maler um die Ecke gibt ein Beispiel, wie sich das Unternehmen ver-

ändert hat. Wenn er früher beim Büfa-Werk in Rastede vorgefahren sei, hätten die Mitarbeiter eher sorgenvoll reagiert: „Oh je, der Thalmann kommt. Da muss was schief gelaufen sein. Wenn ich heute komme, rufen die Leute, gehen auf mich zu und wollen auf Probleme aufmerksam machen.“ Dann wird etwa erkundet, warum ein Eimer mit Gelcoat beim Abfüllen gelegentlich überläuft. Diskutiert wird so lang, bis man gemeinsam erkannt hat, was die Ursache dafür ist und wie sich Abhilfe schaffen lässt. Vor dem großen Umbruch hieß die Problemlösung dagegen noch: Schnell aufwischen, merkt hoffentlich keiner.

Voraussetzung für diesen Wandel war, Fehler und Schuld zu trennen. Die Frage, was einer falsch gemacht hat, führe zur falschen Diskussion, erklärt Thalmann. Es müsse heißen: „Warum haben wir Prozesse, in denen eine Unachtsamkeit zu einem Fehler führt?“ Deshalb interessiert man sich bei Büfa nicht nur für die bei der Berufsgenossenschaft meldepflichtigen Vorfälle, sondern auch für die viel größere Zahl der beinahe geschehenen



**Wir suchen ständig nach Störungen, Verlusten oder Verschwendungen. Und wir freuen uns, Fehler zu finden, weil wir dadurch ein Potenzial für Verbesserungen erkennen**

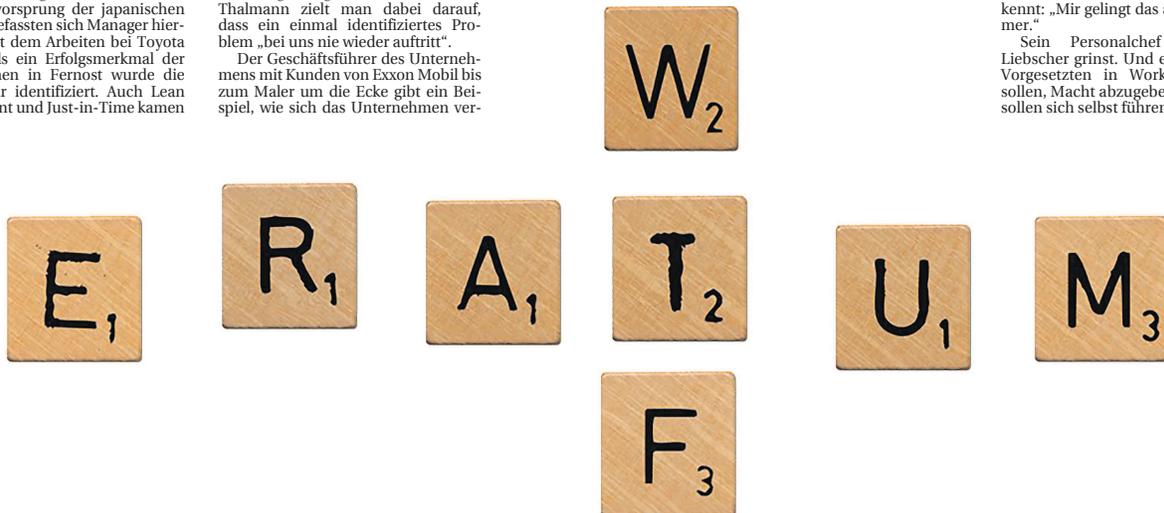
**Felix Thalmann,**  
Chef des Chemieunternehmens Büfa

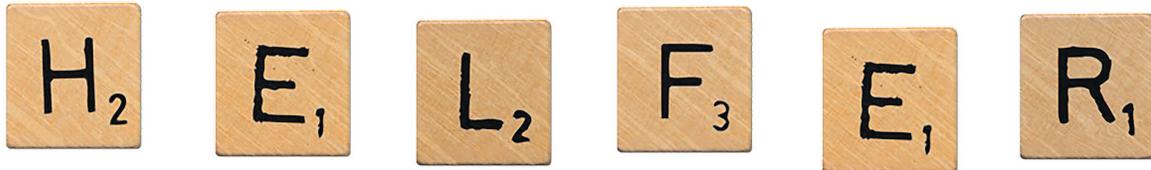
Malheurs. Dabei gerät zum Beispiel eine Mappe auf dem Fußboden in den Blick, weil jemand darüber stolpern könnte. Mit zwei Kaffeetassen in der Hand über die Treppe zu laufen, ist in der Firma ebenfalls nicht erwünscht. „Wir wollen, dass der Handlauf benutzt wird“, gibt sich der Geschäftsführer in Sachen Gefahrenvermeidung rigoros.

## Die Büfa-Mitarbeiter notieren Fehler auf Formularen – und kritisieren auch die Chefs

Um Missständen zu begegnen, gibt es neben kleinen Aktionskarten ausführlichere Formulare mit dem Titel „Problemlösungsstory“. Was abgearbeitet wurde, ist im Intranet für alle einsehbar. Fünf Fehlerquellen stehen auf dem Vordruck zur Auswahl: Mensch, Methode, Material, Mitwelt, Maschinen. Auf dem Papier, das Thalmann gerade auf dem Tisch hat, ist „Mensch“ angekreuzt. Als Problem wird beschrieben, dass manche Führungskräfte den neuen Stil im Haus noch nicht richtig verinnerlicht hätten. Dass sie weniger anweisen sollten, und stattdessen mehr zuhören und unterstützen müssten. Thalmann bekennet: „Mir gelingt das auch nicht immer.“

Sein Personalchef Christopher Liebscher grinst. Und erklärt, wie die Vorgesetzten in Workshops lernen sollen, Macht abzugeben: „Die Teams sollen sich selbst führen, klare Hierar-





chienen treten in den Hintergrund; daher ist eher das Moderieren der Führungskräfte gefragt“. Um dabei besser zu werden, müssen auch Details überdacht werden, berichtet Liebischer: „Durch ein ‚Ja, und‘ an Stelle eines ‚Ja, aber‘ können Gespräche positiver gestaltet werden.“ Es sei erschreckend, zu bemerken, wie oft man mit der negativen Wendung auf sein Gegenüber reagiere. Ob jemand man mit der neuen Führungskultur zurechtkommt, hält der Personalchef nicht für eine Frage des Alters, sondern wie lange man in anderen Strukturen gearbeitet hat.

Ob Beschäftigte mit flachen Hierarchien und autonomer Tätigkeit zu recht kommen, ist auch für Thomas Breisig, BWL-Professor an der Uni Oldenburg, eher eine Typ- als eine Generationenfrage: Wer sicherheitsorientiert ist, habe unter Umständen Probleme mit agilen Strukturen. Flachere Hierarchien bedeuten eben nicht nur für die Chefs, sondern auch für die Angestellten eine große Umstellung. Gewährt der Arbeitgeber den Mitarbeitern größeren Entscheidungsspielraum, muss er sich laut Breisig deshalb auch bewusst sein: „Mit wachsender Autonomie dürfen die Leute mehr Fehler machen.“

Diese Einsicht haben aber offenbar noch nicht alle Führungskräfte verinnerlicht. Bei Forschungsprojekten, hat Breisig beobachtet: „Es passiert schon mal, dass Leute über den großen E-Mail-Verteiler einen Kopf kürzer gemacht werden.“ Ein Fauxpas, der die Identifikation mit einer neuen Organisationsstruktur abrupt beenden kann.

Im Arbeitsalltag gelingt es nicht immer, konstruktiv mit Fehlern umzugehen. Offen darüber zu sprechen, scheint dagegen einfacher geworden zu sein, wie die Serie des Wirtschafts-

magazins „Impulse“ zeigt. Darin sinieren Unternehmer über Entscheidungen, die ihre Firma fast in den Ruin getrieben hätten.

So erzählt etwa Dirk Ahlers, Gründer des Tiefkühlkostherstellers Frosta aus Bremerhaven, wie er im Vertrauen auf Marktforscher die alten Werbefiguren verabschiedet und fast alle Fischprodukte aus dem Sortiment geschmissen hatte. In der Folge brachen die Umsätze mit der Marke Frosta um rund 70 Prozent ein, das Unternehmen schrieb rote Zahlen. Das änderte sich, als Ahlers die bewährte Werbekampagne reaktivierte und das Sortiment wieder umstellte. 2014 liefen in Bremerhaven erstmals wieder Frosta-Fischstäbchen vom Band.

**So manchem Chef fällt es schwer, Macht abzugeben. Doch es funktioniert**

Neben Ahlers kommen unter dem Titel „Mein größter Fehler“ rund 100 Unternehmer wie Werner Kieser oder Dirk Roßmann zu Wort. Die Serie aus dem Magazin bündelte der Verlag in einem edel aufgemachten Buch. Warum wird so etwas gekauft? Vielleicht, um von den Fehlern anderer zu lernen. Oder weil man sich für eigene fatale Entscheidungen weniger schämt, wenn man damit nicht allein ist.

Eine neue Führungs- und Fehlerkultur propagieren Berater oft als notwendigen Begleiter des digitalen Wandels. Nur so könne man das Tempo der Transformation mitgehen. Was Unternehmer meist zu Miarka führt, ist allerdings ein schon aus analogen Zeiten bekanntes Problem: Überlastung.

Der Coach berät überwiegend kleinere Firmen, bei denen der Inhaber ursprünglich alles selbst entschieden hat. Motto: Mein Geld, meine Verantwortung. Wachsende Unternehmen,

funktioniert das klassische Führen oft nicht mehr. Dann zeigt der Coach auf, wie sich Verantwortung schrittweise delegieren lässt.

Zum Beispiel so: Bei einem Einzelhändler aus der Region entscheidet neuerdings nicht mehr der Inhaber über kundenspezifische Rabatte. Die Kundenbetreuer dürfen selbst Prozente geben, der Spielraum wird anhand früherer Entscheidungen festgelegt. So muss etwa die Marge mindestens bei 20 Prozent liegen. Das entlastet den Chef. Und die Kunden bekommen im Onlineshop wie im Ladengeschäft schneller eine Auskunft.

Auch bei anderen Entscheidungen übt sich Miarkas Kunde um eine Verschiebung vom autoritären zum kooperativen Führungsstil. Früher wur-

de den Mitarbeitern eine Erweiterung des Lagers fürs wachsende Onlinegeschäft einfach mitgeteilt. Jetzt werden sie einbezogen. Ob ein Gebäude geeignet ist oder ein Standort zu den logistischen Schnittstellen passt, diskutiert der Inhaber mittlerweile mit den Beschäftigten, die dort später arbeiten.

Ein solcher Wandel benötigt Vertrauen in die Mitarbeiter. Ebenso braucht es mehr Transparenz, weil den Angestellten ansonsten die Basis für eigene Entscheidungen fehlt. Für Miarka ergibt sich zudem eine weitere Folgerung, wenn die Mitarbeiter aufgrund flacher Hierarchien eigenverantwortlicher arbeiten. „Wenn ich meine Leute stärker bei Entscheidungen einbinde, sollten sie auch stärker am Erfolg beteiligt sein.“



**Mit wachsender Autonomie dürfen die Leute mehr Fehler machen**

**Thomas Breisig, BWL-Professor, über eine Grundlage agilen Arbeitens**

**KAIZEN – FEHLERKULTUR AUF JAPANISCHE ART**

Niedrigere Kosten, höhere Qualität, schnellere Ergebnisse: Das sind die wesentlichen Ziele der japanischen Lebens- und Arbeitsphilosophie **Kaizen**, die sich mit „Veränderung zum Besseren“ übersetzen lässt. Es geht darum, alle Unternehmensabläufe und Produkte ständig zu hinterfragen, um Fehler zu entdecken und die Arbeit schrittweise zu optimieren. Kaizen ist ein kontinuierlicher Prozess – sprunghafte Veränderungen durch Innovationen sind nicht das Ziel.

**Entstanden ist die Methode** nach Japans Niederlage im Zweiten Weltkrieg. Der taumelnde Autobauer Toyota verhandelte damals mit den Gewerkschaften über die Entlassung eines Viertels seiner Angestellten. Im Gegenzug erreichten die Arbeitnehmervertreter eine lebenslange Beschäftigungsgarantie für die verbliebenen Mitarbeiter. Zudem sollten sie nach Dauer der Betriebszugehörigkeit entlohnt werden. Für den Autobauer wurde das Personal damit zu einem langfristigen Fixkostenfaktor.

Deshalb lohnte es sich für Toyota stärker als zuvor, in die Angestellten zu investieren, um ihre Fähigkeiten kontinuierlich zu verbessern – im Sinne von Kaizen.

**Zu den fünf Grundlagen** der Arbeitsphilosophie gehören Prozessoptimierung, Standardisierung, Kundenorientierung, Qualitätsorientierung und Offenheit für Kritik. Gerade Letztere gilt als Chance zur Verbesserung. Die Mitarbeiter sind explizit dazu aufgerufen, auf Fehler, Hindernisse und Probleme hinzuweisen – und die Führungsebene steht in der Pflicht, konstruktiv mit dieser Kritik umzugehen. Der einzelne Mitarbeiter hat damit auf jeder Hierarchieebene die Möglichkeit, auf die Produkte und Prozesse des Unternehmens Einfluss zu nehmen.

**Unternehmen im Westen** übernehmen das Kaizen-Konzept und entwickelten es unter dem Begriff kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) zu einem Managementsystem weiter.