



Elke M. Schüttelkopf

# Lernen aus Fehlern

Wie man aus Schaden klug wird

TASCHEN  
GUIDE

HAUFE.

**Alle Inhalte dieses eBooks sind  
urheberrechtlich geschützt.  
Die Herstellung und Verbreitung  
von Kopien ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung  
des Verlages gestattet.**

# Downloads online unter: [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)

Exklusiv und kostenlos  
für Buchkäufer!



## Und so geht's:

- ➡ Einfach unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- ➡ Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen



**Buchcode:**

TGA-HL12

## Kostenlose Downloads zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft
- Recht und Geld
- Management
- Kommunikation und Soft Skills

# Lernen aus Fehlern

Wie man aus Schaden klug wird

Elke M. Schüttelkopf

2. Auflage

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Was Fehler bedeuten</b>	<b>5</b>
▪ Wenn Fehler in Katastrophen münden	6
▪ Fehler: eine Frage der Definition	13
▪ Wer die Schuld trägt	18
▪ Was eine gute Fehlerkultur auszeichnet	20
▪ Wie man aus Schaden klug wird	25
<b>Wenn ein Fehler passiert</b>	<b>31</b>
▪ Warum wir Fehler gerne verschweigen	32
▪ Was Fehler kosten	35
▪ Warum Fehlermeldungen wichtig sind	41
▪ Wie Führungskräfte ihren Ärger bewältigen	50
▪ Guter Umgang mit schlechten Nachrichten	55

<b>Fehler ansprechen</b>	<b>61</b>
▪ Klein, aber oho: Fehler im Arbeitsalltag	62
▪ Warum Vorwürfe scheitern	66
▪ Wie Wünsche weiterhelfen	70
▪ Warum es ohne Konsequenz nicht geht	73
▪ Wenn die Hierarchie eine Rolle spielt	79
▪ Wie Sie Vorwürfe anderer entschärfen	87
▪ Wenn schwere Fehler auftreten	91
<b>Fehler bewältigen</b>	<b>101</b>
▪ Ursachen statt Symptome bekämpfen	102
▪ Wie Sie Fehler systematisch bearbeiten	108
▪ Wie Sie im Team aus Fehlern lernen	115
▪ Ihr Aufbruch in eine neue Fehlerkultur	121
▪ Stichwortverzeichnis	125

## Vorwort

Fehler passieren. Sie sind ein Teil unseres Alltags – und trotzdem werfen sie uns immer wieder aus dem Gleichgewicht: Eigene Fehler sind uns oft peinlich. Kleine Patzer wischen wir hektisch weg, bevor sie offenkundig werden. Große Missgeschicke vor den Augen anderer beschämen und ärgern uns oft über Jahre.

Auch den Fehlern anderer begegnen wir meist mit wenig Verständnis. Schnell gehen die Emotionen hoch, werden Schuldige gesucht und Vorwürfe gemacht.

Es gibt viele Möglichkeiten, auf Fehler zu reagieren. Doch nur wenige von ihnen sind geeignet, Fehler nachhaltig abzustellen und für die Zukunft zu vermeiden. Nur dort, wo ruhig und sachlich mit Fehlern umgegangen wird, können alle Beteiligten aus dem Schaden klug werden. Nur in einer positiven Fehlerkultur können alle Beteiligten aus Fehlern lernen.

In diesem TaschenGuide erfahren Sie, wie Sie die Basis für einen guten Umgang mit eigenen und fremden Fehlern schaffen. Er zeigt, wie Sie und Ihre Liebsten, aber auch Ihre Teammitglieder und Führungskräfte Fehler besser verstehen und handhaben können, wie Sie gemeinsam Arbeitsfehler und Fehlverhalten nachhaltig abstellen.

Ich freue mich, dass Sie das spannende Thema Fehlerkultur erkunden, und wünsche Ihnen viel Erfolg beim Lernen aus Fehlern!

*Elke M. Schüttelkopf*

# Was Fehler bedeuten

Fehler sind ärgerlich. Sie machen Stress und Mühe. Niemand braucht sie. Doch eines ist gewiss: Sie treten trotzdem auf. Darum lohnt es sich, umzudenken und das Beste aus ihnen zu machen.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- warum eine falsche Fehlerkultur katastrophal sein kann,
- warum Fehler eine Frage der Definition sind,
- was ein konstruktiver Umgang mit Fehlern bringt,
- wie man aus Schaden klug wird.



## Wenn Fehler in Katastrophen münden

Fehler passieren. Wir sind beim Laufenlernen gestolpert und haben uns die Knie blutig geschlagen. Wir haben beim Ballspielen so manche Vase in Scherben geschossen. Wir haben in der Schule die eine oder andere Schularbeit vermasselt. Doch was macht das schon? Fehler zu machen ist schließlich menschlich.

Doch Fehler ist nicht gleich Fehler. Das Fehlermachen als menschlich anzusehen und es dabei bewenden zu lassen, kann gefährlich werden. Daher lohnt es sich, den Blick zu schärfen und zu erkennen: Es gibt kleine und große Fehler, es gibt billige und teure Fehler, folgenlose und folgenschwere Fehler.

### Beispiel:



Am Freitag, den 13. Januar 2012, lief das Kreuzfahrtschiff Costa Concordia gegen 19 Uhr aus dem Hafen Civitavecchia aus. Die Route durch das westliche Mittelmeer führte an diesem Abend an der Insel Giglio vorbei, für die ein Aufsehen erregendes Manöver eingeleitet wurde: Die Costa Concordia sollte sich vor der Insel „verneigen“, von der Schifffahrtsroute abweichen und mit voller Beleuchtung und unter Einsatz der Schiffshörner in unmittelbarer Küstennähe für ein ganz besonderes Spektakel sorgen.

Der weitere Verlauf ist aus den Medien bekannt. Die meisten der 3.200 Passagiere saßen gerade beim Abendessen, als das Schiff um 21:45 Uhr mit einem Felsen kollidierte. Nur 95 Meter von der Küstenlinie entfernt, schrammte der Luxusliner in 8 Meter Tiefe ein Riff, das ein 70 m langes Leck in die Schiffshaut riss. Binnen weniger Minuten war der Großteil des Rumpfes geflutet, die Stromversorgung und die Antriebsmaschinen fielen aus, das Ru-

der war blockiert. Manövrierunfähig trieb das Schiff über das Meer, drehte sich um die eigene Achse und wurde dann von Wind und Wellen wieder in Richtung Küste geschoben. Nach mehr als einer Seemeile Irrfahrt lief das Schiff erneut auf Grund. In tiefer „Verneigung“ kam es in der Nähe des Küstenortes Porto Giglio auf einem Felsen zum Liegen.

Trotz der winterlichen Wassertemperaturen sprangen etwa 200 Passagiere über Bord, um an Land zu schwimmen. Die meisten der 4.229 Menschen (davon etwa 1.000 Besatzungsmitglieder) wurden im Laufe der Nacht mit den Rettungsbooten sowie den zu Hilfe eilenden Schiffen, Fähren und Hubschraubern gerettet. 32 Menschen jedoch verloren bei diesem waghalsigen Manöver ihr Leben.

## Fehlannahmen rund um Fehler

### Irrtum Nr. 1: Pech gehabt!

#### Beispiel:



Als bei der Schiffstaufer der Costa Concordia das Topmodel Eva Herzigová im Sommer 2006 die Champagnerflasche auf den Luxuskreuzer knallen ließ, passierte ... gar nichts. Die Flasche blieb ganz. Ein gewaltiger Schreck durchfuhr die anwesenden Seeleute: ein schlechtes Omen! Und dann war es ausgerechnet Freitag, der 13., an dem die Costa Concordia auf Grund lief. Die Reederei sprach gleich von einer „bestürzenden Tragödie“.

Wie so oft, war es auch im Fall des Kreuzfahrtschiffes nicht das Schicksal, das seinen unerbittlichen Lauf nahm. Vielmehr handelte es sich um eine Reihe von Fehlern, die Menschen passiert sind bzw. von ihnen gemacht wurden.

Fehler werden nicht vom Schicksal gesteuert. Sie sind keine Auswirkung von Glück oder Pech. Die wahre Tragödie liegt da-

rin, dass zum einen ein schwerer Fehler verursacht wurde, der vermeidbar war, und zum anderen massive Fehler im Umgang mit dem Fehler gemacht wurden, die letztlich zum letalen Ausgang führten.

## Irrtum Nr. 2: Fehlerverläufe sind schicksalhaft!

### Beispiel:



Die Katastrophe setzte sich langsam in Gang. Es begann mit einer Fehlentscheidung sowie einigen leichten und schweren Verhaltensfehlern, die zu einem Unfall mit schweren Beschädigungen am Luxuskreuzer führten: Das Kreuzfahrtschiff rammte einen Felsen.

Zu diesem Zeitpunkt handelte es sich nicht nur um einen teuren Fehler, sondern auch um einen gefährlichen Fehler. Zu diesem Zeitpunkt handelte es sich nicht nur um einen Sachschaden, sondern war bereits die Sicherheit der 4.229 Menschen an Bord gefährdet. Aber der tödliche Ausgang war noch abwendbar.

Das tödliche Unglück trat nicht plötzlich ein, sondern im Verlauf einer Nacht: Die Kollision erfolgte um 21:45 Uhr. Binnen weniger Minuten lagen die Fakten auf dem Tisch: Der Rumpf und die Maschinenräume stehen unter Wasser, die Elektrizität ist ausgefallen, das Schiff ist nicht mehr manövrierfähig, die Stabilität des Schiffes ist akut gefährdet. Das alles ist kritisch, aber noch keine Katastrophe. Doch dann verlief vieles anders, als es laufen soll.

Gegen 21:54 Uhr informierte die Schiffsführung die Reisenden lediglich über ein Problem mit der Stromversorgung. Kurz nach 22 Uhr beschwichtigte der Kapitän die Küstenwache und täuschte sie über die wahren Verhältnisse an Bord. Und erst um 22:30 Uhr – eine Dreiviertelstunde nach der folgenschweren Kollision – wurde auf der Costa Concordia das Signal zur Evakuierung gegeben. Viel zu spät!

Als letztlich um 22:30 Uhr das Hornsignal die Passagiere aufforderte, sich an Deck und zu den Rettungsbooten zu begeben,

hatte der Luxuskreuzer bereits eine beträchtliche Schlagseite. Durch die starke Seitenlage gerieten viele Gänge unter Wasser bzw. wurden durch die zunehmende Neigung unpassierbar. Die Rettungsboote wurden blockiert und konnten nicht mehr zu Wasser gelassen werden. Im allgemeinen Chaos entzogen sich der Kapitän und einige Offiziere ihrer Verantwortung und flüchteten vom Schiff. Die verbleibende Besatzung erwies sich bei den Rettungsmaßnahmen als unkoordiniert und unzureichend ausgebildet.

Die Schadensbilanz: 32 Todesopfer, zahlreiche verletzte und traumatisierte Überlebende, Verlust des 400 Mio. Euro teuren Kreuzfahrtschiffes, Bergungskosten in Höhe von ca. 1,5 Mrd. Euro, Verschrottungskosten von 100 Mio. Euro und mehrere Millionen Euro für Gerichtskosten sowie Schadensersatz. Bis zum Abschluss des Strafverfahrens werden zudem noch unzählige negative Medienberichte das Image der Reederei belasten.

Das Beispiel zeigt: Fehler können gravierende Folgen nach sich ziehen. Doch der fatale Verlauf ist nicht dem Schicksal geschuldet, er ist das Resultat eines desaströsen Umgangs mit Fehlern.

Unfälle kommen vor. Damit jedoch selbst gravierende Unfälle nicht in die Katastrophe münden, wurden seit dem Untergang der Titanic eine Reihe von Sicherheitsmaßnahmen etabliert. Ein Kreuzfahrtschiff wie die Costa Concordia kann binnen 80 Minuten ordnungsgemäß evakuiert werden. Das heißt: Um 22:30 Uhr hätten die Rettungsmaßnahmen bereits eine Dreiviertelstunde laufen können. Um 22:30 Uhr hätte sich demnach bereits die Hälfte der Passagiere in den Rettungsbooten auf dem Weg zum sicheren Ufer befinden können.

Doch so lief es leider nicht! Vielmehr wurde der Unfall vertuscht, die Passagiere und die Küstenwache belogen, die Eva-

kuierung verschleppt. Statt wie vorgesehen gegen 23:15 Uhr konnte die Bergung der letzten Personen erst um 6:00 Uhr morgens abgeschlossen werden. Für einige Passagiere und Besatzungsmitglieder kam jede Hilfe zu spät. Sie mussten die Fehler, Versäumnisse und Unterlassungen der Verantwortlichen mit ihrem Leben bezahlen.

Was wir aus diesem Beispiel lernen können:

- 1 Fehler können im Vorfeld erahnt und gemindert bzw. verhindert werden: Fehler lassen sich vermeiden!
- 2 Kritische Fehler müssen nach ihrem Auftreten schnell erkannt und gebannt werden: Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern reduziert den Schaden!

## Irrtum Nr. 3: Schuldige müssen gesucht und bestraft werden

### Beispiel:



Der Ärger und die Wut über das Unglück waren groß. Schnell wurde ein Schuldiger gesucht und schnell haben die Medien den Schuldigen des Schiffsunglücks präsentiert: Kapitän Francesco Schettino. Da kamen dann die Charakterfehler Schettinos gerade recht: seine Eitelkeit, seine heimliche Geliebte, seine Unfähigkeit, zu seinen Fehlern zu stehen und sie zu bewältigen. Über Schettino ergoss sich der Spott und Hohn der Öffentlichkeit, als er bekundete, er wäre schon bald nach Beginn der Evakuierung „in ein Rettungsboot gefallen“.

Die Weltöffentlichkeit hat bereits kurz nach dem Unglück das Urteil gefällt: „Schuldig!“ Der Kapitän hat den falschen Kurs gefahren! Er hat sich aus der Verantwortung gestohlen! Er hat das ihm anvertraute Schiff und die Passagiere ihrem Schicksal überlassen!