

# Innovationskultur: Positive Fehlerkultur für mehr Innovation

In vielen Unternehmen ist die Fehlerkultur gleichzusetzen mit einer Angstkultur. Sie lähmt und führt dazu, dass weder quer gedacht noch Neues ausprobiert wird. Eine destruktive Fehlerkultur hält Mitarbeiter und Führungskräfte davon ab, Risiken einzugehen und Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen. Zu einer konstruktiven Fehlerkultur gehören verschiedene Aspekte: angefangen von der Fehlerakzeptanz, also der Einstellung, dass Fehler Erfahrungen und Teil von Lern- und Entwicklungsprozessen sind. Damit einher geht Sanktionsfreiheit sowie ein Prozess, der das Lernen aus Fehlern ermöglicht.

05.04.2024 Von: [Claus Gerberich](#)



## Was sind Fehler?

Fehler sind Abweichungen gegenüber Zielen und erwarteten Ergebnissen und sind in das unternehmerische Lernen zu integrieren. Mit Fehlern sollte man offen umgehen und gemeinsam im Team die Konsequenzen daraus ziehen. Fehler sind zu systematisieren und die Wirkungen der Fehler ermitteln

aber auch die Ursachen dafür finden. Fehler lassen sich nicht vermeiden. Aber man muss daraus lernen. Einen Fehler darf man nicht zweimal machen.

Eine offene Fehler- und Innovationskultur in einem Unternehmen ist ein wichtiger Aspekt des Change Managements.

Eine Fehlerkultur ist eng verbunden mit der Innovationskultur und der Unternehmenskultur und eine wichtige Voraussetzung für die Wandlungsfähigkeit, die heute ein zentraler Erfolgsfaktor ist .

## Offene konstruktive Fehlerkultur

Fehlerkultur und Innovation sind untrennbar miteinander verbunden: Wie innovativ ein Unternehmen ist, hängt massgeblich davon ab, ob die Fehlerkultur stimmt. Warum? In einem Unternehmen mit einer positiven Fehlerkultur können die Mitarbeitenden schnell und immer wieder Neues ausprobieren, aus ihren Fehlern lernen und ihre Erfahrungen mit anderen teilen. So kommt jeder Einzelne und das Unternehmen als Ganzes schneller voran.

## 3 M Innovationskultur

Das Unternehmen 3 M ist ein schönes Best Practice Beispiel, dort wird den Mitarbeitern ein grosser Gestaltungs- und Freiraum eingeräumt wird. Das hat dazu geführt, dass 3 M ein enorm innovatives Unternehmen ist.

Die Innovationskultur bei 3M ist ein faszinierendes Zusammenspiel aus Wissenschaft, Kundenintegration und Unternehmenskultur. Lassen Sie uns einen Blick darauf werfen:

### **Produktvielfalt und Patentstärke:**

- 3M verfügt über ein beeindruckendes Portfolio von über 60.000 Produkten und bringt jährlich weltweit rund 1.000 neue Produkte zur Marktreife.
- Seit seiner Firmengründung hat 3M über 100.000 Patente angemeldet und hält derzeit weltweit rund 25.000 Patente.

### **Kunden-Integration:**

- 3M verfolgt konsequent den Ansatz der Customer Inspired Innovation.
- Wichtige Impulse für Produktneuentwicklungen kommen direkt vom Kunden.
- 50 sogenannte Customer Technical Center weltweit bilden die Plattform für einen engen Kundendialog.

## Unternehmenskultur als Nährboden für Innovation:

- Bei 3M sind Freiräume und Risikobereitschaft wichtige Voraussetzungen für ein innovationsfreundliches Klima.
- Erfinder bei 3M können 15 Prozent ihrer Arbeitszeit Projekten eigener Wahl widmen – Ideen, die sie persönlich faszinieren und von deren Erfolg sie überzeugt sind.
- Querdenken und mutige Entscheidungen treffen sind ausdrücklich erwünscht.
- 3M beschäftigt keine Innovationsmanager – alle Mitarbeiter tragen Verantwortung für Erneuerung und Innovation, auch diejenigen, die keinen Kundenkontakt haben oder nicht in der Forschung arbeiten.

## Positive Fehlerkultur fördert Innovationen

Akzeptieren Sie, dass Fehler zur Arbeit dazu gehören und zwangsläufig passieren. Daran können Sie nichts ändern. Sie können diese aber für sich nutzen und eine konstruktive Fehlerkultur etablieren. Wenn Sie die Missgeschicke Ihrer Mitarbeitenden nicht sanktionieren, sondern offen damit umgehen und Lösungsmöglichkeiten besprechen, können alle Beteiligten daraus lernen. Darüber hinaus erleben die Mitarbeitenden, dass ihnen auch mal ein Malheur passieren darf, ohne dass Sie ihnen den Kopf abreißen. Das führt zu selbstbewussten, verantwortungsvollen Angestellten, die sich trauen, gewisse Risiken einzugehen, um ihr Ziel zu erreichen.

Im besten Fall schaffen Sie mit der Trial-and-Error-Methode eine innovative Lösung, die Ihr Unternehmen nach vorne bringt und ihnen Mut macht, weiterhin gross zu denken. Im schlimmsten Fall stellt sich ihr Vorgehen als falsch heraus und Sie müssen einen anderen Weg einschlagen, um zum Ziel zu kommen – und lernen dabei für das nächste Mal. Denn die wenigsten Fehler, die im Arbeitsalltag passieren, richten langfristig gesehen einen ernsthaften Schaden an.

## Root Cause - Grundursache der Fehler finden

Ein zentrales Thema des Fehlermanagements ist das Herausfinden der Grundursachen eines Fehlers. Fehler entstehen nicht durch eine Ursache, sondern sind immer die Kombination verschiedener Arten von Ursachen, nur wenn man systematisch die Ursachen und Ihre Zusammenhänge gefunden hat, können gezielt Massnahmen zur Beseitigung gefunden und erfolgreich umgesetzt werden.

## Das Ursache-Wirkungs-Diagramm ist dabei ein sinnvolles und geeignetes Instrument.

Das Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa) versucht die relevante Ursachen Kombination herauszufinden.

Die Ursache des Fehlers kann in folgenden Feldern liegen:

- Maschine - Die Geräte und Maschinen sind für diese Aufgabe nicht optimal geeignet und erreichen damit nicht die gewünschten Qualitätswerte.
- Material - Die eingesetzten Materialein haben Schwachstellen und verursachen Fehler und Qualitätsprobleme
- Mensch - Die Mitarbeiter haben nicht die notwendige Qualifikation und es treten Kompetenzlücken auf Dadurch entstehen Handlungsfehler.
- Management- Fehlentscheidungen des Managements oder der Führungsstil verursachen Fehler und Qualitätsprobleme. Dadurch entstehen Verhaltensprobleme im Team oder im Projekt
- Methoden - Die eingesetzten Methoden des Projektmanagements sind für diese Aufgabe nicht geeignet.
- Mitwelt/Milieu - Die Mitwelt und die anderen Stakeholder sind nicht richtig in die Aufgabe einbezogen worden. Ihre Anforderungen sind nicht bekannt

Wichtig ist es daher die richtige Kombination der Ursachen Felder zu finden und miteinander zu verknüpfen. Nur dann können Fehler systematisch erkannt und gemeinsam schnell behoben werden.

## Grafik

## 5 Tipps für eine positive Fehlerkultur

- 1 Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitenden und übertragen Sie ihnen Verantwortung. Sie werden sich dieser Wertschätzung bewusst sein und alles dafür tun, ihre Aufgaben fehlerfrei zu erfüllen.
- 2 Geben Sie Ihren Mitarbeitenden regelmässig Feedback. Nur wenn diese wissen, dass sie etwas falsch gemacht haben, können sie daraus lernen. Unsicheren Angestellten können Sie auch regelmässige jour fixes oder Feedbackgespräche anbieten. Dann trauen diese sich eher, auch mal andere Wege zu gehen.
- 3 Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Rückendeckung. Sie müssen wissen, dass Sie hinter ihnen stehen, wenn etwas schiefgeht. Nur dann haben sie den Mut, auch mal was zu wagen. Ausserdem kommen sie so eher zu Ihnen, wenn ihnen ein Fehler unterlaufen ist und geben Ihnen die Chance, gemeinsam eine Lösung zu finden.
- 4 Vermeiden Sie Schuldzuweisungen. Wenn etwas nicht optimal gelaufen ist, fragen Sie nicht „Wer hat den Mist gebaut?“, sondern vielmehr „Wie bekommen wir das gemeinsam wieder hin?“ und „Wie können wir verhindern, dass das noch einmal passiert?“.
- 5 Gehen Sie mit gutem Beispiel voran: Machen auch Sie Ihre Fehler öffentlich und lassen Sie Ihre Mitarbeitenden daraus lernen. Das ermutigt diese, offen mit ihren eigenen Fehlern

umzugehen.

## Agile Fehlerkultur

Die agile Fehlerkultur besteht aus sechs Phasen:

**Phase 1 - Fehlerbewusstsein:** Alle gehen davon aus, dass innovative Prozesse mit Fehlern behaftet sind, dass aber Fehler etwas positives haben, man kann daraus lernen und sich verändern, dazu braucht man das Bewusstsein über die Ursachen und Wirkungen von Fehlern.

**Phase 2 - Fehlerakzeptanz:** Alle sind sich bewusst, dass Fehler auftreten können und man lernen muss die Ursachen zu erkennen und den Prozess zu verbessern.

**Phase 3 - Neutrale Fehlerkommunikation:** Sachliche Kommunikation des Fehlers und seiner Ursachenkomplexe

**Phase 4 - Sanktionsfreiheit:** Sicherstellen, dass keine Sanktionen erteilt werden, um damit die Motivation zu fördern

**Phase 5 - Gemeinsame Fehleranalyse:** Einbeziehen aller Beteiligten zur gemeinsamen Ursachen Analyse und Massnahmen

**Phase 6 - Veränderung von Verhalten und Umständen:** Was können wir daraus lernen und wie können wir den Prozess verändern bzw. neu gestalten?

## Schaffen einer agilen Fehlerkultur

Die Unternehmenskultur muss sich wandeln und auf andere Weise mit Fehlern umgehen. Fehler sind systemimmanent und helfen sich weiterzuentwickeln und systematisch zu lernen.

Dazu sind 12 Kernprinzipien des Wandels zu beachten:

- Den Kunden zufrieden stellen, seine Anforderungen kennen und erfüllen
- Änderungen willkommen heißen, Änderungsbereitschaft etablieren
- Das Bestehende systematisch in Frage stellen
- Crossfunktionale Team/Zusammenarbeit etablieren und fördern
- Unterstützung und Vertrauen im Team und zwischen den Teams
- Direkte persönliche Kommunikation
- Funktionierende Produkte (Software)

- Nachhaltige Geschwindigkeit, Durchlaufzeiten beachten
- Streben nach Exzellenz, immer wieder anstossen
- Einfachheit (Im Sinne von Verschwendung vermeiden), Komplexität vermeiden
- Selbstorganisation und Delegation von Verantwortung
- Überprüfen und anpassen, permanente Verbesserung

## Transformationale Führung von Teams

Die offene Fehlerkultur fordert einen Wandel in der Führung, nämlich von der transaktionalen Führung zur transformationalen Führung, die transaktionale Führung ist überwachungsgesteuert und lässt den Mitarbeitern keinen Freiraum, während die transformationale Führung alle zur Veränderung aufruft.

Transformational (und agil) geführte Teams haben unter anderem folgende Merkmale gemeinsam:

- Alle sind stolz darauf, zu diesem Team zu gehören
- Jeder fühlt sich respektiert und anerkannt
- Es herrscht eine offene und konstruktive Feedback-Kultur
- Es besteht ein offenes Klima des gegenseitigen Vertrauens
- Es wird häufig über die gemeinsame Aufgabe und Zukunft gesprochen
- Es herrscht eine gegenseitige Wertschätzung der Fähigkeiten jedes Team-Mitgliedes
- Die Team-Mitglieder sind optimistisch und von ihren Fähigkeiten überzeugt
- Alle ringen um die besten Lösungen auf dem Weg zur Umsetzung der Ziele
- Jeder bekommt individuelle Tipps und Hinweise, wie er sich verbessern kann
- Alle Mitglieder haben Interesse an dem, was Andere bewegt (Zuhören vor Reden)
- Leistungen werden gegenseitig anerkannt und gelobt.

## Vorteile einer positiven Fehlerkultur

Unternehmen und Führungskräfte wollen Fehler reduzieren, aber sie lassen sich nie zu 100 Prozent verhindern.

Der richtige Umgang mit Fehlern ist daher entscheidend. Hier sind drei Säulen, um eine positive Fehlerkultur zu etablieren:

- 1 Verständnis für Fehler herstellen:** Schaffen Sie ein allgemeines Bewusstsein dafür, dass Fehler unvermeidlich sind und als Lerngelegenheiten dienen. Erklären Sie Ihrem Team, dass niemand perfekt ist und Fehler zum Wachstum beitragen.
- 2 Standardprozesse einführen:** Implementieren Sie klare Prozesse für das Fehlermanagement. Dadurch wird der Umgang mit Fehlern transparent und vorhersehbar.
- 3 Offene Kommunikationskultur fördern:** Schaffen Sie ein Umfeld, in dem Mitarbeiter ohne Angst vor Repressalien über Fehler sprechen können.

**Eine konstruktive Fehlerkultur** ist ein wertvoller Schritt in die richtige Richtung, um aus Fehlern zu lernen und das Unternehmen zu stärken.