

Fehler verhindern: Eine Frage der Führungskultur

INTERVIEW. Abgas-Schummeleien bei VW, Libor-Manipulationen bei der Deutschen Bank und desaströse Stahlwerkprojekte von Thyssen-Krupp in Brasilien – beim Fehlermanagement versagen deutsche Unternehmen regelmäßig. Für Professor Jan Hagen liegt das Problem vor allem an der Führungskultur.

Kleine Gruppe oder großer Kreis? Bei VW rätselt man auch nach mehr als einem halben Jahr daran, wer alles von den Abgasschummeleien wusste und wer schuld an dem Desaster ist.

Professor Jan U. Hagen: Eigentlich ist das auch der falsche Ansatz. Denn letztlich sollte es doch nicht darum gehen, den oder die Schuldigen zu finden, sondern zu analysieren, wo etwas schiefgelaufen ist, um ähnliche Vorfälle künftig vermeiden zu können. Die Frage ist doch: Was wurde von oben veranlasst und was entstand durch einen schiefgelaufenen Feedbackprozess?

Was meinen Sie damit?

Hagen: Wenn eine Unternehmenskultur keine offenen Diskussionen zulässt, dringen auch keine Informationen von unten nach oben. Dann ist es schwer nachzuvollziehen, was genau wo passiert ist. Vielleicht wurde den Ingenieuren gesagt: Wir haben ein Problem, bitte löst das. Die haben nach einer Lösung gesucht und das Management hat nicht mehr nachgefragt. Vor allem hat niemand die entscheidende Frage gestellt: Wie weit gehen wir? Akzeptieren wir auch illegale Praktiken?

Angeblich wurde auch Vorstandschef Martin Winterkorn bereits früh informiert ...

Hagen: Wenn das stimmt, hat er die Information vielleicht nicht richtig wahrgenommen oder bewertet. Zumindest hat er

nichts gegen die Manipulationen unternommen. Und es gab offenbar auch kein geregeltes Berichtssystem.

Dass heißt, alle haben sich auf den CEO verlassen?

Hagen: Wer so wie Winterkorn auf den Sockel gehoben wird, löst ambivalente Gefühle aus. Da gibt es Angst und Druck, aber auch eine gewisse Faszination. Er wird als hohe moralische Autorität angesehen, die genau weiß, was sie macht. Umso wichtiger wäre es, herauszufinden, warum Warnungen nicht berücksichtigt wurden.

In vielen Fällen haben Topmanager behauptet, sie hätten gar nichts von den Problemen gewusst.

Hagen: Ja, das ist ein bekanntes Muster. Wenn man sich die Korruptionsfälle bei Siemens, die desaströsen Stahlwerkprojekte von Thyssen-Krupp in Brasilien, die Libor-Manipulationen bei der Deutschen Bank oder den unfassbaren Dilettantismus beim Berliner Flughafen anschaut, zeigten sich die Topmanager im Nachhinein immer schockiert und behaupteten, von den gravierenden Fehlentwicklungen völlig überrascht worden zu sein. Dabei lagen die Informationen vor! Sie sind nur nicht bis zur Unternehmensspitze gekommen.

Etliche Topmanager mussten dann ja auch gehen.

Hagen: Der Austausch der obersten Managementebene ist eine richtige Geste, reicht aber bei Weitem nicht aus. Wichtig ist es,

Foto: ESMIT



Management-Forscher. Prof. Dr. Jan U. Hagen ist Associate Professor an der ESMT European School of Management and Technology in Berlin. Seine Studien zeigen, dass vielen Managern ein Gespür für die eigenen Unzulänglichkeiten fehlt. Das wäre aber ein erster Schritt in Richtung Fehlermanagement.



Buchtipp. Jan U. Hagen: „Fatale Fehler“, Verlag Springer Gabler, Berlin, Heidelberg 2013, 211 Seiten, 39,99 Euro.

schonungslos aufzuklären, warum es überhaupt so weit kam und dazu muss man auch die Führungskultur kritisch hinterfragen. Wir wissen aus der Forschung, dass Hierarchien den Informationsfluss von unten nach oben blockieren. Hierarchien sind wahnsinnig effizient, wenn es darum geht, Dinge schnell auf den Weg zu bringen. Aber wenn man dabei in die falsche Richtung rennt, geht es eben manchmal auch mit Volldampf ins Verderben.

Lag es also auch an der Angstkultur, die unter VW-Chef Winterkorn geherrscht haben soll?

Hagen: Entscheidend ist, welche Ausstrahlung eine Führungskraft hat. Wenn ein CEO über Anweisungen und Vorgaben führt, wird das in der Regel auch auf den anderen Führungsebenen so übernommen. Da fühlt sich dann keiner dazu berufen, die Anweisungen zu hinterfragen. Viele Mitarbeiter haben sich vielleicht sogar gedacht, dass Winterkorn von dem Betrug weiß und ihn billigt. Er verkörperte ja eine ausgeprägte Macher-Kultur.

Verhindert das Selbstbild vieler Manager als unfehlbare Macher einen effektiven Umgang mit Fehlern?

Hagen: Leider fehlt vielen Führungskräften noch immer die Akzeptanz ihrer eigenen Fehlbarkeit und die Fähigkeit, eigene Schwächen einzugestehen. Aber das ist nun mal die Voraussetzung für ein effektives Fehlermanagement. Stattdessen leug-

nen sie ihre Fehler, vertuschen sie oder schieben die Schuld auf andere. Das sind natürlich alles mehr oder weniger neurotische Verhaltensweisen, die letztlich vor allem aus Angst entstehen, als Versager dazustehen. Führungskräfte müssen daher bei ihrem Umgang mit Fehlern grundlegend umdenken. Sie müssen Schwächen zulassen und Fehler als Lernchance sehen. Fehler sind einfach Teil menschlichen Handelns und lassen sich auch bei größter Sorgfalt nicht immer vermeiden. Wichtig ist daher der konstruktive Umgang damit. Dabei könnten die Unternehmen viel von der Luftfahrt lernen.

Warum gerade von der Luftfahrt?

Hagen: Dort gibt es seit vielen Jahren das Konzept des „Crew Resource Management“ (CRM), nachdem man Anfang der 1980er-Jahre erkannte, dass die meisten Flugunfälle durch menschliches Versagen verschuldet wurden. Ein Auslöser war der Vorfall bei United Airlines 1978 auf dem Flug von Denver nach Portland. Weil es Probleme mit dem Fahrwerk gab, flog man Warteschleifen und der Kapitän versuchte vergeblich, das Fahrwerk wieder flott zu bekommen. Vierzig Minuten später merkte der Co-Pilot, dass der Sprit zu Ende ging. Er traute sich aber nicht, das dem höher gestellten Piloten direkt zu sagen und fragte den Flugingenieur mehrmals laut nach der noch verbleibenden Spritmenge, was der Kapitän jedoch nicht mitbekam, weil er mit dem klemmenden Fahrwerk beschäftigt war. Schließlich musste die Maschine notlanden, zehn Men- →

→ schen starben. Das führte letztlich dazu, dass das Crew Resource Management heute bei allen Airlines Pflicht ist und die Crews heute weltweit auch umfassend in ihren Kommunikationsfähigkeiten geschult werden. Wenn ein Mitarbeiter einen Fehler bemerkt, spielt die Hierarchie dabei heute keine Rolle mehr.

Und da haben Piloten mitgemacht?

Hagen: Natürlich gab es bei den Kapitänen den größten Widerstand. Und obwohl in der Luftfahrt der Sicherheitsaspekt eine entscheidende Rolle spielt, hat es trotz intensiver Trainings über zehn Jahre gedauert, bis das Konzept richtig gegriffen hat. Der Schlüssel war letztlich, dass es eine neue Generation der Flugkapitäne gab, die von Anfang an mit der offenen Kommunikation vertraut waren. Es ist daher völlig illusorisch, dass alle Manager, die in der bisherigen Hierarchie sozialisiert wurden, ihre bisherige Einstellung zu Fehlern plötzlich ablegen. Da braucht es wohl meist eine neue Generation von Führungskräften.

Das klingt nicht sehr optimistisch. Und lassen sich die Prinzipien überhaupt auf jedes Unternehmen übertragen?

Hagen: Der offene Umgang mit Fehlern ist für jede Organisation relevant. Gerade am Fall VW sieht man ja, zu welchen gravierenden Folgen es führen kann, wenn Fehler nicht professionell gemanagt werden. Aber da tun sich bekanntlich gerade die Deutschen oftmals schwer. Wir haben einfach einen Drang zur Perfektion und für viele ist es daher schwer zu akzeptieren, dass eben immer Fehler passieren können.

Schließlich haben viele Unternehmen dafür auch ein ausgefeiltes Qualitätsmanagement.

Hagen: Das ist ein elementarer Unterschied. Hinter dem Qualitätsmanagement steckt die Fiktion, wenn ich nur genug Regeln aufstelle, kann ich alle Fehler vermeiden. Dabei werden Fehler als negativ bewertet und oft auch sanktioniert. Im modernen Fehlermanagement werden Fehler dagegen sachlich identifiziert, analysiert und ihre Ursachen ausgeräumt und das Ganze erfolgt zudem transparent. Wir brauchen also einen Paradigmenwechsel weg von der Fehlervermeidung hin zur Akzeptanz von Fehlern.

Lässt sich eine offene Fehlerkultur verordnen?

Hagen: Nein, die muss vor allem von oben gelebt werden. Man braucht einen Topmanager an der Spitze, der klarmacht, dass er wissen will, was passiert ist und wo das Problem liegt. Manager müssen daher ihren Führungsstil überdenken und stärker über offene Fragen führen. Sie müssen ihre Mitarbeiter als kompetente Partner akzeptieren und Fragen stellen wie: Was ist schiefgelaufen? Wie ist es dazu gekommen? Welche Vorschläge haben Sie, damit es nicht noch einmal passiert? Nur so bekommen sie auch die wichtigen Informationen von den Mitarbeitern. Aber dagegen sträuben sich viele, weil sie glauben, mit ihren Fragen zeigen sie Inkompetenz und außerdem koste das zu viel Zeit. Dabei ist das Gegenteil der Fall. Man wird effizienter, weil man Fehler eher erkennt.

Sollten Mitarbeiter also jeden Fehler sofort melden?

Hagen: Auf jeden Fall, und dazu braucht es eine klare Ansage von oben: Ein Problem hat nicht derjenige, der einen Fehler macht, sondern derjenige, der nichts sagt. Aber gleichzeitig müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern auch die psychologische Sicherheit geben, dass es keine Strafen und Sanktionen gibt. Und sie dürfen ihre Mitarbeiter auch nicht als Trottel hinstellen, wenn die einen vermeintlichen Fehler melden, der letztlich dann doch keiner ist.

Viele Mitarbeiter melden Fehler nicht, weil ihnen das unangenehm ist.

Hagen: Auch hier gilt es, zum Beispiel durch Trainings erstmal ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie wichtig das für eine Organisation ist. Ja, es ist unangenehm, aber auch notwendig. Natürlich kann ein Einzelner nicht die Führungskultur ändern. Aber er sollte immer auch ein Stück weiterdenken. Irgendwann fliegt das Ganze auf und wenn das Unternehmen strauchelt, trifft es möglicherweise auch ihn.

Aber für viele ist doch die Gefahr viel zu groß, letztlich als Sündenbock dazustehen. Bei einer aktuellen Umfrage der Beratung von Rundstedt bei rund 650 Berufstätigen in Deutschland sagte ein Viertel, dass bei Fehlern nicht nach der eigentlichen Ursache gesucht werde, sondern nach einem „Sündenbock“. Kein Wunder, dass viele Berufstätige da lieber schweigen ...

Hagen: Solange Fehler stigmatisiert und bestraft werden, sollte man die persönliche Ebene möglichst ausklammern. Gerade bei großen Unternehmen ist daher eine anonyme Fehlermeldung sinnvoller. Aber die muss dann auch wirklich anonym sein. Sonst funktioniert es nicht. So gibt es zum Beispiel seit fünf Jahren für Krankenhäuser ein verpflichtendes Critical Incident Reporting System (CIRS), bei dem Fehler anonym gemeldet werden müssen. Allerdings ermöglicht es das System, die Ärzte doch zu de-anonymisieren und einige bekamen daher wohl Probleme mit ihrem Management. Daher wird das System auch nicht sehr intensiv genutzt. Dazu kommt ein fehlender Feedbackprozess. Viele Ärzte sehen keinen Nutzen in ihrer Fehlermeldung.

Wie wichtig ist das Feedback?

Hagen: Das ist elementar wichtig. Ich muss wissen, was mit meiner Information passiert. Unternehmen sollten daher ein Berichtssystem aufbauen, zu dem jeder Zugang hat. Und es braucht einen unabhängigen Verantwortlichen aus dem oberen Management. In der Luftfahrt gibt es zum Beispiel eine monatliche Auswertung der interessantesten Fälle. Das ist oftmals spannend zu lesen und wenn es Fälle sind, die öfter vorkommen, werden diese auch im Training genutzt. Manchmal reicht dabei auch schon das Bewusstwerden von bestimmten Verhaltensweisen. So hat man zum Beispiel mal festgestellt, dass bei Landungen tendenziell zu schnell angefliegen wurde, was bei kürzeren Landebahnen schnell zum Sicherheitsrisiko werden kann. Nachdem man das Problem offen geschildert hat, sind die Fälle deutlich zurückgegangen.

Hilft also ein monatlicher Fehler-Newsletter?

Hagen: Das ist zumindest eine gute Möglichkeit, den Umgang mit Fehlern langsam zu verändern. So ein Newsletter, in dem anonym einzelne Fehler beschrieben werden, hat sogar gleich eine doppelte Funktion. Jeder sieht, dass etwas mit der Meldung passiert und realisiert gleichzeitig, dass Fehler etwas ganz Alltägliches sind, was ihm eben auch mal passieren kann. Aber auch bei Managementmeetings wäre es wichtig, wenn nicht nur über Erfolge, sondern auch offen über Misserfolge berichtet wird, am besten vom Vorstandsvorsitzenden selbst.

Bei VW scheint man noch nicht so weit zu sein. Noch im Januar versuchte der neue Vorstandsvorsitzende Matthias Müller, den Skandal in einem Interview mit einem amerikanischen Radiosender zu verharmlosen. Man habe nicht gelogen, sagte der VW-Chef. Volkswagen habe lediglich die US-Gesetze „falsch interpretiert“.

Hagen: Wenn man das Verhalten von VW verfolgt, hat man in der Tat bisher den Eindruck, dass es dort eigentlich kein großes Interesse an einer lückenlosen Aufklärung gibt.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●

Was Manager von Piloten lernen können

Hintergrund. Herkömmlich werden Fehler als individuelle Schwäche stigmatisiert. Im modernen Fehlermanagement werden sie als unvermeidbarer Teil menschlichen Handelns akzeptiert. Gleichzeitig gilt es, durch ein Fehlermanagement die Fehlerquote zu reduzieren.

Jan U. Hagen zeigt in seinem Buch „Fatale Fehler“ mit Beispielen aus der zivilen und militärischen Luftfahrt, wie es dazu kam, dass dort nach und nach ein einschlägiges Fehlermanagement entwickelt wurde. Er beschreibt die Widerstände, die auf dem Weg dahin überwunden werden mussten und schildert, wie sich langsam eine sachliche Kultur der schnellen Fehlerdiagnose und der Fehlerbearbeitung entwickelte. In einem eigenen Kapitel erläutert er, wie Wirtschaftsunternehmen sich nach dem Vorbild der Luftfahrt ein eigenes Fehlermanagement aufbauen können. Hagen ist Mitglied der Fakultät der ESMT European School of Management and Technology in Berlin. Im Mittelpunkt seiner Forschung stehen die Themen Fehler- und Krisenmanagement.

Fehlermanagement einführen braucht Zeit

Der Autor schildert dramatische Flugzeugunglücke und analysiert: Wodurch kam es zu Unfällen und Abstürzen? Wie war die Dynamik im Vorfeld des Absturzes? Welche Möglichkeiten hätte es noch gegeben, die fatale Entwicklung hin zum Unfall zu stoppen? Anschließend beschäftigt sich Hagen mit dem zentralen Thema: Was kann getan werden, damit die Wahrnehmungen der unterschiedlichen Besatzungsmitglieder nicht aufgrund der Hierarchieunterschiede ungehört bleiben?

Die Angst der Crewmitglieder davor, dem ranghöheren Flugkapitän zu widersprechen oder ihn auf Informationen aufmerksam zu machen, die er ignoriert, war lange Zeit eine Ursache von Abstürzen. Die „Lösung“ lautet also: Hierarchien im Cockpit abbauen, die Hemmschwellen bei der Kommunikation beseitigen, eigene Fehler und Fehler anderer offen ansprechen lernen. Wenn man offen mit Fehlern umgeht und gemeinsam nach einer Lösung sucht, kann das nur zu einer Verbesserung und zur Unfallvermeidung

Vorbild Cockpit.

Manager würden staunen, wie offen Pilot und Co-Pilot über ihre Fehler reden.



führen. Letztlich werden von Hagen Trainingsmaßnahmen beschrieben, um die Kommunikation und die Entscheidungsfindung im Cockpit deutlich zu verbessern. Anschließend gibt es Beispiele für kritische Situationen, die mithilfe gut trainierter Crews gemeistert wurden. Entscheidend war demnach das konsequente und systematische Lernen aus Fehlern.

Hagen ist souverän genug, ausdrücklich anzumerken, dass es rund zehn Jahre dauerte, bis das Fehlermanagement in der Luftfahrt optimal lief, dass manchmal einige alte Piloten erst in Rente gehen mussten, dass es ansonsten auch vieler Trainings und Coachings bedurfte, bis es mit der Krisenkommunikation wie vorgesehen klappte. Hinzu kommt: In den wenigsten Unternehmen dürften die Abläufe so standardisiert und reguliert sein wie in der Luftfahrt – was bedeutet, dass die Fehlerauswertung im Business noch schwieriger sein dürfte als bei einer Airline.