

Ohne Fehler kein Erfolg

Jeder macht Fehler, egal ob Chef oder Arbeitnehmer. Warum es aber wichtig ist, diese offen zu legen und eine gelebte Fehlerkultur entscheidend für den Unternehmenserfolg ist.

Der Umgang mit Fehlurteilen wird in Unternehmen immer wichtiger, nicht zuletzt, weil die Anforderungen komplexer werden. Ein kurzer Überblick der Veränderungen der letzten Jahre, die viele Maklerfirmen in Wallung brachten, zeigt dies: Es gab ein Geldwäschegesetz, mehrere Energieausweis-Anpassungen, eine Mietpreisbremse. Die DSGVO, Widerrufsrechte für Verbraucher und ein Bestellerprinzip bei der Wohnraumvermietung wurden eingeführt. Und dann sollen Makler noch ihre E-Mails revisionssicher archivieren. Nicht zu vergessen die übergeordneten Trends wie die Digitalisierung und das Automatisieren von Abläufen und ein allgemein besseres betriebliches Prozessmanagement. Zudem klagen viele Immobilienprofis, kaum neue Fachkräfte zu finden. Ergo müssen sie auch in diesem Bereich Ideen und Strategien entwickeln.

Immer weniger kann ein einzelner Mensch universelles Wissen über alle Unternehmensbereiche haben. Denn die Zusammenhänge werden immer vielschichtiger. Vor allem diejenigen Unternehmen sind erfolgreich, die eine offene Fehlerkultur leben. Das bedeutet, dass zunächst einmal anerkannt wird, dass Fehler dazu gehören und sich jeder, egal ob Azubi oder Abteilungsleiterin, Fehlritte erlauben darf. „Oft ist erst im Nachhinein, bei der Analyse ersichtlich, dass eine Entscheidung falsch war. Zum Zeitpunkt der Entscheidung konnte dies häufig niemand absehen“, erläutert Anna Kühr. Sie arbeitet als Trainerin und Coach und ist Geschäftsführerin der Firma „Pro Integer“ in Köln. Scheitern ist ein wichtiger Baustein in jedem kreativen Prozess. Als Kleinkind erlernen wir das Laufen nur durch Ausprobieren und nachdem wir vorher viele Male hingefallen sind.

Kühr fügt an, dass häufig nicht ein einzelner Fehler gravierende Folgen hat, sondern deren Verkettung. Werden aber erste Fehleinschätzungen verschwiegen, weil der Verursacher mit einem Gesichtsverlust oder Sanktionen rechnen muss bzw. diese nicht erkannt hat, kommen häufig weitere hinzu. Die Konsequenzen werden schwerwiegender.

Sie führt als Beispiel eine Studie bei Piloten an. Diese machen alle vier Minuten einen Fehler. Dies geschieht oft in Folge



einer Ablenkung, Kurzschlusshandlung, bei Stress oder falschen Eindrücken. Solche kleinen Fehlritte sind selten dramatisch, sofern sie rechtzeitig korrigiert werden. Massiv können sich diese allerdings in der Summe auswirken. Demnach würde es sieben aufeinanderfolgende Fehler benötigen, bis ein Flugzeug abstürzt. Da dies glücklicherweise selten vorkommt, wird klar, dass Fehlentscheidungen nicht immer verhängnisvolle Konsequenzen haben müssen. Nötig ist allerdings ein offener Umgang zwischen Pilot und Copilot, sprich: dass der Untergebene den Kapitän berichtigen kann, ohne negative Folgen befürchten zu müssen.

Nur wenn der Chef Fehlritte zugibt,
sich verwundbar zeigt, werden seine Angestellten
nachziehen.

Basis einer gelebten Fehlerkultur im Betrieb ist Offenheit. Jeder Chef tut gut daran, Mitarbeitern zuzuhören und sie bei Entscheidungen zu hören. „So sollte er beispielsweise die Frage stellen ‚Was hast du bei der Erstbegehung der Immobilie oder dem neuen Projekt gesehen, was ich nicht gesehen habe?‘ So erhält er eine zusätzliche Perspektive. Gleichzeitig fällt es Angestellten leichter, auch in einem anderen Kontext von sich aus Auffälligkeiten bei der Arbeit anzusprechen“, erläutert Kühr.

Nur wenn alle Kollegen einer Firma beziehungsweise eines Teams ihre Meinung äußern, auch spleenige Ideen vorbringen, ohne von anderen infrage gestellt zu werden, gelingt



”

So sollte er beispielsweise die Frage stellen ‚Was hast du bei der Erstbegehung der Immobilie oder dem neuen Projekt gesehen, was ich nicht gesehen habe?’

dies: Die Meinung des Gegenübers muss respektiert und diskutiert werden. Hierfür hat die Harvard-Professorin Amy Edmondson 1999 den Begriff der „psychologischen Sicherheit“ geprägt.

Der Begriff beinhaltet unter anderem, jedem Kollegen mit Respekt und Empathie zu begegnen. Alle Gruppenmitglieder müssen sich gehört fühlen, jeder muss seine (kritische) Meinung äußern und eigene Fehler ansprechen dürfen. Diese sollten als Herausforderung und Lernprozess gesehen werden: ▶

Exklusive Weiterbildung zum DEKRA zertifizierten Immobilienmakler

In nur 4 Tagen zum
DEKRA zertifizierten Immobilienmakler

Werten Sie Ihr Maklergeschäft mit dieser **bundesweit einmaligen** Weiterbildung deutlich auf!

Die QM-Akademie GmbH ist ein staatlich anerkannter Bildungsträger im Bau- und Sachverständigenwesen. In Kooperation mit der DEKRA haben wir für die Zertifizierung von Immobilienmaklern bundesweit eine Monopolstellung - nur mit und durch uns können Sie diese DEKRA - Zertifizierung erlangen.

Weitere Informationen, Termine und Details finden Sie unter www.qm-akademie.eu/immobilienmakler.html

Gerne beraten wir Sie und freuen uns auf Ihren Kontakt:

QMakademie
Sachverständigenwesen

Telefon: 02433 - 970 180
Telefax: 02433 - 970 181

Rheinstraße 7 (Haus 1)
41836 Hückelhoven

info@qm-akademie.eu
www.qm-akademie.eu

Ein Partner von
DEKRA
DIE QUALITÄTSGESICHERUNG



Es soll nach Lösungen, nicht nach Schuldigen gesucht werden. Neugier und Experimentier- sowie Risikobereitschaft müssen gefördert werden. Dies schließt immer Scheitern und Fehlentscheidungen mit ein.

Dabei ist unabdingbar, dass Vorgesetzte diese Fehlerkultur vorleben. Eine Unternehmenslenkerin, die beispielsweise möchte, dass ihre Angestellten eine gute Work-Life-Balance pflegen und pünktlich in den Feierabend gehen, aber selbst regelmäßig bis 21 Uhr im Büro sitzt, darf sich nicht zu wundern, wenn keiner ihre Ansage ernst nimmt und ebenfalls länger am Schreibtisch sitzt. Sie muss dies vormachen. Entsprechend muss auch Fehlerkultur gelebt, nicht gepredigt werden; Untergebene orientieren sich am Tun ihrer Vorgesetzten. Nur wenn der Chef Fehlritte zugibt, sich verwundbar zeigt, werden seine Angestellten nachziehen. Anna Kühr, Trainerin und Coach, weiß warum: „Das hängt mit der Hierarchie und den Machtstrukturen im Betrieb zusammen: Für Mitarbeiter hängt die Karriere, der Job und somit das Gehalt daran, wie ihr Vorgesetzter sie einschätzt. Sie werden einen Teufel tun, ihn zu enttäuschen, indem sie sich grundlegend anders verhalten als er selbst.“

Eine Richtung der Fehler-Weiterleitung funktioniert in der Regel einwandfrei. Die Vorgesetzte weist den Mitarbeiter oft auf Fehlentscheidungen hin. Die Kunst besteht darin, dass eine offene Kommunikation auch in die andere Richtung

stattfindet. Untergebene trauen sich oftmals nicht, ihre Vorgesetzten auf deren Vergehen anzusprechen.

Dies förderte auch eine Untersuchung des Beratungsunternehmens Ernst & Young (EY) im Herbst 2018 zutage. Demnach sagten nur 42 Prozent der Mitarbeiter, dass in ihren Unternehmen eine offene Kultur herrsche und Führungskräfte ihre Fehler offenlegten. 57 Prozent der Angestellten glauben, dass Fehler nicht angesprochen werden, weil der Überbringer gegebenenfalls Nachteile befürchten müsse. Gleichzeitig gaben in der Umfrage unter mehr als 1.000 Führungskräften und Angestellten rund 80 Prozent der Vorgesetzten anonym an, in den zurückliegenden zwei Jahren falsche Urteile gefällt zu haben, die in der Folge Abläufe gestört, Projekte verzögert oder finanzielle Schäden angerichtet haben.

Hauptgrund, warum entlarvte Makel nicht offengelegt werden, ist die Angst vor einem Gesichtverlust. Das gilt gleichermaßen für Arbeitgeber wie Mitarbeiter. Und oft hindern eingefahrene Strukturen die Beteiligten daran, ein positives Fehlermanagement zu kultivieren. Auch ein Bonussystem, das beispielsweise ausschließlich an erfolgreichen Immobilienabschlüssen ausgerichtet ist, belohnt diejenigen, die ihre Arbeit rosarot beschreiben und Fehlritte erfolgreich unter den Teppich kehren.

Es geht nicht um Schadenfreude,
sondern darum, fehlerhaftes Tun als menschlich
anzuerkennen, um daraus Erfahrung und neue
Tatkraft zu sammeln.

WIE SICH FEHLERKULTUR IM UNTERNEHMEN EINFÜHREN LÄSST:

- Wer Fehler begeht, muss sie sanktionsfrei ansprechen können. Hierfür muss ein offener Umgang im Unternehmen herrschen.
- Oft werden Fehlritte erst im Nachhinein durch die Analyse klar. Sie sind also im Voraus, bei der Entscheidung, nicht absehbar.
- Führungskräfte müssen mit gutem Beispiel voran gehen, Fehler und falsche Entscheidungen eingestehen. Nur durch diese Vorbildfunktion trauen sich Mitarbeiter, es ihnen gleich zu tun.
- Arbeitgeber können dies unterstützen, indem sie Rat bei Mitarbeitern holen, Fragen stellen und aktiv zuhören.
- Die meisten Innovationen entstehen aus Ideen. Dabei werden immer gewisse Risiken eingegangen. Dass Versuche scheitern, Fehler gemacht werden, ist Teil der „Versuchsordnung“.

Vor allem Startups und junge Unternehmen mit flachen Hierarchien gehen offen mit Fehlern um. Dies färbt zusehends auf die Old Economy ab. Seit einigen Jahren gibt es weltweit so genannte „Fuckup Nights“, in denen Berufstätige in einer kurzen Präsentation von ihren Fehlern berichten und darlegen, was sie daraus gelernt und welche positive Energie sie entwickelt haben. Danach können die Anwesenden die mutigen Referenten befragen. Die Treffen finden ebenso regelmäßig in Rosenheim statt wie in Göteborg, Basel und Zaragoza. In Berlin wurden bereits über 30 Veranstaltungen organisiert. Nicht nur Gründer und andere Selbstständige gehören zum Publikum, sondern auch Studierende, Angestellte und Berufseinsteiger. Es geht nicht um Schadenfreude, sondern darum, fehlerhaftes Tun als menschlich anzuerkennen, um daraus Erfahrung und neue Tatkraft zu sammeln. Denn es gibt eine enge Verbindung zwischen Fehlerkultur und Innovationskraft eines Unternehmens: Beide bedingen sich gegenseitig. ■ *Bernhard Hoffmann*