



André Krings
Interim Executive Manager



Turnaround. Werkverlagerung. Fehlerkultur. *Fehlerkultur?*

Fehlerkultur. Oberflächlich betrachtet ein Buzzword. Und doch so entscheidend. Denn dahinter verbergen sich Faktoren, die einen Turnaround scheitern lassen können. Oder eine Werkverlagerung gegen die Wand fahren lassen.

Selbst wirtschaftlich funktionierende Unternehmen manövrieren sich durch eine negative Fehlerkultur mittelfristig ins Abseits. Oft erkennen Unternehmen gar nicht, warum sich die Spirale immer weiter nach unten dreht, warum Innovation auf der Strecke bleibt und der Wettbewerb mit neuen Technologien vorbeizieht. Die Fehlerkultur spielt dabei eine entscheidende Rolle. Sie ist derart vielschichtig, dass sie als eigentliche Ursache häufig gar nicht wahrgenommen wird. Obwohl sie genau das oft ist.

*„Ein Turnaround scheitert selten an fehlendem Fachwissen.
Meistens scheitert er am Verhalten der Menschen.“*

Scope

Ganz bewusst gehe ich hier nicht auf die alten, abgedroschenen Definitionen von „Fehlerkultur“ ein, sondern teile meine Erfahrungen aus der Praxis, aus diversen Turnaround- und Verlagerungsprojekten.

André Krings

Interim Executive Manager and Projekt Manager

Birkenweg 3 · 42579 Heiligenhaus · Germany · +49 176 2202 4416 · interim@andrekrings.de

Folgende vier Faktoren sind aus meiner Sicht wesentlich und erfolgskritisch:

1. Turnaround scheitert an Verhalten (Kultur). Nicht an Prozessen.
2. Fehlerkultur ist ein Wettbewerbsfaktor. Kein Softthema.
3. Keine Veränderung ohne Fehler zuzulassen.
4. Ohne Vertrauen kein Turnaround. Die Verantwortung liegt beim Management.

1. Turnaround scheitert an Verhalten (Kultur). Nicht an Prozessen.

Negativer GP, Liquiditätsprobleme, Auslieferverzögerungen oder Qualitätsprobleme sind oft die sicht- und messbaren Fakten, die einen Turnaround notwendig machen. Gleichzeitig erfordert ein Turnaround fast immer einschneidende Veränderungen in Bezug auf gewohnte und etablierte Prozesse.

Genau hier kommt die Fehlerkultur ins Spiel.

Ein Turnaround gelingt nur, wenn bestehende Prozesse verändert, neu gedacht und neu gelebt werden. Neue Wege müssen ausprobiert werden – und daraus muss gelernt werden. Klar, das ist oft auch mit harten Einschnitten für Einzelne verbunden.

Gerade in dieser Phase ist es essenziell, Fehler zuzulassen und eine Kultur zu schaffen, in der Fehler als notwendiger Bestandteil auf dem Weg zur Verbesserung verstanden werden. Wenn Mitarbeiter Angst haben, Fehler zu machen, gehen sie keine neuen Wege. Sie bringen keine Ideen ein. Sie übernehmen keine Verantwortung.

Fazit: Es bleibt alles beim Alten. Auch wenn längst klar ist, dass genau das nicht mehr funktioniert. Der Turnaround ist zum Scheitern verurteilt.

„Keine Veränderung ohne Reibung. Und keine Reibung ohne Fehler.“

2. Fehlerkultur ist ein Wettbewerbsfaktor. Kein Softthema.

Mal abseits eines Turnarounds: Eine negative Fehlerkultur führt zu einem knallharten Wettbewerbsnachteil. Der Einsatz neuer Technologien führt zwangsläufig auch zu Rückschlägen. Oder anders gesagt: zu Erfahrungen, die gemacht werden müssen, um Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Es geht darum, Fehler auf dem Weg zur Innovation bewusst zuzulassen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Merke: Das hat nichts mit blindem „Trial and Error“ zu tun.

Unternehmen, die diese Fehler auf dem Weg zur Innovation nicht zulassen, verlieren zwangsläufig den Anschluss an den Wettbewerb. Eine positive Fehlerkultur bedeutet hier schlicht: Wettbewerbsfähigkeit sichern. Und im Idealfall sogar Vorsprung aufbauen.

André Krings

Interim Executive Manager and Projekt Manager

Birkenweg 3 · 42579 Heiligenhaus · Germany · +49 176 2202 4416 · interim@andrekrings.de

3. Keine Veränderung ohne Fehler zuzulassen. Fehlerkultur als Kreativitäts- und Veränderungsfaktor.

Unternehmen, die Fehler tolerieren – oder besser gesagt: bewusst zulassen – fördern automatisch Kreativität bei ihren Mitarbeitern. **Und Kreativität im Turnaround ist essenziell.**

Kreativität bedeutet hier nicht, bunte Bilder zu malen oder die Produktionslinie in Schwarzlicht zu tauchen. Es geht darum, Prozesse komplett neu zu denken, neue Wege bewusst auszuprobieren, den Mitarbeitern zuzuhören und Fehler zu riskieren. Wie sonst sollen Prozesse verändert oder verbessert werden?

Konkret geht es darum, diese „Trials“ zuzulassen, anschließend – und das ist entscheidend – gemeinsam zu analysieren und daraus die richtigen Parameter abzuleiten. Ohne eine bewusst gelebte positive Fehlerkultur, über alle Ebenen hinweg und insbesondere auch vertikal, wird ein Turnaround zu einem netten Versuch, der scheitert. Keine Veränderung ohne das Zulassen von Fehlern.

*„Kreativität im Turnaround heißt nicht: bunte Ideen.
Sondern den Mut, Dinge bewusst anders zu machen.“*

4. Was Fehlerkultur mit Vertrauen zu tun hat. Ohne Vertrauen kein Turnaround. Die Verantwortung dafür liegt beim Management.

DER entscheidende Punkt im Turnaround: Vertrauen. Was einen Turnaround wirklich gegen die Wand fährt, ist die Angst davor, Fehler zu machen. Denn in einer Unternehmenskultur, die von Unsicherheit und Angst vor Konsequenzen geprägt ist, kann ein Turnaround niemals erfolgreich umgesetzt werden. Weil das Vertrauen in die Organisation fehlt.

Es ist schlicht und ergreifend das Top-Management, das eine positive Fehlerkultur definiert und sie vor allem auch vorlebt.

Das muss von innen kommen. Ehrlich gewollt und authentisch sein. Das ist ein klares Mindset-Thema. Nur wenn das Management Fehler nicht sanktioniert, sondern als notwendigen Bestandteil auf dem Weg zu besseren Prozessen versteht, entsteht Vertrauen.

Ohne Vertrauen kein Turnaround. Ohne das Zulassen von Fehlern keine Innovation. Ohne ein Management, das das erkennt: kein Turnaround.

Your Take Away

Im Turnaround verpuffen alle eingeleiteten Maßnahmen, wenn das Vertrauen der Mannschaft in die Führung fehlt. **Der entscheidende Faktor dabei: den Menschen die Angst vor Fehlern zu nehmen.**

Es darf nicht um Schuldzuweisungen gehen. Und schon gar nicht um die Suche nach dem Schuldigen. Sondern um die Fragen: **Was lernen wir daraus? Wie können wir es besser machen? Was fehlt noch zur Excellence?**

Nur so entsteht Innovation. Nur so können Prozesse und Abläufe neu gedacht und verbessert werden. Die Integration einer positiven Fehlerkultur ist weit mehr als ein weiteres Managementtool. Sie ist vielmehr eine Philosophie. Sie muss aus echter Überzeugung entstehen.

Das ehrlich gemeinte Mindset, Fehler bewusst zuzulassen, schafft Vertrauen in der Mannschaft – und nur über Vertrauen ist ein Turnaround überhaupt machbar. **Fragen? Dann fragen!**

André Krings

I am available for an exchange of experiences with an operational focus!

I offer concrete and operational support as COO / Plant Manager – especially in challenging and crisis situations, such as negative gross profit, turnarounds, restructurings, production relocations, or PMI projects.

Let's discuss it.

+49 176 2202 4416
interim@andrekrings.de
www.andrekrings.de



André Krings

Interim Executive Manager and Projekt Manager

Birkenweg 3 · 42579 Heiligenhaus · Germany · +49 176 2202 4416 · interim@andrekrings.de