

RATGEBER. Erkunden und Ausprobieren: Das sollte das Motto der Unternehmen sein, die Innovationen hervorbringen wollen. Fehler sollten dabei mit eingerechnet und Teil einer Lernkultur sein. Viele Unternehmensbeispiele zeigen, dass dies gelingen kann. Dabei sollten Führungskräfte und Mitarbeitende einige Ratschläge beherzigen, um ihr Unternehmen auf einen fehlertoleranten Weg zu bringen.

Die fehlertolerante Lernkultur

Vor Jahren hatte ich in der Hamburger Google-Zentrale zu tun. Gerade war die Google Glass herausgekommen, ein Mini-computer, den man wie eine Brille trägt. Die wollte ich natürlich gleich ausprobieren. Man konnte auf ein Touchpad am Gestänge tippen oder Sprachbefehle eingeben und bekam die gewünschten Informationen auf ein Prisma vor dem rechten Auge eingespielt - auch solche vom Gegenüber. Die Gegenüber fanden das gruselig. „Glassholes“ wurden die Träger genannt. Die Brille floppte. Zunächst. Zwei Jahre nach dem vorübergehenden Ende verkündete Google mehrere Großprojekte mit namhaften Konzernen. Seitdem wird die Google Glass mit großem Erfolg im B2B-Geschäft eingesetzt, zum Beispiel in Werkshallen und in der Logistik.

Ja, wirklich Neues gelingt nur dem, der den Mut hat, zwischendurch auch zu straucheln. Der Experimentiermodus ist dort ständig auf „on“. Eine fehleroffene, sanktionsfreie Lernkultur ist hierfür ein Muss. Wenn das Umfeld komplex und die Zukunft unvorhersehbar ist, werden Fehlversuche zur Normalität.

Erfolgreiche Unternehmen ...

experimentieren. Sie probieren vieles aus, um zu sehen, was für den Markt das Richtige ist. Sie testen „jedes Jahr, jeden Monat, jede Woche, jeden Tag“ (Jeff Bezos), um mit den stets steigenden Kundenerwartungen Schritt zu halten. „Experimentability“ sei die wichtigste Managementressource in einer digitalen Welt, sagt der Verhaltensökonom Ernst Fehr, Professor an der Universität Zürich. Geplante Vorgehensweisen werden dabei sofort über Bord geworfen, wenn sie sich in Testphasen als untauglich erweisen.

iterieren. Über permanente Lernschleifen wird mithilfe von Kundenmeinun-

gen fortlaufend optimiert, um frühzeitig auszusondern, was niemand braucht. So kommt validiert nur das auf den Markt, wofür die Menschen tatsächlich Geld ausgeben wollen. Das ständige Feedback über testen - lernen - verbessern - testen macht sofortige Kurskorrekturen möglich. Ein wertvolles Extra: Man ist regelmäßig in Kontakt mit Kunden und Kundinnen und sorgt für den „Mein-Baby-Effekt“.

pivotieren. Beim Pivotieren verschiebt man etwas an einen anderen Platz. Insofern ist ein Pivot kein Komplettausstieg, vielmehr wird mindestens ein erfolgversprechender Aspekt des ursprünglichen Geschäftsmodells gezielt in eine neue Richtung gelenkt. Als man zum Beispiel beim Instagram-Vorläufer Burbn erkannte, dass die User hauptsächlich die Fotopostingfunktion nutzten, richtete sich das Start-up neu aus und legte damit den Grundstein für die Instagram-Erfolgsgeschichte. „Ich verliere nie,“ hat Nelson Mandela einmal gesagt. „Entweder ich gewinne, oder ich lerne.“ Das zeugt von Größe und Demut zugleich.

Aus Fehlern lernen: in komplexen Zeiten ein Muss

In Old-School-Unternehmen finden wir oft eine angstvolle Fehlerkultur. Hingegen haben junge Unternehmen längst verstanden: Nur da, wo nichts passiert, passieren garantiert keine Fehler. Deshalb probiert man dort alles Mögliche aus und kalkuliert das Scheitern mit ein. „Start many, try cheap, fail early“, heißt das Prinzip: Viele Projekte starten, sie mit kleinen Mitteln testen, Flops schnell erkennen und sofort eliminieren. Für den Fall, dass man scheitert, scheitert man früh. Kosten halten sich so in Grenzen.

In der Digitalwelt ist eine fehlertolerante Lernkultur demnach völlig normal. Manche New-School-Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen für Fehlstarts sogar eine Bühne: „Stelle ein Projekt vor, das so richtig gegen die Wand gefahren ist“, lautet die Aufforderung dort. Der dahinterliegende Sinn: Alle sollen daraus lernen. Nicht der Fehler, sondern die Lernerfahrung wird dort gefeiert. Denn eine negative Haltung gegenüber Fehlern erstickt jeden Hauch von Wagemut schon im Keim. Über einen Mangel an Innovationen darf man sich dann natürlich nicht wundern.

Vielorts ist Scheitern inakzeptabel. In der digitalen Szene hingegen fühlt man sich inspiriert von den Geschichten bekannter Unternehmer und Unternehmerinnen, die vor ihrem Durchbruch gescheitert sind. So erging es auch Max Levchin, ein Serien-Entrepreneur mit ukrainischen Wurzeln. Die erste Firma, die er gründete, scheiterte mit einem großen Knall. Die beiden nächsten Firmen scheiterten auch, nur nicht ganz so dramatisch. Die vierte wäre beinahe nicht gescheitert. Die fünfte war Paypal, ein grandioser Erfolg - wie Wolf Lotter die Kurzvita von Levchin in seinem Brandeins-Artikel „Wird schon schief gehen“ von 2014 zusammenfasst. Mancherorts werden bereits Bewerbende bevorzugt, die schon gescheitert sind. Dort weiß man um den Wert dieser Erfahrung. In gescheitert steckt nämlich gescheiter.

Woher kommt also diese Angst vor Fehlern? In der alten Industriekultur konnte jeder Produktionsfehler den Ruin bedeuten, weil klassische Herstellungsprozesse teuer waren. Heute gilt es zu differenzieren. Was folgenschwere Nachwirkungen haben kann, verlangt zwangsläufig eine →



Foto: Spotify



Foto: Google LLC



Foto: GLENN CHAPMAN / Kontributor / gettyimages.de



Foto: Gore

❶ **Daniel Ek.** Der Gründer von Spotify hat in seinem Unternehmen sogenannte „Fail Walls“ installiert. Auf ihnen stehen für alle sichtbar die letzten Fehler und Lernergebnisse.

❷ **Google Glasses.** Die Brillen mit integriertem Computer flopten zunächst. Inzwischen wird die Google Glass mit großem Erfolg im B2B-Geschäft eingesetzt.

❸ **Max Levchin.** Der Serien-Entrepreneur scheiterte mit vier Firmen-gründungen. Erst seine fünfte Gründung brachte Erfolg: Paypal.

❹ **Gore.** Das Unternehmen nutzt für eine erfolgreiche Fehler- und Lernkultur das Prinzip namens Waterline: Man bohrt keine Löcher unterhalb der Wasserlinie in ein Boot, in dem alle sitzen.

❺ **Tarte Tatin.** Der französische Apfelkuchen gilt als klassisches Bei-spiel für erfolgreiches Scheitern: ein Flüchtigkeitsfehler beim Backen führte zu diesem neuen Rezept, das heute weltbekannt ist.



Foto: Westend61 / gettyimages.de

→ Null-Fehler-Toleranz. Und natürlich will jeder Kunde eine fehlerfreie Leistung. Hingegen ist Fehlerakzeptanz in der vorgelagerten Entwicklungs- und anschließenden Optimierungsphase elementar. Dafür gibt es zum Beispiel das Testlabor und den Flugsimulator. Digitale Produkte kommen als Beta-version auf den Markt und werden mithilfe der User ständig verbessert und weiterentwickelt.

Zudem kann man Fehler auch differenzierter betrachten: als Lapsus, Panne, Schnitzer, Anlaufschwierigkeit, Ersterfahrung, Rückschlag, Schwachstelle, Sackgasse, Trugschluss, Übersehen, Irrtum. Solche Formulierungen schützen vor dem Gefühl des Versagens und machen Missgriffe verzeihlich. Wem etwas schiefgeht, der braucht keinen Anpfeiff, sondern Trost und Ermunterung. Meist ist man ja erst auf dem Weg zur Könnerschaft. Verschiedenes muss ausprobiert werden, da sind Irren und Wirren zwangsläufig. Man korrigiert seine anfängliche Meinung, probiert immer weiter, entdeckt neu. So wird das Straucheln zu einem Überarbeiten von Möglichkeiten.

Dem verdanke ich übrigens mein Lieblingsdessert, wenn ich in Frankreich bin. Und das kam so: Eines Tages bemerkte eine der Schwestern Tatin, die in der Nähe von Orléans ein gutgehendes Restaurant betrieben, dass sie vergessen hatte, den Mürbeteig für den Apfelku-

chen in die Backform zu geben. Die Äpfel schmorten ohne ihn im Ofen, und die Gäste warteten schon. Plötzlich kam ihr die zündende Idee: Sie gab den Teig über das karamellisierte Apfel-Butter-Zucker-Gemisch und ließ ihn garen. Die Gäste fanden den Nachtisch köstlich. So wurde aus einem kleinen Malheur die legendäre „Tarte Tatin“, eines von vielen „Kindern des Scheiterns“ (nachzulesen im „Genussmagazin“ von Hagen Grote).

Einem Anfänger dürfen natürlich mehr Fehler passieren als einem Profi. Niemand ist gleich vom Start weg perfekt. Stolpern gehört zum Laufenlernen dazu. Schließlich stellt sich die Frage: Ist das dem Fehler zugrundeliegende Problem kompliziert oder komplex? Bei komplizierten Problemen lassen sich Prozesse über feste Routinen in Richtung Fehlerlosigkeit bringen. Bei komplexen Problemen ist genau das nicht möglich. Sie verlangen zwar Rahmenbedingungen, aber auch Spielraum und freie Bahn.

Wie wäre es mit folgendem Punkt auf der Meeting Agenda: „Welche Erfahrungen ich gemacht habe, die sich alle sparen können.“ Jeder Mitarbeitende weiß damit sogleich: Das wird uns hier nie wieder passieren. So kann jede erzählte Geschichte dabei helfen, genau die Fehler zu vermeiden, die andere schon hinter sich haben. Wenn man Fehler hingegen vertuscht, dann machen andere möglicherweise bald den gleichen Fehler – und das Ganze wiederholt sich unzählige Male. Und wenn man Fehler verschleppt, macht man aus einem Mini- ein Maxiproblem. So entstehen am Ende Großbaustellen.

Es gibt drei Fehlertypen

Auf dem Weg zu einer fehlertoleranten Lernkultur gilt es zunächst, die Fehlerkategorien einmal grundsätzlich zu analysieren. Davon gibt es drei:

Fehlertyp 1: Das sind Fehler, die zu einer Katastrophe führen können. Weil es zum Beispiel um die Sicherheit von Menschen, um Finanzaufgaben, Juristisches, die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften oder das perfekte Funktionieren eines Produkts geht. Solche Fehler gehören zum Beispiel zur Normwelt von Industrieunternehmen mit großen Stückzahlen, Massenproduktion und Gleichförmigkeit. Bei diesem

Fehlertyp sind feste Prozesse, vordefinierte Abläufe und penible Kontrollmechanismen unverzichtbar.

Fehlertyp 2: Das sind Fehler, die beim Erschaffen von Neuem entstehen, etwa Produkte, Services und Lösungen rund um Kundenbedürfnisse und die moderne Arbeitswelt. Hier gilt es, Fehlentwicklungen früh zu identifizieren, viel zu testen und anhaltend zu experimentieren in dem Wissen: Innovationen sind ergebnisoffen, sie beinhalten das Scheitern, erfordern kleine erste Schritte, verlangen Mut, Frustrationstoleranz, Anpassungsvermögen und psychologische Sicherheit. Nicht die Fehler im Entstehungsprozess sind hier die größte Gefahr. Die größte Gefahr ist die, dass ein Anbieter irrelevant wird, weil die Mitarbeitenden sich nichts trauen.

Fehlertyp 3: Das sind Fehler, die nicht toleriert werden können, wie Absicht, Nachlässigkeit und Schlamperei. Sie erfordern angemessene Konsequenzen – auch als Botschaft an alle, die dabei zuschauen, wie man mit dieser Art Fehler umgeht.

Nicht Unterlassungen, sondern Versuch und Irrtum bringen einen weiter. Folgendes kann also in euren Leitlinien des Miteinanderarbeitens stehen: „Bei uns darf jeder Fehler machen, nur nicht den, ihn zum Schaden des Unternehmens zu vertuschen.“ Denn der falsche Umgang mit Fehlern verursacht fünffache Kosten:

- Aufwendungen für die fehlerhafte Leistungserstellung.
- Aufwendungen für die notwendige Mängelbeseitigung.
- Umsatzverluste durch die Abwanderung enttäuschter Kunden.
- Umsatzverluste, die aus negativer Mundpropaganda entstehen.
- Vertrauensverluste aufgrund einer schlechten Reputation.

Wo keine Fehler zugelassen werden, geht viel Zeit dafür drauf, sich abzusichern. Dort stehen überall Besen herum, um Schlamassel unter den Teppich zu kehren. Oder man redet sich Fehlritte schön. Statt Lösungen zu finden, werden „Sündenböcke“ gejagt. Dieser Ausdruck geht übrigens auf das Alte Testament zurück. Bei den Feierlichkeiten zum Versöhnungsfest wurde ein Ziegenbock symbolisch mit allen Sünden des Volkes beladen und



Buchtipps. In „Bahn frei für Übermorgengestalter“ gibt Anne M. Schüller Denkanstöße, um die Zukunft der Unternehmen in ungewissen Zeiten mitzugestalten. Die Fehlerkultur ist eine von 25 Initiativen, die sie darin beschreibt. (Gabal Verlag 2022, 216 S., 24,90 Euro)

in die Wüste getrieben. So befreien sich die Menschen von Schuld.

Eine angstfreie Experimentierkultur etablieren

Jedes Unternehmen kann, soll und muss eine Aus-Fehlern-lernen-Kultur etablieren. Um diesen Prozess in die richtige Richtung zu lenken, beginnt ihr im ersten Schritt so:

- Verlange als Führungskraft von deinen Mitarbeitenden, über schlechte Nachrichten umfassend, ehrlich und sofort informiert zu werden.
- Verpflichte deine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dazu, dir, wenn nötig, zu widersprechen und lobe sie dafür vor aller Augen.
- Bedanke dich als Führungskraft ausdrücklich bei denen, die ihre Fehler zügig offenlegen oder schlechte Botschaften überbringen.
- Sanktioniere, wenn Gravierendes gezielt verheimlicht wird, wenn grobe Fehler vertuscht wurden oder wenn offensichtlich gelogen wird.
- Bitte deine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, dich auf deine Fehler hinzuweisen sowie unpopuläre Themen und „heilige Kühe“ anzusprechen.
- Sprich selbst über Fehlversuche, die dir unterlaufen sind. Sei dabei offen und ehrlich. Eine Showeinlage wird schnell enttarnt und zerstört Vertrauen.

In einem Klima ohne eine solche Kultur nehmen Katastrophen mit millionenschweren Schäden schnell ihren Lauf: Jeder weiß, dass der Chef oder die Chefin auf dem Holzweg ist, aber keiner hat die Traute, ihm das zu sagen. In Krankenhäusern sterben Menschen, weil niemand sich dem behandelnden Arzt oder der Ärztin widersetzt. Flugzeuge sind abgestürzt, weil der Co-Pilot oder die Co-Pilotin keinen Widerspruch wagte. Unternehmen gehen Bankrott, weil niemand bei Missständen Alarm schlägt. Ja, falsch verstandene Loyalität hat oft die übelsten Folgen. Nur wer den Oberen, wenn nötig, auch mal die Meinung geigt, tut ihnen gut. Insofern ist es die Pflicht eines Unternehmens, diejenigen, die unverblümt ihre Meinung sagen, zu schützen. Nur so kommt ihr an die Ursachen tiefsitzender Probleme heran.



AUTORIN

Anne M. Schüller ist Businesscoach und hat bereits einige Bestsellerbücher verfasst. Als Keynote Speakerin wird die Diplom-Betriebswirtin zu den Themen „Touchpoint Management“ und „kundenfokussierte Unternehmensführung“ gerne gebucht. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die „Hall of Fame“ der German Speakers Association aufgenommen.

www.anneschueller.de

Zudem muss es immer auch darum gehen, welche internen Strukturen und Prozesse individuelles Versagen erst möglich gemacht haben, statt nur oberflächlich an Symptomen herumzudoktern. Fehler werden nämlich gerne personalisiert. Sind aber „der Huber“ oder „die Müller“ schuld, kann die Organisation selbst nichts lernen. Wo etwa das Zugeben von Verfehlungen zu unangenehmen Gesprächen, zu Gesichtsverlust oder sogar zu Sanktionen führt, da werden Fehler ja wohl besser kaschiert. Wer persönliche Risiken eingeht, indem er auf einen Fehler aufmerksam macht, wird sich trotz aller Ermunterungen nicht outen. Das Resultat: Die gleichen Fehler passieren wieder und wieder. Und mutige Innovationen können erst gar nicht entstehen.

Ergo: Schon allein aus Gründen des Selbstschutzes ist das Fehlerverschweigen für Mitarbeitende oft die bessere Wahl. Für ein Unternehmen hingegen wäre es das Beste, alle Mitarbeitenden würden ihre Fehler – und dabei besonders die gravierenden – schnellstmöglich offenlegen. So müssen alle Hebel in Bewegung gesetzt werden, um ein Vertuschen oder Verschleppen von Fehlern abzustellen. Schadensbegrenzung durch Früherkennung ist besser. Über Fehler offen zu sprechen kann neue Fehler verhindern. Schnell aus Fehlern zu lernen, steigert nicht nur das Können, es bewahrt die Beschäftigten auch vor wiederholten Scheitererfahrungen. Diese führen nämlich dazu, dass die Menschen den Glauben an ihre eigene Wirksamkeit verlieren. „Wir wollen Fehler schneller als alle an-

deren machen“, sagt Daniel Ek, der Gründer von Spotify. Dort gibt es sogenannte Fail Walls, auf denen für alle sichtbar die letzten Fehler und die Lernergebnisse daraus beschrieben werden. Das könnt ihr auch. Macht eure Lernfortschritte transparent. Erstellt dazu eine Übersicht, zum Beispiel an einer Wand im Mitarbeiterbereich. Gebt ihr einen flotten Namen, etwa „Unser Lern-Logbuch“. Schreibt darauf die Patzer, die passiert sind und welche Lösungen ihr gefunden und umgesetzt habt. Für den Fall, dass Fragen zum Vorgehen kommen, wird ein Ansprechpartner notiert. Im weiteren Verlauf kann daraus ein onlinebasiertes Patzer-A bis Z oder ein Lern-Wiki entstehen, das reichsübergreifend zugänglich ist, damit Verbesserungen nicht immer wieder neu entwickelt werden müssen.

Erfolgreiche Unternehmen erkennt man auch daran, was nach dem Scheitern passiert. Geht ihr lieber zurück auf altbekanntes Terrain? Oder exploriert ihr weiter im Neuland? Wer wie beim Tennis zwei Aufschläge hat, kann beim ersten mutiger sein und versuchen, das Spiel sofort für sich zu entscheiden. Vor allem Übermorgengestalter, Pioniere und Zukunftsmacher brauchen eine Schutzzone für ihre innovativen Gedanken, Enklaven für den gefahrlosen Meinungs austausch und Versuchslabore für neuartiges Tun. Nur dann kann sich ihre Kreativität voll entfalten. Andererseits müssen sie hie und da eingebremst und wieder eingefangen werden, da sie sich in ihrem Über-eifer auch schnell mal vergaloppieren.

So gibt es bei dem Textilhersteller Gore ein Prinzip namens Waterline. Es besagt: Man bohrt keine Löcher unterhalb der Wasserlinie in ein Boot, in dem alle sitzen. Wie man dem vorbeugt? Alle Mitarbeitenden haben die Pflicht, sich Rat bei erfahrenen Kollegen und Kolleginnen zu suchen, bevor sie etwas unternehmen was „unter die Wasserlinie“ geraten könnte. So entsteht im gesamten Unternehmen ein Erfahrungsnetzwerk, in dem man sich vertrauensvoll austauschen kann. Dies hilft ungemein, nicht nur die Professionalität eines Einzelnen zu steigern, sondern auch die Professionalität des Unternehmens auf immer neue Level zu heben.

Anne M. Schüller ●