

Offizielles Magazin  
des Wettbewerbes  
„Großer Preis  
des Mittelstandes“



# PT-MAGAZIN

für Wirtschaft und Gesellschaft

19. Jahrgang | Ausgabe 5 | 2023 | ISSN 1860-501x | 3 Euro

[www.pt-magazin.de](http://www.pt-magazin.de)

**POSTARTIFIZIELLES ZEITALTER** TRENNLINIE ZWISCHEN MENSCH UND KI VERSCHWIMMT

GEGEN BÜROKRATIE UND VERKRÜSTUNG **DIE POLITIK MUSS LIEFERN**

**ZUM WACHSTUM INSPIRIEREN** MIT NEUER UNTERNEHMENSKULTUR

STUDIE DER OSKAR-PATZELT-STIFTUNG UND RKW **WEITERBILDUNG ALS TREIBSTOFF**

## MEN IN BLACK

Die Superagenten Will Smith und Tommy Lee Jones haben genug damit zu tun, die Welt zu retten. Um unsere Unternehmen müssen wir uns schon selbst kümmern. Da müssen wir uns selbst als **WoMan in Black** beschützen und vor dem Untergang bewahren. Das geht nicht mit Jammern (Jammern & Schimpfen), sondern nur mit Anpacken. Jetzt. Hier. Sofort. Mit ganzer Kraft. Unsere Devise heißt GEMEINSAM ZUKUNFT SICHERN. Herzliche Grüße, Helfried Schmidt und Petra Träger!

# AUS FEHLERN LERNEN

In komplexen Zeiten ein Muss



Das Neue erschließt sich nur dem, der ausgetretene Pfade verlässt. Eine fehler-tolerante Lernkultur ist dafür ein Muss. Wenn das Umfeld komplex und die Zukunft unvorhersehbar ist, werden Fehlversuche zur Normalität.

Vor ein paar Jahren hatte ich in der Hamburger Google-Zentrale zu tun. Gerade war die Google Glass herausgekommen, ein Minicomputer, 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 flopfte. 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.

Das Beispiel zeigt: Wirklich Neues gelingt nur dem, der den Mut hat, zwischen-durch 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 Management-Ressource 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 im Zuge von Testphasen als untauglich erweisen.

#### >> iterieren

Über permanente Lernschleifen wird mithilfe von Kundenmeinungen 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 seinen Kunden 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. So erging es zum Beispiel dem Instagram-Vorläufer Burbn, eine App, die ursprünglich konzipiert worden war, um Whiskey-Freunde zusammenzubringen. Als man erkannte, dass die User hauptsächlich die Fotoposting-Funktion nutzten, richtete sich das Startup neu aus und legte damit den Grundstein für die Erfolgsstory von Instagram.

Jeder kann durch Fehler klüger und besser werden. So ist jeder Fehlversuch zugleich ein Erkenntnisgewinn, ein sich öffnendes Fenster, in dem sich das Rettende eines Neubeginns zeigt. Ich verliere nie,“ hat Nelson Mandela einmal gesagt. „Entweder ich gewinne, oder ich lerne.“ Das zeugt von Größe und Demut zugleich. Wer wie beim Tennis zwei Aufschläge hat, kann beim ersten mutiger sein und versuchen, das Spiel sofort für sich zu entschei-

den. Und jeder Top-Stürmer weiß: Für jedes Tor, das man schießt, schießt man fünf Mal daneben.

#### Fehler sind Entwicklungschancen

In klassischen Unternehmen finden wir oft eine angstvolle Fehlerkultur. Hingegen haben junge Unternehmen längst verstanden: Nur da, wo nichts passiert, passieren garantiert keine Fehler. Und die Angst selbst vor kleinsten Fehlern verhindert den großen Erfolg. 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 gesunde Fehlerkultur demnach völlig normal. In manchen Unternehmen können sich die MitarbeiterInnen für eine ungewöhnliche Auszeichnung qualifizieren: „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 also 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.

Vielerorts werden Fehler gerne vertuscht – und Scheitern ist inakzeptabel. In der digitalen Szene hingegen werden Fehler als Entwicklungschancen gesehen. Dort fühlt man sich inspiriert von den Geschichten bekannter Unternehmer, die vor ihrem Durchbruch gescheitert sind. So erging es auch Max Levchin, einem 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. Mancherorts werden bereits Bewerber bevorzugt, die schon gescheitert sind. Dort weiß man um den Wert dieser Erfahrung. In gescheitert steckt nämlich gescheitert. ▶



© FREEPIK.COM

### Angst ist der größte Fortschrittskiller

Woher kommt 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 folgeschwere Nachwirkungen haben kann, verlangt zwangsläufig eine 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, Fehleinschätzung, Rückschlag, Schwachstelle, Sackgasse, Trugschluss, Übersehen, Irrtum. Solche Formulie-

rungen schützen vor dem Gefühl des Versagens und machen Missgriffe verzeihlich. Wem etwas schiefeht, der braucht keinen Anpfeiff, sondern Trost und Ermunterung. Meist ist man ja erst auf dem Weg zur Könnerschaft. Kaum etwas funktioniert aus dem Stand heraus und auf Anhieb. Verschiedenes muss ausprobiert werden und dabei sind Fehlversuche 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 Apfelkuchen 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 karamellierte 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“.

### Fehler machen: So früh wie möglich

„Wenn wir nicht genügend Fehler machen, heißt das, dass wir nicht genügend neue Dinge ausprobieren“, sagt Philip Knight, Gründer der Lifestyle-Marke Nike. Einem Anfänger dürfen natürlich mehr Fehler passieren als einem Profi. Niemand ist gleich vom Start weg perfekt. Stolpern gehört zum Laufen lernen 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.

Wer sich schnell verbessern will, braucht demnach eine fehlertolerante Lernkultur. Und man braucht folgenden 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 verbirgt, dann machen andere möglicherweise bald den gleichen Fehler - und das ganze wiederholt sich unzählige Mal. Und wenn man Fehler verschleppt, macht man aus einem Miniein Maxiproblem. So entstehen am Ende dann Großbaustellen.

### Kategorisieren: 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:** Fehler, die zu einer Katastrophe führen können. Weil es zum Beispiel um die Sicherheit von Menschen, um Finanzzahlen, Juristisches, die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften oder das perfekte Funktionieren eines Produktes geht. Solche Fehler gehören zum Beispiel zur Normwelt von Industrieunternehmen



**HANNOVER**

WIE IHR UNTERNEHMEN WÄCHST?

**GREEN ECONOMY**

**NACHHALTIG.**

Hannover Region Green Economy  
Wir fördern nachhaltige Unternehmensprojekte im Bereich Forschung und Innovation.  
Hier erfahren Sie mehr:  
[www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/greeneconomy](http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/greeneconomy)

GREEN ECONOMY –  
EINE INITIATIVE DER  
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Region Hannover



© FREEPIK.COM

mit großen Stückzahlen, Massenproduktion und Gleichförmigkeit. Bei diesem Fehlertyp sind feste Prozesse, vordefinierte Abläufe und penible Kontrollmechanismen unverzichtbar.

**Fehlertyp 2:** Fehler, die beim Erschaffen von Neuerungen entstehen, zum Beispiel 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 die Option des Scheiterns, 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 das Unternehmen irrelevant wird, weil die Mitarbeitenden sich nichts trauen.

**Fehlertyp 3:** Absicht, Nachlässigkeit und Schlamperei. Das sind Fehler, die nicht toleriert werden können. Sie erfordern angemessene Konsequenzen – als Bot-

schaft an den Verursachenden - und an alle, die dabei zuschauen.

Folgendes sollte zudem in den Leitlinien stehen: „Bei uns darf jeder Fehler machen, nur nicht den, ihn zum Schaden des Unternehmens zu vertuschen.“ Denn der falsche Umgang mit Fehlern verursacht gleich 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 damit drauf, sich abzusichern. Statt Lösungen zu finden, werden Sündenböcke gejagt. Und überall stehen Besen herum, um Schlamassel unter den Teppich zu kehren. Oder man redet sich Fehlritte schön. Besser, man geht souverän mit seinem Versagen um und entwickelt Fehlerlernkompetenz. Das bedeutet, Fehler schnellstmöglich aufzudecken, Missstände rasch zu beseitigen und gemeinsam zu besprechen, wie Fehler in Zukunft verhindert werden können. Nicht der Mensch, der einen Fehler gemacht hat, ist das Problem, sondern der Fehler selbst. ■

## Über die Autorin

**Anne M. Schüller** ist

Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für Zukunftsstrategien und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. [www.anneschuller.de](http://www.anneschuller.de)



## Das neue Buch der Autorin

**Anne M. Schüller:**  
**Bahn frei für Übermorgengestalter**

Gabal Verlag 2022,  
216 S., 24,90 €,  
ISBN 978-3967390933



Das Buch zeigt 25 rasch umsetzbare Initiativen und weit über 100 Aktionsbeispiele, um zu einem Überflieger der Wirtschaft zu werden. Kompakt und unterhaltsam veranschaulicht es jedem, der helfen will, eine bessere Zukunft zu gestalten, die maßgeblichen Vorgehensweisen in drei Bereichen: Wie machen wir die Menschen stärker, das Zusammenarbeiten besser und die Innovationskraft im Unternehmen größer.

## Das "Rundum-Sorglos-Paket" für die Sicherheit Ihrer IT

### Schranküberwachungssystem

EMI One

Klimasensor



Zutrittskontrolle

Rauchsensor



Überschwemmungssensor

Temperatursensor



GSM-Modul



© PHILIPPE RAMAKERS

einfach ✓ effizient ✓  
kostengünstig ✓



apra-norm Elektromechanik GmbH mit apraNET Geschäftsbereich Netzwerktechnik  
D-54552 Mehren/Vulkaneifel · [www.apra.de](http://www.apra.de)

