



# Fehler machen?

# Ja, bitte!

Das Neue erschließt sich nur dem, der ausgetretene Pfade verlässt. Eine fehlertolerante Lernkultur in Unternehmen ist dafür ein Muss. Denn wenn das Umfeld komplex und die Zukunft unvorhersehbar ist, werden Fehlversuche zur Normalität.

*Text: Anne M. Schüller  
Foto: iStockphoto*

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE:

1

Nur da, wo nichts passiert, passieren garantiert keine Fehler. Daher ist eine offene Fehlerkultur essenziell für innovative Unternehmen.

2

Wo keine Fehler zugelassen werden, geht viel Zeit damit drauf, sich abzusichern. Statt Lösungen zu finden, werden Sündenböcke gejagt. Besser ist es, offen mit Fehlern umzugehen und draus zu lernen.

3

Allerdings gilt das nicht für alle Fehlertypen: Was folgenschwere Nachwirkungen haben kann, verlangt zwangsläufig eine Null-Fehler-Toleranz. Hier helfen feste Prozesse, vordefinierte Abläufe und Kontrollmechanismen.

In klassischen Unternehmen finden wir oft eine angstvolle Fehlerkultur. Junge Unternehmen hingegen haben 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. Man startet viele Projekte, testet sie mit geringen Mitteln, erkennt Flops schnell und eliminiert sie sofort. Für den Fall, dass man scheitert, scheitert man früh. Die Kosten halten sich so in Grenzen.

In der Digitalwelt ist eine gesunde Fehlerkultur demnach völlig normal. In manchen Unternehmen können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine ungewöhnliche Auszeichnung qualifizieren: „Stelle ein Projekt vor, das so richtig gegen die Wand gefahren wurde“, lautet die Aufforderung. 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 nicht wundern.

### **FEHLER ALS ENTWICKLUNGSCHENCEN**

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 Geschich-

ten 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 gegründet hatte, 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 „gescheiter“.

Woher kommt also die 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 Null-Fehler-Toleranz. Und natürlich will jeder Kunde eine fehlerfreie Leistung. Hingegen ist Fehlerakzeptanz in der vorgelagerten Entwicklungs- und in der 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.

### **ÜBER DIE „KINDER DES SCHEITERNS“**

Zudem kann man Fehler auch differenzierter betrachten: als Lapsus, Panne, Schnitzer, Anlaufschwierigkeit, Ersterfahrung,

Fehleinschätzung, 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, und dabei sind Fehlversuche zwangsläufig. Man korrigiert seine anfängliche Meinung, probiert immer weiter, entdeckt vieles neu. So wird das Straucheln zu einem Überarbeiten von Möglichkeiten.

Dem verdanke ich übrigens mein Lieblingsdessert, wenn ich in Frankreich bin. Seine Geschichte geht so: Eines Tages bemerkte eine der Tatin-Schwestern, die in der Nähe von Orléans ein gutgehendes Restaurant betrieben, dass sie vergessen hatte, den Mürbteig 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 Malheur die legendäre Tarte Tatin, eines von vielen „Kindern des Scheiterns“.

#### **FEHLER SO FRÜH WIE MÖGLICH MACHEN**

„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. Schließlich stellt sich die Frage: Ist das dem Fehler zugrun-

deliegende 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 anderen sparen können.“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen 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 Male. Und wenn man Fehler verschleppt, macht man aus einem Mini- ein Maxiproblem. So entstehen am Ende Großbaustellen.

#### **DIE DREI FEHLERTYPEN**

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

- » **Fehlertyp 1:** Fehler, die zu einer Katastrophe führen können, weil es um die Sicherheit von Menschen, um Finanzzahlen, Juristisches, die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften oder das perfekte Funktionieren eines Produkts geht. Ein Beispiel dafür ist die Normwelt von Industrieunternehmen mit großen Stückzahlen, Massenproduktion und Gleichförmigkeit. Bei diesem Fehlertyp sind feste Prozesse, vor-

definierte Abläufe und penible Kontrollmechanismen unverzichtbar.

- » **Fehlertyp 2:** Fehler, die beim Erschaffen von Neuerungen entstehen. Das können etwa Produkte, Services oder Lösungen rund um Kundenbedürfnisse und die moderne Arbeitswelt sein. Hier gilt es, Fehlentwicklungen früh zu identifizieren, viel zu testen und anhaltend zu experimentieren. Dabei muss man 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 Mitarbeiter sich nichts trauen.
- » **Fehlertyp 3:** Absicht, Nachlässigkeit und Schlamperei. Das sind Fehler, die nicht toleriert werden können. Sie erfordern angemessene Konsequenzen – als Botschaft an den Verursachenden – und an alle, die dabei zuschauen.

### DER RICHTIGE UMGANG MIT FEHLERN

Folgendes sollte in den Leitlinien jeder Firma 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. ■



**Anne M. Schüller** ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für Zukunftsstrategien und kundenzentrierte Unternehmensführung. Dazu 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 Orbit-Organisationsentwickler aus. [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)



### Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller  
**Bahn frei für Übermorgengestalter**  
 Gabal Verlag, 216 Seiten, € 24,90  
 I Gabal Verlag, 216 Seiten, € 24,90  
 ISBN 978-3967390933

Das Buch zeigt 25 rasch umsetzbare Initiativen und weit über hundert 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?

