

Unternehmenskultur II

Fehlerakzeptanz als Entwicklungschance begreifen

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

› Anne M. Schüller

In klassischen 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. Und die Kosten halten sich so in Grenzen.

In der Digitalwelt ist eine gesunde Fehlerkultur demnach völlig normal. In manchen Unternehmen können sich die Mitarbeiter für eine ungewöhnliche Auszeichnung qualifizieren: «Stelle ein Projekt vor, das so richtig gegen die Wand gefahren ist», lautet die Aufforderung dort. Der dahinterliegende Sinn ist, dass alle daraus lernen sollen.

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.

Fehler als Entwicklungschance

Vielorts werden Fehler auch 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, 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. 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 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.

«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 Anpiff, 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.

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 karamellisierte 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».

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 Male. Und wenn man Fehler verschleppt, macht man aus einem Mini- ein Maxi-problem. So entstehen am Ende dann Grossbaustellen.

Anzeige

Insertat 1/4 randabfallend

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 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 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, 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 Botschaft an den Verursachenden – und an alle, die dabei zuschauen.

Der 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 dafür drauf, sich abzusichern. Statt Lösungen zu finden, werden Sündenböcke gejagt. Und überall stehen Bessen 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. ‹‹



Literatur



Bahn frei für Übermorgengestalter

Anne M. Schüller
Gabal Verlag 2022
216 Seiten, CHF 31.50
ISBN: 978-3967390933



Porträt



Anne M. Schüller

Beraterin und Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management 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. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.



Kontakt

info@anneschueller.de
www.anneschueller.de
blog.anneschueller.de