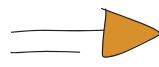


WHAT DID YOU MAKE TODAY?

Schöner Scheitern

MISTAKES.

© MDBadrul / AdobeStock



UNTERNEHMENSKULTUR VERÄNDERN

Innovation braucht Mut und ein Klima, das Fehler als Lernchance begreift. In komplexen, unvorhersehbaren Zeiten werden Fehlversuche in der Arbeitswelt zur Normalität. Ein Plädoyer für Entwicklung, Fortschritt und Wachstum.

In der Arbeitswelt werden Fehler gerne vertuscht, Scheitern gilt oft noch als inakzeptabel. In jungen Unternehmen hingegen werden Fehler als Entwicklungschancen gesehen. Dort inspirieren Geschichten von bekannten Personen, die vor dem Durchbruch ihres Unternehmens 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. Es gibt Unternehmen, die Bewerber bevorzugen, die schon einmal gescheitert sind. Dort weiß man um den Wert dieser Erfahrung. In gescheitert steckt nämlich gescheiterter.

Fehler normalisieren

Zu einer fehlertoleranten Lernkultur gehört auch Sprachfreundlichkeit. Annehmbare Worte für Fehler: Lapsus, Panne, Schnitzer, Anlaufschwierigkeit, Kinderkrankheit, Ersterfahrung, Fehleinschätzung, Schwachstelle, Sackgasse, Trug-

schluss, Übersehen, Irrtum. Solche Formulierungen schützen vor dem Gefühl des Versagens und machen Missgriffe verziehlich. Wem etwas schiefgeht, der braucht keinen Anpfiff, sondern Trost und Ermunterung. Meist sind wir 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 normal. Wir korrigieren unsere anfängliche Meinung, probieren immer weiter, entdecken neu. So wird das Straucheln zu einem Überarbeiten von Möglichkeiten.

Mut zum Ausprobieren

„Wenn wir nicht genügend Fehler machen, heißt das, dass wir nicht genügend neue Dinge ausprobieren“, sagt Philip Knight, Gründer der Lifestyle-Marke Nike. Anfängern dürfen natürlich mehr Fehler passieren als Profis. 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



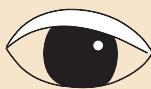
Richtung Fehlerlosigkeit bringen. Bei komplexen Problemen ist genau das nicht möglich. Sie verlangen zwar Rahmenbedingungen, aber auch Spielraum und freie Bahn.

Wer sich schnell verbessern will, braucht eine fehlertolerante Lernkultur. Dabei hilft folgender Punkt auf der Meeting-Agenda: „Welche Erfahrungen ich gemacht habe, die sich alle ersparen können.“ So hilft jede erzählte Geschichte dabei, genau die Fehler zu vermeiden, die andere schon hinter sich haben. Zudem weiß jeder sogleich: Das wird uns hier nie wieder passieren. Werden Fehler hingegen verschleppt, wird aus einem Mini- ein Maxiproblem. So entstehen am Ende dann „Großbaustellen“.

Falsche Fehlerkultur verursacht Kosten

Folgendes sollte in den firmeninternen 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 Fehltritte schön. Besser, wir gehen souverän mit etwai- gem Versagen um und entwickeln Fehlerlernkompetenz.



Zum Weiterlesen ...

Bahn frei für Übermorgengestalter,
von Anne M. Schüller,
Gabal Verlag, 216 Seiten,
24,90 Euro



Fehlertypen analysieren

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 beispielsweise um die Sicherheit von Menschen, um Finanzzahlen, um die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften oder das perfekte Funktionieren eines Produktes geht. Solche Fehler gehören etwa auch 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 Neuerungen entstehen, etwa bei Produkten, 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: Das sind Absicht, Nachlässigkeit und Schlammperei. Derartige Fehler dürfen nicht toleriert werden. Sie erfordern angemessene Konsequenzen – als Botschaft an die Verursachenden – und an alle, die dabei zuschauen.

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,
AUTORIN UND BUSINESSCOACH

