

## Die Komfortzone verlassen

# Aus Fehlern lernen: in komplexen Zeiten ein Muss

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.

Von 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. 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 Mitarbeiter\*innen 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.

## Fehler sind Entwicklungschancen

Vierorts 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, ein Serien-Entrepreneur mit ukrainischen Wurzeln.



Den legendären Tarte Tatin geniessen wir heute Dank eines Fehlers beim Backen.

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».

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

senden 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 oder 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 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 erfolgreiches 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».



**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 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:** 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. Und zwar im Wissen, dass Innovationen ergebnisoffen sind, die Option des Scheiterns beinhalten, kleine erste Schritte erfordern sowie Mut, Frustrationstoleranz, Anpassungsvermögen und psychologische Sicherheit verlangen. Nicht die Fehler im Entscheidungsprozess 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 Schlamperie. Das sind Fehler, die nicht toleriert werden können. Sie erfordern angemessene Konsequenzen – als Botschaft an den/die Verursachende(n) – 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 aufzude-

**DAS BUCH ZUM THEMA –  
MANAGEMENTBUCH  
DES JAHRES**



Anne M. Schüller  
**Das Touchpoint-Unternehmen**  
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt  
Gabal Verlag, 368 Seiten  
ISBN: 978-3-86936-550-3  
Auch als Hörbuch erhältlich

cken, 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 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.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

## CENTRIC PORTFOLIO FÜR SAP® HXM

**AUDIT & COMPLIANCE TOOLS**

- Abrechnungsprüfung
- Stammdatenprüfung
- Data Migration Kit
- Vergleichs-/Berechnungstool

**DOKUMENTEN-PROZESSE**

- Dokumentenerstellung
- Digitale Personalakte
- Zeugnisgenerator
- Digitale Entgeltakte

**DIGITALE HR-LÖSUNGEN**

- Compensation & Benefits
- Learning & Development
- Recruiting & Onboarding
- HR Core & People Analytics
- Performance, Goals & Succession

**INFOS UNTER:**