

Schöner scheitern: Fehler machen, aber richtig

16.10.2009 | 18:58 | (Die Presse)

Lernen ist eine unangenehme Erfahrung, wenn man das neue Wissen aus den eigenen Fehlern bezieht. Fehlerkultur ist hierzulande noch wenig verbreitet. Dabei ist Irren nicht nur menschlich, sondern auch förderlich.

Auch wer verliert, gewinnt. Klingt paradox. Aber auch logisch. Zumindest, wenn man es so sieht wie der US-amerikanische Managementtheoretiker Chester Barnard: „Einen Versuch wagen und dabei scheitern bringt zumindest einen Gewinn an Wissen und Erfahrung.“ Wer nichts riskiert, hat hingegen schon verloren. Und zwar die Chance des Gewinnens. Eine Erfahrung, die nicht nur Manager machen, sondern jeder, der gehen gelernt hat: Zuerst muss man eben ein paar Mal hinfallen.

Dass die Gescheiterten oder diejenigen, die Fehler machen, eine zweite oder gar dritte Chance bekommen – das klingt nach US-amerikanischen Gepflogenheiten. Aber hierzulande ungewöhnlich. In österreichischen Unternehmen scheinen Fehler problematischer zu sein. „Gescheiterte werden bei uns bedauert, vielleicht sogar gemieden, im schlechtesten Fall an den medialen Pranger gestellt“, sagt Gerhard Scheucher, Unternehmensberater und Autor des Buches „Die Kraft des Scheiterns“. Kein Wunder, dass viele Angst vor dem Versagen haben: Schließlich sind die Konsequenzen mehr als unangenehm: „Manchmal sterben die Leute sogar den ‚sozialen Tod‘. Dieses Tabu gilt es zu knacken“, so Scheucher. Auf knapp 300 Seiten analysiert der Autor nicht nur Ursachen und Gefahrenzonen, sondern lässt auch 30 Persönlichkeiten wie Erhard Busek, Hannes Jagerhofer oder Agnes Husslein-Arco von ihren einschlägigen Erfahrungen berichten.

Scheitern verboten

Der erste Schritt ist gemacht, wenn man das Scheitern als Chance sieht. „Viele Vorgesetzte sprechen von einer neuen Fehlerkultur und davon, dass in Fehlern Chancen stecken“, meint Gabriele Struger, Trainerin, Beraterin und Coach bei Dialogkonzept. Das Problem sei jedoch, neue Denkansätze und veränderte Ansichten in der Unternehmenskultur zu implementieren: „Manager müssten hierzu auch mehr Vorbildfunktion entwickeln. Meist sind solche Aussagen leider nur Lippenbekenntnisse“, so Struger. Über Kulturwandel werde zwar gesprochen, „oft fehlen allerdings die Geldmittel, das Know-how oder auch die nötige Konsequenz“. Was sie auch vermisst: die Geduld, einer Fehlerkultur die nötige Zeit einzuräumen, um sich zu entwickeln. Wenn das Tabu des Scheiterns fällt, würden Menschen in Fehlern auch eine Lernmethode sehen. Die Zeit, um den Verursacher des Fehlers zu suchen, könnte man besser investieren, um optimierte Konzepte zur Vermeidung von Fehlern zu finden.

Selbst Lachen könnte eine Form sein, mit Fehlern umzugehen, sagt Nikoletta Zambelis, Trainerin, Coach und Organisationsentwicklerin bei „Der Blickwinkel“: „Lachen ist eine befreiende Emotion, die einem selbst und anderen den Druck nimmt.“ Auch Verzeihen müsste man können, sich selbst und anderen. Natürlich weiß Zambelis, dass in vielen Fällen Selbstzerfleischung und Resignation sowie das Suchen nach Ausreden und unbeeinflussbaren Außenfaktoren an der Tagesordnung stehen. „Doch ich registriere, dass immer mehr Menschen dem ‚Wiederaufstehen nach dem Fallen‘ positive Aspekte abgewinnen können“, so Zambelis.

Verantwortung übernehmen

Zu den eigenen Fehlern zu stehen erfordert Mut, den viele nicht aufbringen. Sei es aus Angst vor dem Job- oder Gesichtsverlust, lästernden Kollegen oder dem Vertrauensentzug. Dabei kann Angst durchaus produktiv wirken: „Sie lenkt Aufmerksamkeit auf das Bedrohliche und fokussiert das Handeln“, sagt Martin Gössler, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Vielfarben. Führungskräfte haben bei der Bewältigung dieser Ängste wesentliche Aufgaben zu bewältigen, sagt Gössler: „Mitarbeiter zu ermutigen, über Fehler zu berichten, für Prozesse und Strukturen zu sorgen, in denen Fehler systematisch reflektiert werden.“ Dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Defizite oder Mängel nicht mehr als persönliches Versagen empfunden werden und mit Scham verbunden sind. Und manchmal können sie sogar positiv besetzt sein: „Es gibt auch gute und intelligente Fehler. Sie führen zu neuen Erkenntnissen wie beispielsweise die Entdeckung Amerikas durch Kolumbus und schaffen neue Produkte, etwa die Klebezettel Post-it“, erklärt Elke M. Schüttelkopf, Geschäftsführerin des gleichnamigen Consulting-Unternehmens und „Fehlerkultur“-Spezialistin. Sie plädiert dafür, keine Angst vor Fehlern zu haben, sondern die Bewertung von Fehlern zu verändern. Und das beginnt in Unternehmen schon beim sogenannten „Wording“, also der einheitlichen Unternehmenssprache. Sie kann positiv oder negativ sein, „man kann von Lernchancen statt Fehlern sprechen, aber auch von Nahtstellen statt Schnittstellen“, regt Robert Neumann an. Der Direktor der MOT School of Management, Organizational Development and Technology, der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt empfiehlt darüber hinaus Rückmeldungen und Selbstreflexion, aber auch, interne und externe Anregungen ernst zu nehmen: „Dafür müssen Zeit und Möglichkeitsraum geschaffen werden. Das heißt, diese kollektiven Lernprozesse müssen bewusst organisiert werden, damit daraus lessons learned, best practices sowie laufende Verbesserung abgeleitet werden können.“

Das wiederum macht notwendig, dass Fehler nicht in der untersten Schublade verschwinden, sondern zu neuem Wissen eines Unternehmens werden. Dann sollten die Ergebnisse idealerweise zu Regeln, Richtlinien – kurz zu geltenden Handlungsmaximen werden. Als dritten Punkt führt Neumann die Fähigkeit an, das neu gewonnene Wissen tatsächlich abzurufen: „Aus Information mit Wert entsteht Wissen, wenn es konkreten Nutzen bietet.“

Mit Fehlern lernen

Auch in Seminaren und Workshops lernt man den Umgang mit Fehlern: „Dabei sind zwei Grundsätze zentral. Erstens sollte man auf die Sache oder den Fehler und nicht auf die Person oder den Verursacher des Fehlers fokussieren“, sagt Schüttelkopf. „Zweitens sollte man nach einem Workshop den Blick nach vorne auf die Lösung, sprich: auf die Behebung des Fehlers und zukünftige Präventionsmaßnahmen richten können.“

Doch auch der einfache Hausverstand darf nicht auf der Strecke bleiben, sagt Gössler. Wenn Unternehmen jeden einzelnen Fehler thematisieren, würden die Mitarbeiter überhaupt nicht mehr aus den Besprechungsräumen herauskommen.

("Die Presse", Print-Ausgabe, 17.10.2009)