



Fehler passieren, ob wir wollen oder nicht. Der Umgang mit Misserfolgen ist entscheidend und zeigt, welche Fehlerkultur in Gesellschaft und Unternehmen herrscht: Wird unter den Tisch gekehrt oder aus Fehlern gelernt?

Bloß keine Fehler machen? Von wegen. Viele große Erfindungen verdanken wir Fehlern und Missgeschicken. So vergaß beispielsweise der schottische Bakteriologe Alexander Fleming im Sommer 1928, das Fenster in seinem Labor zu schließen, bevor er in den Urlaub fuhr. Als er zurückkehrte, stellte er fest, dass alle Bakterien, die er auf Versuchsplatten zur Kultivierung aufgetragen hatte, plötzlich verschwunden waren. Schuld waren Pilzsporen, die von draußen reingeflogen waren. Der Forscher machte nach, was die Sporen vorgemacht hatten, und erfand das Penicillin – den Ursprung aller modernen Antibiotika, die gegen bakterielle Infektionen eingesetzt werden.

Doch nicht nur in der Forschung herrscht das Prinzip „Trial and Error“. Auch Kinder lernen auf diese Weise elementare Fähigkeiten. Etwa das Laufen: hochziehen, ein kleiner Schritt, hinfallen, aufrappeln, weitermachen. Immer und immer wieder. Und auch in Unternehmen können Fehler dazu beitragen, neue Produkte zu ent-

wickeln, Innovationen zu fördern und Verbesserungsprozesse ins Rollen zu bringen. Zumindest theoretisch. Aber bereits unser Schulsystem ist darauf ausgelegt, dass keine Fehler gemacht werden. Denn Schüler werden nach Fehlern benotet – und nicht danach, was sie gewagt oder aus ihren Misserfolgen gelernt haben (siehe auch „Im Zickzackkurs zum Aha-Erlebnis“, Seite 18).

Nach wie vor ist Scheitern ein Tabuthema in unserer leistungsorientierten Gesellschaft. Auf der Arbeit und privat sprechen wir eher selten über Misserfolge. Laut einer Umfrage der Talent- und Karriereberatung von Rundstedt fürchten immer noch viele Mitarbeiter die Reaktionen von Vorgesetzten, wenn sie Fehler beichten. Zwar können knapp 60 Prozent der Berufstätigen offen im Team ansprechen, wenn etwas danebengegangen ist. Doch die Folgen dieser Offenheit sind nicht immer erfreulich: Jeder Vierte hat die Erfahrung gemacht, dass bei Fehlern nicht nach der Ursache, sondern nach einem Sündenbock gesucht wird. Und knapp 20 % haben den Eindruck, dass ihr Vorgesetzter ihnen



„Der Profi macht nur neue Fehler. Der Dummkopf wiederholt seine Fehler. Der Faule und der Feige machen keine Fehler.“

OSCAR WILDE
irischer Schriftsteller
(1854–1900)

bestimmte Aufgaben nicht mehr zuteilt, nachdem sie in der Vergangenheit schon einmal etwas falsch gemacht haben (siehe Grafik, unten).

Kein Wunder, dass die Angst groß ist, Fehler zu begehen. „Jeder schleppt einen Rucksack an guten und schlechten Fehler-Erfahrungen mit sich herum: enttäuschte Blicke von Eltern und Lehrern, wütende Worte oder Abmahnungen vom Chef, den Spott der Kollegen“, sagt die Wiener Psychologin und Managementtrainerin Elke M. Schüttelkopf. Wichtig sei es, sich davon nicht lähmen zu lassen. „Wer Angst vor Fehlern hat, bleibt stehen und blockiert die eigene Weiterentwicklung. Wir

müssen anfangen, in Schule, Studium und Arbeitsleben Fehler nicht als Endpunkt zu betrachten, sondern als Ereignisse in einem laufenden Lernprozess.“

Daher hält die Expertin auch klassische Schulnoten für wenig aussagekräftig: „Besser sind individuelle Leistungsbewertungen. Das kann ein Schüler gut, da geht es noch besser, wenn er dieses oder jenes wiederholt oder anders machen würde“, schlägt Schüttelkopf vor. Das gelte auch für Beurteilungen im Beruf.

Fehler lassen sich nicht vermeiden. Sie passieren, ob wir wollen oder nicht. Produktiv sei es dann jedoch, die Ursachen zu ergründen und Verbesserungen zu entwickeln. „Wer Fehler verbietet, lanciert dagegen lediglich Fehlervertuschung“, sagt die Expertin. Wir müssten Fehler als Fakt akzeptieren, um sie letztlich kontinuierlich zu reduzieren. „Es bringt nichts, sich nach einem Fehler Selbstvorwürfe zu machen“, so Schüttelkopf

Fehler sind eng mit der Frage nach der Schuld und der Suche nach einem Schuldigen verknüpft. „Leider fragen wir heute immer schnell „Wer war das?“ statt „Warum ist das passiert?“, hat die Psychologin beobachtet. Damit bekämpft man aber nur das Symptom, nicht die Ursache.

In Unternehmen kann eine neue, offene Fehlerkultur helfen. „Aber die muss von Unternehmensleitung und Führungskräften vorgelebt werden. Erst dann werden sich auch Mitarbeiter trauen, offen mit Fehlern umzugehen, statt sie wie bisher unter den Tisch zu kehren oder anderen in die Schuhe zu schieben“, sagt Sabine Sikorski. Die Organisatorin der Münchner Fail Night, bei der Menschen öffentlich über ihr Scheitern im Beruf und Privatleben erzählen, ist überzeugt davon, dass solche Veranstaltungen helfen, den gesellschaftlichen Blick auf misslungene Projekte zu ver- ▶

WIE BEWERTEN DEUTSCHE ARBEITNEHMER DIE FEHLERKULTUR IN IHREM UNTERNEHMEN?



51%

Wenn Fehler gemacht werden, analysieren wir diese gemeinsam, um daraus zu lernen



60%

Wenn ich einen Fehler gemacht habe, kann ich das offen im Team ansprechen



25%

Mein Vorgesetzter schiebt die Schuld für eigene Fehler oft auf andere Mitarbeiter



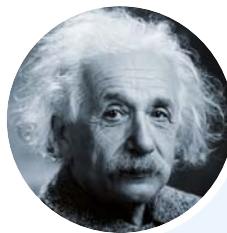
25%

Wenn etwas schief läuft, wird nicht nach der Ursache, sondern nach einem Sündenbock gesucht

ändern – wenn auch nur sehr allmählich (siehe Interview „Die Gründerszene hat Scheitern salonfähig gemacht“, Seite 9).

In den Köpfen mancher Manager ist aber auch bereits angekommen, dass es ohne Fehler keine Innovationen geben kann. So forderte jüngst Claudia Nemat, Vorstandsmitglied der Deutschen Telekom, in einem Spiegel-Interview die Einführung von sogenannten Fuck-up Days – angelehnt an eben jene Fuck-up Nights, wie Sabine Sikorski sie in München organisiert. Tage also, an denen über alle Dinge im Unternehmen gesprochen werden darf, die schiefgelaufen sind. „Es geht dabei nicht um eine Du-bist-schuld-Kultur, sondern darum, gemeinsam herauszufinden, was das Unternehmen aus den gemachten Fehlern lernen kann“, sagt Nemat.

Am Umgang mit seinen eigenen Fehlern kann jeder Einzelne arbeiten (siehe auch „Sorry, mein Fehler“,



„Wer noch nie einen Misserfolg hatte, hat noch nie etwas Neues versucht.“

ALBERT EINSTEIN
Wissenschaftler der
theoretischen Physik
(1879–1955)



„Scheitern ist einfach nur eine Möglichkeit, es nochmals zu versuchen. Dieses Mal intelligenter.“

HENRY FORD
visionärer Autohersteller
(1863–1947)

Seite 12). Ist einem am Arbeitsplatz oder auch im Privatleben ein Fehler unterlaufen, rät Trainerin Schüttelkopf zur Flucht nach vorn: „Am besten ist es, ruhig und sachlich die Fakten zu benennen – und sein Bedauern zum Ausdruck zu bringen.“ Gute Führungskräfte sehen auf diese Weise, dass der Mitarbeiter zwar etwas falsch gemacht hat, aber mit der Situation und seinen Fehlern richtig umgeht.

Idealerweise findet aber auch der Vorgesetzte die richtigen Worte, etwa „Danke, dass Sie mich gleich informiert haben.“ Das schafft eine gute Kooperationsbasis – und einen ersten Schritt für die wichtige Ursachenforschung.

Und die ist wichtig, damit am Ende für alle gelten kann: Aus Fehlern wird man klug.

Katja Stricker ■

61 %

... wieder ein Start-up gründen

24 %

... als Angestellter arbeiten

9 %

... als Freelancer arbeiten

4 %

... mich als Investor engagieren

2 %

... nicht mehr arbeiten

EINMAL GRÜNDER, IMMER GRÜNDER

Nur ein Viertel der gescheiterten Unternehmer würden als Angestellte arbeiten wollen. Was Gründer tun würden, wenn ihr aktuelles Unternehmen keinen Erfolg hat?

