

Innovatives Wien 2020

Strategie für Forschung, Technologie und Innovation

Innovatives Wien 2020 Aktuelles Dritte Wiener Innovationskonferenz: „Wenn Fehler Früchte tragen“

Dritte Wiener Innovationskonferenz: „Wenn Fehler Früchte tragen“

Aktuelles 25. Januar 2018



Die Kultur des Scheiterns war Thema der dritten Wiener Innovationskonferenz am 24. Jänner 2018 im Wiener Rathaus.

Wer innovativ sein und bleiben will, muss Risiken eingehen und mit Scheitern rechnen. Die Stadt Wien hat sich mit der Strategie „Innovatives Wien 2020“ vorgenommen, gute Rahmenbedingungen für Innovationen innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung zu schaffen. Dazu gehört auch, einen guten Umgang mit Fehlern zu etablieren.

Es gilt, jene Fehler effektiv zu vermeiden, die große Folgen nach sich ziehen, aber jene zuzulassen, die ein Motor für Innovation sein können. Das war das Thema der diesjährigen dritten Wiener Innovationskonferenz am 24. Jänner 2018 im Wiener Rathaus. Etwa 350 Gäste aus den Bereichen Forschung, Verwaltung und Wirtschaft diskutierten eines der letzten großen Tabus in unserer erfolgsorientierten Gesellschaft: Die Kultur des Scheiterns.

Dabei birgt Scheitern unter Umständen auch großes Potenzial. Wann und wie dieses jedoch aktiviert und genutzt werden kann, liegt unter anderem daran, wie Scheitern beurteilt und mit Fehlern umgegangen wird. Expertinnen und Experten für Fehlerkultur und Innovationsmanagement boten hierzu Lösungsansätze an, praktische Erfahrungen aus Unternehmen und Forschungseinrichtungen zeigten, wie es gehen kann.

Brauner: Wirtschaft benötigt Bewusstsein für Fehlerkultur

„Wenn Unternehmerinnen und Unternehmer kreative und innovative Ideen umsetzen wollen, dann müssen sie gerade zu Beginn mutige Schritte setzen. Und das heißt auch, dass man Scheitern kann – und zwar trotz guten Managements und trotz sorgfältiger Planung“, so Renate Brauner, Stadträtin für Finanzen und Wirtschaft in ihrer Eröffnungsrede. Entscheidend sei, aus dem Scheitern zu lernen. „Gerade in einer wirtschaftlichen Weltmetropole

wie Wien braucht es ein Umfeld, in dem es Unternehmerinnen und Unternehmer möglich ist, neue Ideen umzusetzen und damit auch scheitern zu können, ohne dass dieses Scheitern gleich zur Existenzbedrohung wird. Das benötigt ein Klima des Vertrauens und der Wertschätzung ohne Angst und Neid.“, so Brauner.

„Wollen Organisationen innovativ sein und bleiben, brauche es dazu das Verständnis als ‚Labor‘, in dem Experimente, neue Wege mit unsicherem Ausgang nicht nur geduldet, sondern sogar gefördert werden. „Innovativ sind nicht die Organisationen, das sind die Menschen in ihr“, so Hans Wüthrich, Professor für internationales Management aus München.

Im Rahmen der Konferenz war auch das „Museum of Failure“ des Psychologen Samuel West aus Stockholm zu Gast. Es zeigte Exponate des Versagens: etwa die erste Digitalkamera der Welt, die von Kodak 1975 entwickelt aber nie auf den Markt gebracht wurde. Mit bekanntem Ausgang für das einst führende Unternehmen der Fotobranche. „80 bis 90 Prozent der Innovationen scheitern. Und ich habe mich gefragt, wieso dem Scheitern kein größerer Raum gewidmet wird. Es gibt diese Start-Up-Kultur ‚Versage mehr, versage besser, versagen ist okay‘. Aber das stimmt auch nicht, wenn man versagt und nicht daraus lernt: Das ist das richtige Versagen“, so West.

Negatives Wissen ist wertvoll

Letztendlich führt beinahe jede fehlerhafte Erfahrung zum Aufbau von sogenanntem „negativen Wissen“. Verarbeiten und Verstehen einer Situation werden durch „negatives Wissen“ beschleunigt. Durch das Scheitern wird klarer, was nicht funktioniert. Solch „negatives Wissen“ zu managen und anwenden zu können ist mitunter wichtiger als nur den „richtigen“ Weg zu gehen, der sich auch als der falsche herausstellen kann.

Die Stadt Wien hat etwa bei ihrer internen Auszeichnung von innovativen Vorhaben, dem „Goldenen Staffelholz“ auch einen Preis für gescheiterte Projekte vergeben. Solche Maßnahmen mit starker Symbol- und Signalwirkung können dazu beitragen, das Klima für einen offenen Umgang mit Fehlern zu stärken. Es braucht aber neben solchen Ritualen auch einen systematischen Ansatz in den Organisationen, der allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erleichtert, „intelligente“ Fehler zu machen. Das Rezept dazu heißt „unterstützende Führung“: Menschen etwas zuzutrauen und ihnen dies auch klar zu vermitteln.

Elke Schüttelkopf, Autorin des Standardwerkes „Lernen aus Fehlern“ und erfahrene Beraterin von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, bringt es auf die Formel: eine konstruktive Fehlerkultur schaffen, angemessene Fehlerstrategien einsetzen, Fehler nicht als Makel, sondern als wichtige Information sehen, miteinander negatives Wissen aufbauen, gemeinsam den Fehlernutzen abschöpfen. Und wenn plötzlich alles anders ist als erwartet, dann hilft „Reframen“: wie können die neuen Gegebenheiten produktiv genutzt werden? Welchen Nutzen könnte das unerwartete Ergebnis eines Experimentes oder eines Fehlers noch haben? Dazu gibt es beeindruckende Beispiele: Ein Wartungsfehler machte den Unternehmer Günter Hufschmid zufällig zum Erfinder des „Superschwamms“ Pure, eines der effektivsten Mittel zur Bekämpfung von Ölkatastrophen im Wasser.

Von der Vorbereitungskultur zur Risikofitness

Die Bereitschaft junger Menschen, ein Unternehmen zu gründen steigt. Noch nie war es so leicht, aus einer Idee ein Business zu machen. Dennoch scheitern die meisten dieser Versuche. Hier ist eine gute und gründliche Vorbereitung die Basis für einen guten Umgang mit Fehlern und Scheitern. Das beinhaltet die Abschätzung von Risiken und die Vorsorge für den Umgang damit, wenn sie eintreten. Die Wiener Wirtschaftsagentur ist Partner und Coach für Start-ups und unterstützt dabei, die Kompetenz im Umgang mit Risiko und dem möglichen Misserfolg zu stärken. „Wir fördern auch das ehrliche Scheitern“, so Gerhard Hirczi, Chef der Wiener Wirtschaftsagentur.

Innovation und produktives Scheitern sind untrennbar miteinander verknüpft. Es geht darum, die gefährlichen, teuren Fehler zu vermeiden und stattdessen die innovativen, kreativen zu machen. Dafür braucht es den richtigen Rahmen, die Unterstützung der Organisation aber auch persönlichen Mut. Denn: „Für Innovation sind wir

letztendlich alle zuständig und alle verantwortlich“, so Klemens Himpele, Leiter der [Abteilung Wirtschaft, Arbeit und Statistik der Stadt Wien](#) (MA 23) in seinem Abschlussstatement.