

# Gute Fehler

Fehler sind nicht peinlich, sondern stete Begleiter am Erfolgsweg.  
Wieso man sich von ihnen nicht aus der Bahn bringen lassen darf und  
seinen Mitarbeitern das Fehlermachen erlauben muss.

**Text:** Daniel Nutz



*„Irren ist Erkenntnisgewinn. Innovative Ideen entstehen genau dort, wo bewusst entschieden wird, Fehler zuzulassen.“*

Kathryn Schulz

Thomas Alva Edison war ein Experte im Fehlermachen: 9.500-mal verwendete er den falschen Kohlefaden, 9.500-mal scheiterte er. Edison hat aber auch 9.500-mal weitergemacht und ist gerade deshalb als Erfinder der Glühbirne heute jedem Kind ein Begriff. Fehlerhaft könnte man auch die Arbeit jener Forscher des Pharmakonzerns Pfizer nennen, deren Aufgabe es war, ein Herzmittel auf Basis des Wirkstoffs Sildenafil zu entwickeln. Bei männlichen Testpersonen führte die Arznei zu Herzklopfen der anderen Art. Aus einem Fehler heraus war das Potenzmittel Viagra entstanden. Fehltritte leisten sich auch viele der erfolgreichsten Unternehmer. Der steirische Chocolatier Josef Zotter (siehe Seite 3) legte mit seiner ersten Konditorei eine Bruchlandung hin und gründete aus dieser Erfahrung heraus seine heute bestehende Schokoladenmanufaktur mit Weltruf. Oder die Superunternehmer Richard Branson und Steve Jobs. Auch sie leisteten sich Fehltritte: Der eine flog von der Schule, der andere gar aus dem eigenen Unternehmen. Die Genannten sind nur einige in einer schier endlos langen Reihe an Beispielen, die zeigen, dass Fehler zum Erfolg offensichtlich dazugehören.



9.500 Fehler führten Thomas Alva Edison zum Erfolg.

### Fehler gehören zum Erfolg

Diese Botschaft verbreitet auch die US-Forscherin Kathryn Schulz. Mit ihren Vorträgen füllt die schlagfertige Psychologin Kongresshallen. „Irren ist Erkenntnisgewinn. Innovative Ideen entstehen genau dort, wo bewusst entschieden wird, Fehler zuzulassen“, posaunt Schulz ins Publikum. Fehler bringen uns weiter. Das belegen auch Studien. Eine Untersuchung unter 100 deutschen und holländischen KMU etwa zeigt, dass der positive Umgang mit Fehlern ein Schlüsselindikator des Unternehmenserfolgs ist. So weit die Theorie. Die Praxis sieht derweil aber noch anders aus. Menschen tendieren noch immer dazu, eigene Fehler zu verbergen und auf die Fehler des Gegenübers hinzuweisen. Die Angst vor einem Fehltritt ist laut dem „Global Entrepreneurship Monitor“ auch einer der Gründe, wieso es noch immer relativ wenige Menschen in die Selbstständigkeit wagen. Fehler sind aber notwendig, weil sie zum Fortschritt gehören. Fehler machen heißt handeln, nur der Nichtstuer mache keine Fehler, könnte man die Thesen von Schulz zusammenfassen. Sie tritt deshalb für die Einführung eines eigenen Studiums der Irrtümer ein, das sie „Wrangology“ nennt. Das Fehlermachen soll dadurch enttabuisiert werden.

### Von der Fehlerkultur zur Lernkultur

An diesem Kulturwechsel im Umgang mit Fehlern arbeitet man auch beim Kärntner Halbleiterproduzenten Infineon. Dort stellt man unter anderem Lösungen zur Motorensteuerung oder Chips zur Auslösung von Airbags her. „Bei unseren Endprodukten gibt es eine Null-Fehler-Toleranz“, sagt die für Technik und Innovation zuständige Vorständin Sabine Herlitschka. Gerade vor diesem Hintergrund mag es verwunderlich klingen, dass Herlitschka selbst das Programm „Mein bester Fehler“ initiierte und dabei alle rund 3.000 Mitarbeiter aufrief, ihre Fehler an das Unternehmen zu berichten. Sanktionen hatte freilich keiner zu fürchten. Die Absicht hinter der Aktion: Jeder Fehler beschert dem Unternehmen einen Erkenntnisgewinn. Das Ergebnis spricht für sich: Aus insgesamt 26 Einreichungen konnten konkrete Verbesserungen initiiert werden, aus einigen heraus wurden sogar Innovationsprozesse losgetreten.

### Aus Fehlern lernen

„Fehler passieren. Unsere Aufgabe ist es, möglichst viele Fehler zu vermeiden und aus den unvermeidbaren maximal zu lernen. Das schaffen wir nur in einer Fehlerkultur, die einen offenen Umgang mit dem Thema erlaubt“, erklärt Herlitschka ihren Ansatz. Vorträge über Fehler-



**Seltener verdrücken: Eine neue Anordnung der Instrumente führte zu einer Verringerung der Fehler.**

vermeidungen habe man früher einmal ausprobiert, sagt Herlitschka. Ein wirklicher Lerneffekt trete aber nur dann ein, wann man sich mit den selbstbegangenen Fehlern auseinandersetze. Das bestätigen übrigens auch Untersuchungen der Kognitionsforschung. Soll das gesamte Unternehmen bestmöglich lernen, müssen die einzelnen Fehler eben für das gesamte Team sichtbar und diskutiert werden. Als Vorreiter im Umgang mit dieser Erkenntnis gilt seit Jahren der japanische Autohersteller Toyota, der seine Mitarbeiter dazu motiviert, Fehler zu melden, um daraus lernen zu können. Doch was ist es, was eine Firma aus den Fehlern seiner Mitarbeiter lernt?

### Auch das Umfeld macht Fehler

Es gibt sie, die Fehler, welche auf den ersten Blick nur dumm erscheinen. Der Arbeiter, welcher die falschen Teile einbaut, oder der Vertriebler, der das vertauschte Angebot an zwei Kunden schickt und dann erklären muss, wieso gleiche Leistung nicht immer gleich viel kostet. Dumme Fehler, bei denen so manche Vorgesetzten – je nach Affektiertheit – an Köpfen oder Entlassung denken. Doch auch aus solchen Fehlern lässt sich wunderbar lernen.

Bedeutende Erkenntnisse liefert übrigens mit der Luftfahrt eine Branche, in der das systematische Ausschalten von Fehlerquellen zur Maxime erhoben wurde. Bei einer Untersuchung der Fehler der Cockpitcrew hat man herausgefunden, dass eine bestimmte Anordnung der Cockpitinstrumente zu häufigen Fehlern führte, weil Piloten sich offensichtlich öfters verdrückten. Eine Abänderung der Reihenfolge von ähnlichen Schaltern mit unterschiedlicher Funktion führte zu einer deutlichen Reduktion der Fehlerquellen. Auch in der Pharmazie stellte man fest, dass Fehler nicht immer im Verantwortungsbereich einer unachtsamen Krankenschwester liegen müssen: Nachdem die Verpackungen von unterschiedlichen Medikamenten sich nicht mehr zum Verwechseln ähnelten, wurden diese – wenig überraschend – kaum mehr falsch verabreicht. Die Erkenntnis: Individuelle Fehler werden sehr oft durch das Umfeld provoziert.

Doch geben wir einmal die Suche nach Flüchtigkeitsfehlern auf und widmen wir uns dem Phänomen der richtig großen, strategischen Fehlritte.

*„Fehler passieren. Unsere Aufgabe ist es, möglichst viele Fehler zu vermeiden und aus den unvermeidbaren maximal zu lernen. Das schaffen wir nur in einer Fehlerkultur, die einen offenen Umgang mit dem Thema erlaubt.“*

Infineon-Vorständin Sabine Herlitschka

### Kein Erfolg ohne Misserfolg

Ein absoluter Experte auf diesem Gebiet ist Reinhold Bauer. Der Stuttgarter Universitätsprofessor beschäftigt sich seit Jahren mit dem Phänomen des innovatorischen Scheiterns. Seine Erkenntnis: Rund 85 Prozent aller Innovationsprozesse laufen schief. Dass den 15 Prozent erfolgreichen Prozessen im Regelfall die gesamte Aufmerksamkeit zukommt, hält er für einen Fehler, der letztlich am Erfolg hindert. „Erfolgsgeschichten sind nie geradlinig. Man kann keinen Erfolg haben, ohne zu scheitern“, erklärt der Technikhistoriker. Um erfolgreich zu sein, lohnt es sich, einen Blick auf den Misserfolg zu legen. Darum hat

### Warum Innovationen fehlschlagen?

#### Anatomie des Scheiterns (nach Reinhold Bauer)

##### Typ 1: Konkurrenz ist zu stark

Konkurrenten sind preiswerter, technisch besser, haben mehr Marktmacht oder harmonisieren mit dem kulturellen Umfeld besser.

##### Typ 2: Technische Probleme

Wenn die eigene Technik nicht die Eigenschaften hat, die das Produkt benötigt.

##### Typ 3: Fehleinschätzung der Nutzer

Wenn es auf Kundenseite kein Bedürfnis fürs Produkt gibt.

##### Typ 4: Die Innovation ist zu radikal

Wenn Anpassungserfordernisse (z. B. Kosten) gefordert werden, die Nutzer nicht leisten können oder wollen.

##### Typ 5: Der Entwicklungsraum ist instabil

Wenn kein Umfeld geschaffen werden kann, in dem bis zur Marktreife fortentwickelt werden kann. Oft aufgrund unzureichender Mittel oder Streit.

*„Innovativsein heißt, Entscheidungen unter Informationsmangel zu fällen. Dabei besteht immer das Risiko, das Falsche zu tun.“*

Technikhistoriker Reinhold Bauer

Bauer dutzende unternehmerische Fehlritte analysiert und dabei einige Grundmuster gefunden (siehe Kasten Seite 10). Demnach liegt dem Scheitern oftmals technische Unausgegorenheit oder eine fehlerhafte Einschätzung der Marktsituation, aber auch falsche Annahmen über die potenzielle Zielgruppe zugrunde. Ein Beispiel dafür ist das Itera-Plastikfahrrad. Noch nie gehört? Mit gutem Grund. Die Idee des schwedischen Autoherstellers Volvo, mit aus dem Fahrzeugbau stammenden Kunststoffen ein futuristisches Fahrrad anzubieten, ging Anfang der 1980er-Jahre dermaßen am Geschmack der Kundschaft vorbei, dass das Rad nicht nur nie die Straßen eroberte, sondern auch aus dem Gedächtnis verschwand.

### Gute und schlechte Fehler

Ein weiteres Beispiel ist das Bildtelefon von AT&T. Bereits in den späten 1960er-Jahren entwickelte das Telekommunikationsunternehmen die Idee, dass sich Menschen künftig beim Telefonieren auch tief in die Augen schauen können. Mit bekanntlich mäßigem Erfolg, wie die Geschichte lehrt. Dabei lagen die Strategen von AT&T mit ihrer Vision der Zukunft der Telefonie gar nicht so weit daneben, wie Bauer feststellt: „Die Bildtelefonie war nur ein Element des Gerätes. Es sollten darauf auch Heimarbeitsplätze entstehen, die Teleworking und Bildkonferenzen ermöglichen, Börsenkurse sollten abgebildet und Flüge gebucht werden können.“ Die Idee des Bildtelefons wurde später durch die Internettechnologie und mittels Smartphones wieder aufgenommen. „Innovationen haben oftmals nur ein gewisses Zeitfenster. Die Bedeutung von Fehler und Erfolg verändert sich manchmal in der zeitlichen Betrachtung“, erklärt Bauer. Zwar könne man einen Innovationsprozess schlechter oder besser konstruieren – was am Ende herauskommt, ist aber nicht vorhersehbar. „Innovativsein heißt eben, Entscheidungen unter Informationsmangel zu fällen. Dabei besteht immer das Risiko, das Falsche zu tun“, sagt Bauer. Über Erfolg oder Misserfolg entscheidet folglich nicht die Anzahl der begangenen Fehler, sondern vielmehr der richtige Umgang mit ihnen.

Es gibt sie, die schlechten Fehler. Wenn aus eigener Engstirnigkeit und einer verdrehten Realitätswahrnehmung Warnsignale ignoriert werden. Dadurch werden Projekte an die Wand gefahren. Demgegen-

**Raiffeisen**  
**Meine Bank**

**Mit Raiffeisen-Leasing**

**Fuhrparkmanagement fahren Sie besser.**

Bequem Kosten und Zeit sparen. Nähere Infos bei Ihrem Raiffeisenberater oder auf [www.raiffeisen-leasing.at](http://www.raiffeisen-leasing.at)

overschwerpunkt  
Fehler



Das „Itera Plastic Bicycle“ wurde 1981 in Schweden der Weltöffentlichkeit präsentiert. Nach nur drei Jahren wurde die Produktion eingestellt.

über stünde das gesunde Scheitern, meint Bauer. Also Fehler zuzulassen, deren Lehren erst den Weg zum Erfolg ebnen. Langfristig zahle sich der Mut zu Fehlern aus, berichtet der Technik-historiker.

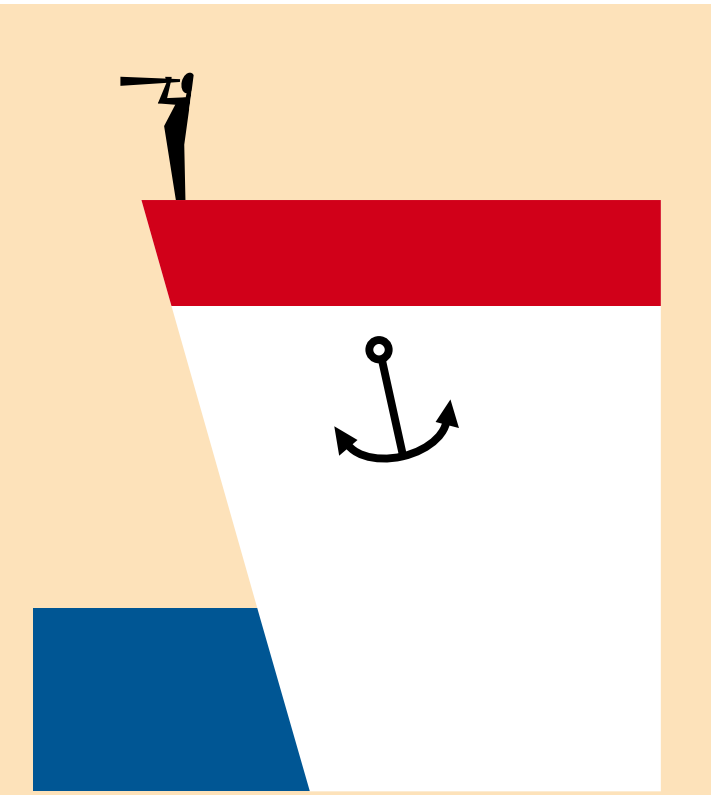
### Stehaufmännchen

Beim Mutaufbau helfen will Gerhard Scheucher. Der in Wien lebende Autor hat mehrere international rezensierte Bücher zum Thema Scheitern verfasst. Und man kann ihm nicht unterstellen, dass er nur schnöde Theorie wiedergibt: Als Unternehmer ist er selbst schon gescheitert. Eine schmerzliche Erfahrung. Natürlich. Aber Laufen lernt man eben nur durch Hinfallen. Diese Botschaft will er weitergeben und kommt zu einer seiner Lieblingsanekdoten. In Eckpunkten gibt er die Biografie der amerikanischen Ikone Abraham Lincoln wieder. Es ist eine Geschichte von persönlichen Niederlagen und politischen Fehlertritten. Ein halbes Dutzend Mal versagte der Politiker in Wahlkämpfen. Jedes Mal, wenn er vor dem vermeintlichen Ende stand, raffte sich Lincoln wieder auf und erreichte im Alter von 52 Jahren schließlich doch noch sein Karriereziel und wurde als 16. Präsident der USA angehuldert. Lincolns Geschichte ist exemplarisch. „Egal ob Nobelpreisträger, Sportler oder tolle Unternehmer: Die ganzheitlichen Betrachtungen von Erfolgsbiografien zeigen, dass es sich dabei auch sehr häufig um Scheiterbiografien handelt“, sagt Scheucher und folgert: „Die herausragenden Persönlichkeiten zeichnet lediglich die Tatsache aus, dass sie einmal öfter aufstanden, als sie hingefallen sind.“

### Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts

Ein offener Umgang mit Fehlern wird im Geschäftsleben unerlässlich, davon ist Scheucher überzeugt. Der Grund liegt nach Ansicht des Autors und Coachs darin, dass die Zyklen zwischen Erfolg und Misserfolg kürzer werden. Konnten Angestellte früher in einem Unternehmen langsam an der Karriere feilen, ist heute Praktikum und Jobhopping angesagt. Auf Unternehmenseite sieht es nicht anders aus. War es früher möglich, mit einer Produktidee mehr als eine Generation lang durchzutauchen, ist heute in den meisten Branchen laufendes Innovieren am Programm. Innovieren heißt Handeln, und Handeln heißt, die Wahrscheinlichkeit erhöhen, Fehler zu machen, so kann man die simple Formel zusammenfassen.

Der richtige Umgang mit Fehlern werde so zum Erfolgsrezept für die Zukunft. Besser Fehler machen wird zum Motto.



Nr. 10: Wer Bescheid weiß, entscheidet richtig. Österreichs Wirtschaftskapitäne vertrauen auf die Informationen des STANDARD. Vor allem unter jenen mit Hochschulabschluss gibt es keine beliebtere Qualitätstageszeitung.



Quelle: GfK Austria; Image der Tageszeitungen 2011