

Fehlerkultur: Lernen aus Fehlern

Svenja Ilona Schraner, B.A. HSG in Business Administration

Viele Unternehmen bekräftigen, aus Fehlern zu lernen, fördern dies aber zu wenig effektiv. Zwar reagieren Führungspersonen auf Fehler, aber aus Zeitgründen meist nicht in einer konstruktiven Art und Weise. Da der Mensch dazu tendiert, bei Fehlern einen Schuldigen zu suchen, ohne dem Fehler wirklich auf den Grund zu gehen, stellt sich die Frage: Wie lässt sich mit Fehlern richtig umgehen, um aus ihnen zu lernen?

Beim Lernen handelt es sich um einen Prozess, bei dem Informationen in Wissen umgewandelt werden, was letztlich die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten von Menschen beeinflusst. In Bezug auf das Lernen aus Fehlern gilt es, zwischen verschiedenen Fehlertypen zu unterscheiden. Denn nicht jeder Fehler ist vorteilhaft. Ein Beispiel dafür sind Fehler, die auf fahrlässiges Verhalten zurückzuführen sind. Bei Fehlern wird deshalb zwischen entschuldbaren und nicht entschuldbaren Fehlern unterschieden. Diese lassen sich in drei Kategorien einteilen: vermeidbare, unvermeidbare und intelligente Fehler.

Vermeidbare Fehler beschreiben Abweichungen von Routine-Prozessen und lassen sich auf Unachtsamkeit zurückführen. Diese Fehler sind «schlecht», da sie durch eine konzentrierte und fokussierte Arbeitsweise vermeidbar sind. Unvermeidbare Fehler entstehen durch Unsicherheit und komplexe Bedingungen. Bei ihnen wird zwischen ernsthaften und weniger gravierenden Fehlern unterschieden. Während ernsthafte Fehler unbedingt zu vermeiden sind, etwa durch ein adäquates Risiko-Management, sind weniger gravierende Fehler unabdingbar und helfen Unternehmen, sowohl zu lernen als auch, sich selbst zu verbessern. Die dritte Kategorie beschreibt intelligente Fehler. Sie sind positiv zu bewerten, weil sie die Möglichkeit bieten, wertvolles Wissen aufzubauen – und sich damit gegenüber der Konkurrenz einen Vorsprung zu verschaffen. Intelligente Fehler entstehen vor allem durch gezielte Experimente. Bei diesen Fehlern ist es entscheidend, sie schnell und gezielt zu skalieren, um größere Fehler zu vermeiden.

Wie lernt man aus Fehlern?

- 1. Entdecken von Fehlern:** Zuerst müssen Fehler überhaupt erst zum Vorschein kommen. Hierfür ist es im organisationalen Kontext wichtig, dass eine Kultur geschaffen wird, in der sich die Mitarbeitenden getrauen, Fehler zu machen. Dabei spielt die Führungsperson eine entscheidende Rolle.
- 2. Analysieren von Fehlern:** Nachdem der Fehler entdeckt worden ist, muss er analysiert werden. Bei dieser Analyse muss sich das betroffene Team fragen: «Warum ist der Fehler aufgetreten?». In der Praxis wird diesem Schritt häufig zu wenig Beachtung geschenkt, was in einer kurzen, limitierten und ineffektiven Fehleranalyse resultiert. Um eine nachhaltige Fehleranalyse-Kultur aufzubauen, sind Führungspersonen und Mitarbeitende deshalb angehalten, Fehlern mit Geduld, Offenheit und Toleranz zu begegnen.
- 3. Experimentieren und Fördern:** Intelligente Fehler können sich beim Ausprobieren neuer Geschäftsideen ergeben. Sie sollten gezielt gefördert werden, um die richtigen Fehler zur

richtigen Zeit zu machen. Dies zuzulassen, bedingt ein Arbeitsplatzklima, in dem die Zeit zum Experimentieren – und die Toleranz, Fehler zu machen, vorhanden ist.

Tipps zum Lernen aus Fehlern in der Praxis

- 1. Fördern statt akzeptieren:** Unternehmen begegnen der Angst vor Fehlern, indem sie Fehler gezielt fördern und eine Kultur schaffen, in der das Fehlermachen kein Tabu ist. Ein vertrauensvolles und wertschätzendes Klima gibt den Mitarbeitenden die Sicherheit, dass sie nicht rund um die Uhr wie perfekte Maschinen funktionieren müssen.
- 2. «Was ist passiert?» statt «Wer war es?»:** Das Team soll Fehlern auf den Grund gehen, um im Detail zu verstehen, warum diese entstanden sind, und wie sie sich in Zukunft vermeiden lassen. Dabei gilt es, eine wertende Perspektive zu vermeiden und das Melden von eigenen Fehlern zu belohnen.
- 3. Offenheit statt Perfektion:** Sowohl Führungspersonen als auch Mitarbeitende sollen offen mit ihren Fehlern umgehen und aufzeigen, wo und wann sie an ihre Grenzen stoßen. Eine offene Fehlerkultur ermutigt Mitarbeitende, Fehler zu entdecken, dazu zu stehen und daraus zu lernen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Vor allem der Arbeitsplatz bzw. das Klima am Arbeitsplatz wirkt sich auf den Lernprozess aus. Ein optimales Klima schafft bei den Mitarbeitenden das Vertrauen, dass sie nicht an den Pranger gestellt werden, sollten sie Fehler machen. Im Gegenteil: In diesem Klima werden Fehler toleriert und Mitarbeitende zur Entdeckung und Analyse von Fehlern ermutigt. Analysiert das Team seine Fehler darüber hinaus, ohne einen «Sündenbock» dafür zu suchen, können negative Gefühle vermieden und ein konstruktiver Lernprozess gestartet werden.