



Aus Fehlern lernen – steigern Sie Ihren Return on Failure!

Wo Menschen arbeiten, sind Fehler unvermeidbar. Investieren Sie als Führungskraft bewusst Zeit in die Aufarbeitung von Fehlern und fördern Sie dadurch Innovation und Lernen.

Eine der bedeutsamsten Entdeckungen des 20. Jahrhunderts begann mit einem Fehler. Bei einem missglückten Laborexperiment hatte der Bakteriologe Alexander Flemming eine seiner Bakterienproben mit Pilzsporen verunreinigt. Bei genauerer Betrachtung fand er heraus, dass die entstandenen Pilzsporen ein Gift produzierten, das eine Vielzahl an Krankheitserregern tötete. Dieses „Gift“ kennen wir heute unter dem Namen Penicillin.

Hätte sich Flemming nicht noch einmal genauer mit seinem Fehler beschäftigt – womöglich würden wir noch heute nicht um die heilsame Wirkung von Penicillin wissen.

Fehlermanagement statt Fehlervermeidung – eine neue Perspektive auf Fehler

Jedes Unternehmen ist unweigerlich mit Fehlern konfrontiert. Doch trotz des Potenzials, das hinter dem richtigen Umgang mit Fehlern steckt, versuchen viele Unternehmen Fehler zu vermeiden, anstatt, wie Flemming, aus ihnen zu lernen. Damit vergeben sie viele Chancen auf Weiterentwicklung und Innovation.

Um eine neue Perspektive auf Fehler zu gewinnen, lohnt es sich daher diese getrennt von ihren Konsequenzen zu betrachten.

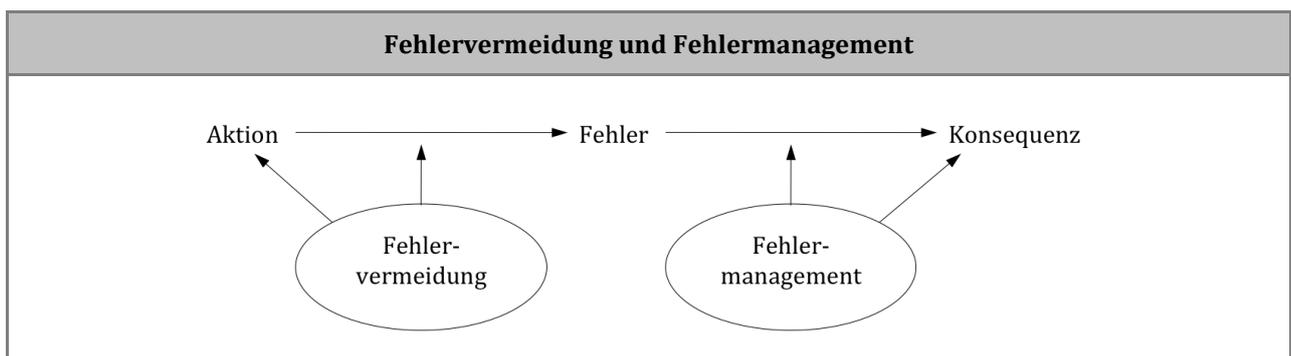


Abbildung 1

Sie müssen Fehlern nicht unbedingt verhindern (Fehlervermeidung), um negative Konsequenzen zu vermeiden (siehe Abbildung 1). Stattdessen können Sie Fehler zulassen und gleichzeitig deren negative Konsequenzen reduzieren (Fehlermanagement) [1,2]. Eine einfache Form des Fehlermanagements, die uns allen bekannt ist, ist beispielsweise die „Rückgängig“-Funktion in Software-Systemen. Ein Fehler kann dadurch behoben werden, bevor er weiterreichende Konsequenzen nach sich zieht.

Fehler müssen nicht nur negative Konsequenzen haben. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern kann zu Innovationen und Lernen führen und darüber hinaus zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen [1]. Erkennen Sie an, dass Fehler passieren und sich nicht gänzlich vermeiden lassen [2]. Dadurch schaffen Sie die erste Grundlage dafür, aus Fehlern zu lernen.

*„The only real mistake is the one from which we learn nothing.“
(Henry Ford)*

Aus Fehlern Lernen – aber wie?

Im Folgenden werden drei konkrete Maßnahmen beschrieben, um das Potenzial, das in Fehlern steckt, zu nutzen und mögliche negative Konsequenzen zu reduzieren.

1. Sprechen Sie offen über Fehler

Offen über Fehler zu reden, ist wahrscheinlich die wichtigste, aber gleichzeitig auch die für Sie als Führungskraft am schwierigsten umzusetzende Maßnahme. Etablieren Sie ein Klima, in dem Fehler legitim sind und Ihre Mitarbeiter ein Gefühl von persönlicher Sicherheit spüren [3]. Denn nur dann werden Fehler auch offen und umgehend angesprochen. Anschließend können schnell entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden, um negative Konsequenzen zu mindern.

Ein solch positives Klima gegenüber Fehlern können Sie erreichen, indem Sie Fehler nicht als Tabu-Thema darstellen. Sprechen Sie in Ihren Teammeetings über Fehler im Team und heben Sie dabei das Lernpotenzial hervor, das in solchen Fehlern steckt [4,5]. Erzählen Sie auch offen von eigenen Fehlern und nehmen Sie Ihren Mitarbeitern so die Angst vor persönlichen Konsequenzen.

2. Analysieren Sie Fehler

Fehler geben uns Rückmeldung über unser Verhalten. Fehler zeigen auf, wo wir von falschen Annahmen ausgehen, sie unterbrechen automatische Denkprozesse und fördern eine bewusstere und tiefergehendere Auseinandersetzung mit dem Thema [6]. Außerdem erhöhen Fehler die Bereitschaft zur Veränderung, indem sie signalisieren, dass etwas getan werden muss [7].

Nutzen Sie diese Bereitschaft. Setzen Sie sich zum Beispiel nach einem misslungenen Projekt mit Ihren Mitarbeitern zusammen, um systematisch den Verlauf des Projektes zu diskutieren sowie begangene Fehler zu reflektieren [8]. Achten Sie dabei darauf, dass Sie sich auf relevante Prozesse anstatt auf misslungene Ergebnisse konzentrieren [7].

3. Teilen Sie das Wissen über begangene Fehler

*„Vor Fehlern ist niemand sicher. Das Kunststück besteht darin, denselben Fehler nicht zweimal zu machen“
(Sir Edward Richard George Health)*

Halten Sie aus Fehlern gewonnene Erkenntnisse fest. Somit können auch andere daraus lernen, ohne den gleichen Fehler selbst begehen zu müssen [1].

Eine Wissensmanagement-Datenbank kann dabei helfen, das aus Fehlern gewonnene Wissen zu konservieren. Eine solche Datenbank sollte nicht nur allgemeine Projektinformationen, sondern auch Hinweise auf begangene Fehler und damit auf potenzielle Risiken enthalten.

Fazit

Fehler sind nicht per se schlecht. Erkennen Sie das Potenzial, das in Fehlern steckt, an und beginnen Sie dieses zu nutzen, indem Sie

1. offen über Fehler sprechen,
2. die Prozesse analysieren, die zu Fehlern führten
3. und Wissen über begangene Fehler teilen.

Was man dabei allerdings beachten sollte: Ein bewusster Umgang mit Fehlern im Sinne einer Fehlerkultur erfordert eine Veränderung von grundlegenden Überzeugungen, Einstellungen und Verhaltensmustern Ihrer Mitarbeiter. Eine solche Veränderung braucht Zeit, die Sie sich und Ihren Mitarbeitern geben sollten. Scheuen Sie sich trotzdem nicht davor, es ist die Mühe wert!

Literatur

- [1] van Dyck C., Frese, M., Baer, M. & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228–1240.
- [2] Frese, M. (1991). Error management or error prevention: Two strategies to deal with errors in software design. In H.-J. Bullinger (Hrsg.), *Human aspects in computing and use of interactive systems and work with terminals* (S. 776-782), Amsterdam: Elsevier.
- [3] Carmeli, A. & Gittell, J.H. (2008). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 709-729.
- [4] Keith, N. & Frese, M. (2005). Self-regulation in error management training: Emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, 90, 677-691.
- [5] Keith, N. & Frese, M. (2008). Effectiveness of error management training: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 59-69.
- [6] Keith, N. (2011). Learning through errors in training. In D.A. Hofmann & M. Frese (Hrsg.), *Errors in organization* (S. 45-66), New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- [7] Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in organizational behavior*, 14, 231-266.
- [8] Ellis, S., & Davidi, I. (2005). After-event reviews: Drawing lessons from successful and failed experience. *Journal of Applied Psychology*, 90, 857-871.

Autorin

Julia Käs, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © fotobieshutterb / Fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Käs, J. (2017). Aus Fehlern lernen – steigern Sie Ihren Return on Failure!. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (18). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt: Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

