



Fehler sollte man vermeiden. Und doch sind sie lehrreich und helfen bei der Weiterentwicklung. Vor allem dann, wenn die Fehlerkultur im Team auf persönlichen Stärken und Vertrauen beruht.

Fehler sind nichts Gutes

Fehler sind nichts Gutes! Sie kosten Geld, Zeit und Energie. Viele Unternehmen haben daher Programme zur Fehlervermeidung entwickelt. Sie versuchen, Fehler mithilfe von Manuals, Reglementen und Kontrollen zu verhindern. Die leider häufige Realität: Wenn dann doch Fehler passieren, werden sie versteckt und verschleppt. Man lernt nicht aus ihnen; stattdessen findet man Schuldige. Denn eigene Fehler nicht einzugestehen ist ein psychologisch sinnvoller Abwehrmechanismus. Fehlerblindheit ist ein evolutionär altes Kennzeichen des Denkens. Das Leugnen eigener Irrtümer schützt unser Selbstwertgefühl.

Fehler sind sehr wertvoll

Fehler haben aber auch Befürworter. Thomas Edison meinte: „Wenn du zu wenig Erfolg hast, erhöhe die Geschwindigkeit, mit der du Fehler machst.“ Einige grosse „Erfindungen“ der Wissenschaft beruhen auf Fehlern. Das wohl berühmteste Beispiel ist die Entdeckung des Penizillins. Alexander Fleming vergass, das Fenster zum Labor zu schließen, bevor er in den Sommerurlaub fuhr. So flogen Pilzsporen in den Raum – und machten den Eitererregern auf den Versuchsplatten den Garaus. Zu altes Beispiel? Viagra sollte Männern (und Frauen) ursprünglich gegen Bluthochdruck helfen. Enttäuschende Testreihen zeigten unerwartete – und für Männer erfreuliche – Nebenwirkungen. 1996 brachte Pfizer das Mittel schließlich als Erektionshilfe auf den Markt.

Mit Fehlern umgehen

Jeder Mensch macht Fehler. „Trial and Error“ ist sogar eine anerkannte und erfolgreiche Lernmethode. Die wichtige Frage ist daher, wie wir Fehlern umgehen. Extreme Fehlerintoleranz führt zu einer Kultur der Angst, der Lähmung, des Versteckens und der Schuldzuweisung. Doch zu grosse Fehlertoleranz bringt auch keinen Erfolg. Flüchtigkeitsfehler sollten nicht passieren. Sorgfalt

und Konzentration dürfen gefordert werden. Aber eine erfolgreiche Fehlerkultur hilft, aus Fehlern zu lernen, sich weiterzuentwickeln und vor allem besser zu werden, indem Vertrauen aufgebaut wird.

Stärken als Basis der Fehlerkultur

In meiner Erfahrung bauen die erfolgreichsten Fehlerkulturen auf einer Kultur der Stärken auf. Kommen nämlich die persönlichen Stärken der Menschen zum Tragen, werden viele Fehler vermieden. Statt des anleitenden und mitfühlenden Mitarbeiters übernimmt die präzise und verlässliche Kollegin das Korrigieren des Manuals. Ersterer kümmert sich dafür um die Trainees. Voraussetzung dafür ist, dass man die eigenen Stärken und die der anderen erkennt und anerkennt. So wird über die Zeit Selbstvertrauen und Vertrauen in das Team aufgebaut.

Weshalb? statt Wer? stärkt das Vertrauen

Das langsam erarbeitete Vertrauen kann schnell wieder zerstört werden. Frage ich nach einem Fehler als erstes „Wer hat ihn gemacht?“, bin ich sehr schnell wieder in der Spirale aus Schuldzuweisung und Leugnung gefangen. Besser ist es, den eigenen Stärken und denen des Teams zu vertrauen. Das führt dann automatisch zur viel besseren Frage: „Weshalb ist der Fehler passiert?“ So können Fehler souverän und ohne Abwertung der Person angesprochen werden. Das erleichtert das Fehlermanagement und ermutigt alle, gemeinsam auf Probleme zu achten. Untergebene trauen sich eher, auf Fehler aufmerksam zu machen. Und Chefs können Fehler leichter eingestehen. So entsteht über eine wertschätzende Fehlerkultur gemeinsamer Erfolg.