

Tränen wegwischen und

Besser werden. Wir verleugnen sie, spielen sie herunter, vertuschen: Dabei

weitermachen

sind Fehler der einzige Weg zu Innovation

VON ANDREA HLINKA

Der Ausgang Künstlerhaus am Wiener Karlsplatz ist ein Unort: ein dunkler, zwanzig Schritte langer, gebogener Gang, in dem es nach Urin stinkt. Und trotzdem zwingt ein Satz, der in goldener Schrift an die Wand gepinselt wurde, Passanten zum Stehbleiben:

„I am failing today.“

Scheitern wird in unserer Gesellschaft längst nicht als so wertvoll erachtet, wie es die goldene Farbe suggeriert. Es ist nichts, worauf man stolz sein könnte, wie es die Größe der Buchstaben und die Klarheit des Satzes andeuten. Scheitern und Fehler machen ist tabu. Niemand schätzt Situationen, in denen viel schief läuft – weil es schmerzt, ärgert, Geld und Nerven kostet. Aber: Es ist der einzige Weg zum genialen Irrtum, zur Innovation.

Fehlerkultur

Elke Schüttelkopfs neues Buch „Lernen aus Fehlern“ ist am Montag erschienen. Die Psychologin und Managementberaterin definiert drei Gründe, wieso eine offene Fehlerkultur nur in wenigen Unternehmen gelebt wird. Erstens hätten Mitarbeiter Angst vor arbeitsrechtlichen Konsequenzen, vor Abmahnung und Kündigung. Zweitens hätten sie Angst vor finanziellen Konsequenzen, dass etwa der Bonus geringer ausfällt oder sie sich den nächsten Karriereschritt verbauen. Drittens hätten sie Angst vor sozialen Konsequenzen: vor dem Spott und Hohn der Kollegen. Und davor, die Kompetenz vom Chef aberkannt zu bekommen. Diese Befürchtungen sind nicht ganz unberechtigt. Manche Führungskräfte glauben nach wie vor, dass durch Bestrafung Fehler vermieden werden. Tatsächlich werden sie dann nur öfter verheimlicht oder vertuscht. Mit Folgen: „Je länger Fehler nicht bearbeitet werden, umso teurer

und riskanter werden sie“, sagt Expertin Elke Schüttelkopf.

Fehler können nicht erlaubt werden, aber eben auch nicht verboten. Denn sie passieren – ohne Absicht. Ein offener Umgang ist der einzige Ausweg. Das österreichische Unternehmen Sonnentor etwa sieht Scheitern als Basis für Fortschritt. Gründer Johannes Gutmann: „Ich habe Scheitern immer als Herausforderung genommen und daraus viel Gutes entwickelt. Wer keine Fehler machen darf, arbeitet in ständiger Angst, bleibt durch den Druck stehen. Fehler korrigieren, es verbessern, das ist das Salz des Erfolges.“

Vor allem Unternehmen, in denen schon kleine Fehler zu großen Katastrophen führen können, haben längst eine offene Fehlerkultur implementiert. Das Paradebeispiel ist die Flugbranche: Hier wird die Fehlerquote systematisch verringert, mit Regeln, Checklisten und dem Bewusstsein, dass der Mensch nicht fehlerfrei arbeitet. Hier wird alles, jeder noch so kleine Irrtum, dokumentiert, analysiert und publiziert, damit alle anderen daraus lernen. Das sieht auch Philosoph Konrad Paul Liessmann so: „Gerade in Bereichen, wo die Gesundheit, das Wohl, vielleicht das Leben von Menschen davon abhängt, ist es unbedingt notwendig, Fehler zu erkennen, zu akzeptieren und nach Möglichkeiten der Korrektur zu suchen. Einen Fehler soll man niemandem zum Vorwurf machen – wohl aber die Unfähigkeit, Fehler einzugestehen und daraus zu lernen.“

Neue Perspektiven

Überall dort wo geforscht wird, wo Neuland betreten wird, sind Fehler sogar essenziell, eröffnen ungeahnte Perspektiven. Der Biochemiker Isaac Asimov sagte einst: „Der aufregendste Satz in der Wissenschaft – derjenige, der neue Entdeckungen ankündigt, – ist nicht ‚Heure-

FÜNF ERFINDUNGEN, DIE AUS PANNEN HERVORGEGANGEN SIND:

POST-IT:

Spencer **Silver**, Chemiker bei 3M, war in den 1960er-Jahren auf der Suche nach einem **neuen Superkleber**. Doch statt des gewünschten Produkts gelang ihm die Synthese des Gegenteils – eines **schwach haftenden Klebstoffs**, der sich leicht wieder abziehen ließ.

KARTOFFEL-CHIPS:

George **Crum**, ein Koch in New York, bereitete die beliebten Pommes frites zu, doch einem Gast waren die Pommes frites zu dick geschnitten. Crum schnitt die Erdäpfel aus **Verärgerung** so dünn und frittierte sie so knusprig, daß der Gast sie nicht mehr mit der Gabel aufspießen konnte.

PORZELLAN:

Der Alchemist Johann **Böttger** wurde um 1700 von August dem Starken in eine Festung gesperrt, um **Gold** herzustellen. Anstelle des Goldes ist ihm jedoch die Herstellung des **europäischen Porzellans** gelungen.

VIAGRA:

1992 forschten Wissenschaftler im britischen Ort Pflanzers Sandwich, an einem Arzneimittel zur Steigerung der **Durchblutung des Herzmuskels** und der **Blutdrucksenkung**. Doch während die erwünschte Heilwirkung beim Herz ausblieb, wurden offenbar **andere Körperteile** dramatisch besser **durchblutet**.

KURIER Grafik: Solomon, Schmoll | Bildbearbeitung: S. Froschmayer | Fotos: Fotolia (2), Gruber F., AP/Amendola

ka', sondern: ‚Das ist ja komisch.‘“

Die Geschichte ist voll von Fehlversuchen, die die Welt bewegten: Thomas Edison probierte mehr als 9000 Glühfäden, bevor er den einen entdeckte, der die Glühbirne zum Leuchten brachte. Durch Zufall entdeckte der Bakteriologe Alexander Fleming 1928 das Penicillin – eine seiner Bakterienkulturen war mit einem Schimmelpilz verunreinigt. Er bekam dafür den Nobelpreis. Und Sandy Weill gründete nach seinem Rausschmiss bei American Express aus Trotz

seine eigene Bank: Citygroup.

„Scheiterfähigkeit“, sagt Gerhard Scheucher, der Autor von „Die Kraft des Scheiterns“, dazu. „Es geht darum, Scheitern produktiv zu nutzen und nicht erst nach einer Zeit der Erstarrung und der langjährigen, einsamen Regeneration.“ Für alle, die Fehler machen und scheitern – also für jeden –, heißt das: Tränen wegwischen und weitermachen. In den USA ist es üblich, dass Investoren gerne jenen Gründern Geld zuschießen, die bereits gescheitert sind. Die In-

vestition ist dann berechenbarer: Denn sie werden die zuvor begangenen Fehler kein zweites Mal machen. Auch wenn man in Österreich nach wie vor stigmatisiert ist, wenn man einmal verloren hat, erkennen immer mehr Menschen das Potenzial des Fehlversuchs. Politiker und Manager sprachen sich dieser Tage beim Forum Alpbach für eine neue, offene Fehlerkultur in Österreich aus. Werner Wutscher, ehemaliger Top-Manager (REWE), seit 2011 Business Angel und selbstständig, zählt zu

ihnen. Sechs Start-ups unterstützt er derzeit finanziell und mit seinem Know-how – Koch-Abo.at und meinkauf.at sind die bekanntesten. Alle sind laut Wutscher „gut unterwegs. Doch das kann sich schnell ändern“.

Drei von vier Start-ups scheitern, heißt es. Wutscher nimmt das gelassen. Er glaubt, dass unternehmerisch tätig zu sein eben auch heißt, Risiken einzugehen. Denn: Wer nicht den Mut aufbringt, das Scheitern zu riskieren, wird nie Großes vollbringen.



AMERIKA:

Christoph **Kolumbus** wollte eigentlich einen neuen Weg nach **Ostasien** finden. Statt dessen landete er 1492 in **Amerika**. Er selbst bemerkte den Irrtum gar nicht. Erst Amerigo Vespucci rückte die Dinge zurecht.

Häufige Fehler bei der Gründung

- 1. Zu versteift:** Nicht zu starr an der einen Idee festhalten, sondern sie hinterfragen und weiterentwickeln.
- 2. Aufgeben:** Es wird kompliziert, es wird Widerstand und Hürden geben – das gehört dazu. Durchhalten!
- 3. Zu kompliziert:** Ein paar Features mehr bringen nicht zwangsläufig den Vorsprung zum Wettbewerber.
- 4. Nicht um Rat fragen:** Wer nicht um Feedback fragt, hat keinen Blick von außen und riskiert damit das Scheitern.
- 5. Das falsche Team:** Teammitglieder sollen eine Wellenlänge haben und komplementäre Fähigkeiten.