

Wir bewundern erfolgreiche Persönlichkeiten. Gerne möchten wir von ihnen lernen wie sie erfolgreich wurden, um dadurch selbst erfolgreich(er) zu werden. Diese Beobachtung lässt sich auch mit Zahlen belegen. Im Angebot eines online Buchhändlers sind beispielsweise über 40-mal mehr Bücher für Erfolg gelistet (29.462 Treffer) als für Misserfolg (710 Treffer) und immerhin noch knapp achtmal mehr als über den Umgang mit Fehlern (3950 Treffer). Wir beschäftigen uns also viel lieber mit Erfolg als mit Misserfolg und das ist in den meisten Fällen auch gut so. Denn Erfolg stärkt unser Selbstbewusstsein.

Die komplizierte Beziehung mit Misserfolg lässt sich auch an unserem Sprachgebrauch festmachen. Im Duden finden sich mehr als 30 Synonyme für den Begriff Fehler, teils bedeutungsschwer wie Scheitern oder Versagen und teils positiver belegt wie Fehlgriff oder Fauxpas. Um besser zu verstehen wo Ansatzpunkte für Maßnahmen und Strategien zum effektiven Umgang mit Fehlern (Failure Management) liegen können, ist es in einem ersten Schritt sinnvoll sich die Unterschiedlichkeit der Begriffe bewusst zu machen.

---

## 2.1 Fehler sind temporäre Ereignisse

Fehler werden als nicht beabsichtigtes bzw. unerwünschtes Ergebnis definiert (Reason 1990). Sie können als eine Abweichung von einem Ziel, im Einzelfall auch von einer Regel oder Norm, gesehen werden. Einen typischen Fehler begeht beispielsweise der Mitarbeiter in der Entwicklung, der vergessen hat, die nötigen Teile für einen Prototypen zu bestellen oder der Projektmanager, der die notwendigen Mittel unterschätzt hat, um ein Produkt zu entwickeln. Aber auch der Ingenieur macht einen Fehler, der ein Produkt geplant und entwickelt hat, das sich

als nicht markttauglich erwiesen hat. Diese Beispiele eint, dass die jeweiligen Gründe für den Fehler potenziell vermeidbar waren, d. h. die beteiligten Personen haben an der Entstehung aktiv oder durch Unterlassen mitgewirkt.

Fehler sind jedoch nur selten direkt auf eine Ursache oder Person zurückzuführen. Vielmehr existieren in der Praxis Fehlerketten, die aus persönlichen und/oder systemischen Komponenten bestehen. Hat der Ingenieur beispielsweise ein fehlerhaftes Produkt nur deswegen entwickelt, weil sie oder er zu wenig Budget oder Ressourcen zur Verfügung hatte (systemisch) oder aufgrund mangelnder Kompetenz und Fähigkeit (persönlich)? Wie Fehler verortet werden hat eine große Bedeutung für deren Konsequenzen. Gerade wenn die Ursache nicht genau präzisiert werden kann, fällt es den Beteiligten vielfach leichter Verantwortlichkeit einfach weg zu diskutieren oder auf spezielle Umstände zu schieben als sich damit konstruktiv auseinander zu setzen und auf die eigentliche Fehlerbehebung zu konzentrieren.

Mindestens genauso bedeutsam ist, dass Fehler nicht pauschal als negativ gelten dürfen. Denn Fehler können in der Folge auch positive Konsequenzen mit sich bringen. Fehler haben eine Feedbackfunktion, da sie ein Signal geben, dass etwas nicht oder nicht mehr funktioniert. Sie ermöglichen es den Beteiligten aus dem Geschehenen zu lernen und können zu höherer Durchsetzungsfähigkeit und Hartnäckigkeit führen. Zugegebenermaßen sind die negativen Fehlerkonsequenzen oftmals wesentlich präsenter. Fehler führen unter anderem zu finanziellen und zeitlichen Verlusten, z. B. in Form von Projektverzögerungen, entgangenen Bonuszahlungen, Schädigungen der Reputation der Beteiligten oder fehlerhaften Produkten. Unabhängig von der Art der Konsequenz, fühlen sich die beteiligten Mitarbeiter schuldig, deprimiert und haben womöglich Angst vor den persönlichen Konsequenzen.

- ▶ **Auf den Punkt** Fehler sind temporäre Ereignisse in Form einer Zielabweichung. Sie zeigen Risikobereitschaft an und bieten die Möglichkeit daraus zu lernen, sofern wir aus Fehlern die richtigen Schlüsse und Konsequenzen ziehen.

---

## 2.2 Scheitern ist Kopfsache

Jeder Mitarbeiter, ganz gleich welcher Hierarchieebene, begeht täglich kleine und große Fehler. Oder genauer gesagt: Fehler mit geringen und großen Konsequenzen. Doch nicht jeder Fehler führt zugleich zum Scheitern, gleichwohl dem Scheitern immer auch ein oder mehrere Fehler vorangehen. Ob nun Fehler auch

Scheitern bedeuten, lässt sich zum einen durch die nachträgliche Bewertung der ursprünglichen Zielsetzung festmachen. Während Fehler als reine Zielabweichung gesehen werden können, liegt Scheitern erst dann vor, wenn es unmöglich geworden ist die ursprünglich gesetzten Ziele noch zu erreichen.

Darüber hinaus können wir nur dann vom Scheitern sprechen, wenn die Nichterreichung eines Ziels eng mit dem eigenen Selbstbild bzw. der Identität einer Person verknüpft ist (Thomann et al. 2016). Besteht keine Verbindung zwischen einem negativen Ereignis und der eigenen Identität kann man auch nicht scheitern und es bleibt vermeintlich ein Fehler. Der Mitarbeiter aus der Entwicklungsabteilung scheitert eben dann, wenn absolute Zuverlässigkeit und Fehlerfreiheit fester Bestandteil seiner Identität sind und das Vergessen der Teilebestellung für den Prototyp dieses Selbstbild gefährdet (graduelles Scheitern) oder gänzlich zerstört (absolutes Scheitern). Ist diese Verknüpfung aus Sicht des Mitarbeiters nicht gegeben, dann ist er auch nicht gescheitert.

An dieser Stelle offenbart sich auch die Bedeutung der Perspektive, aus der wir auf ein bestimmtes Ergebnis blicken (Kibler et al. 2017). Denn eine nachträgliche Bewertung erfolgt neben der persönlichen immer auch aus der sozialen Sichtweise. Der Projektmanager, der die notwendigen Mittel für eine Produktentwicklung unterschätzt hat, kann für Außenstehende als gescheitert gelten. Gerade wenn die effektive und erfolgreiche Projektdurchführung eng mit deren Bild seiner Person verbunden ist. Dementsprechend muss er unter Umständen mit einer nachhaltigen Schädigung seiner Karriere rechnen bzw. damit, dass er von seinem Umfeld den Stempel des Scheiterns aufgedrückt bekommt. Der Projektmanager selbst kann die gescheiterte Produktentwicklung unter Umständen anders bewerten. Er begreift diese Situation als wertvolle Lernerfahrung, da er aus diesem Projekt gelernt hat wie man eine effizientere Produktentwicklung durchführt. Paradoxerweise kann dies aber in der Folge dazu führen, dass sein soziales Umfeld dies nicht honoriert, sondern ihn dafür stigmatisiert. Im Umkehrschluss kann demnach auch ein für Außenstehende vermeintlich kleiner Fehler gleichzeitig das Scheitern des Einzelnen bedeuten.

- **Auf den Punkt** Scheitern ist eine nachträgliche, subjektive Bewertung von Fehlern und eine Denkweise, die eng mit dem Selbstbild bzw. der Identität einer Person verknüpft ist. Scheitern signalisiert Resignation und bietet daher auch keine Möglichkeit zur Verbesserung aus Lernerfahrungen.

Vom Fehler zum Erfolg  
Effektives Failure Management für Innovation und  
Corporate Entrepreneurship  
Mandl, C.  
2017, VIII, 50 S. 5 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-18260-1