

Innovation

Erfolgreich durch Fehler!

Vor einiger Zeit recherchierte die Redaktion der Wirtschaftswoche für einen Artikel zum Thema „Fehlerkultur im Management“. In dem Beitrag sollte es um den Umgang mit Misserfolgen gehen und die Bereitschaft, aus ihnen zu lernen. Dazu hätte man gerne Geschichten von Top-Managern nach dem Muster „Mein größter Fehler und was ich daraus gelernt habe“ präsentiert. Hier erfahren Sie von den beiden Bestseller-Autoren Anja Förster und Peter Kreuz wie Niederlagen Ihren Innovationsgeist beflügeln können.



Anja Förster und Dr. Peter Kreuz sind Managementberater, Bestseller-Autoren und gefragte Wirtschaftsreferenten. Ihr „Labor für Business Querdenken“ ist die weltweit einzige Organisation, die auf allen fünf Kontinenten nach unkonventionellen und erfolgreichen Geschäftskonzepten und den Menschen, die dahinter stehen, forscht. Kontakt: www.businessquerdenken.com

Die kurze Antwort vorweg: Es kam, wie es kommen musste: Es fand sich keine einzige Führungskraft, die öffentlich zugeben wollte, einmal so richtig volle Kraft voraus ins falsche Meer gefahren zu sein. Stattdessen versuchten die Interviewpartner, der Wirtschaftswoche ihre neuesten Großtaten als vermeintliche „Fehler“ zu verkaufen, die sich durch ihre eigenen magischen Hände in sprudelnde Geldquellen verwandelt hätten. Und so erschien denn schließlich in dem Wochenmagazin ein Artikel über Fehlerkultur, gespickt mit den Erfolgsgeschichten der Manager.

Fehler? Schaffen wir einfach ab! Die Sache erinnert uns fatal an die Vorstellungsgespräche in großen Organisationen, die wir zu Anfang unserer Karriere erlebt und in äußerst zwiespältiger Erinnerung haben. Da kam dann immer die Standardfrage: „Was sehen Sie als Ihre größte Schwäche an?“ Beziehungsweise: „Haben Sie schon einmal einen richtigen Fehler gemacht?“ Es ist klar, dass jeder Mensch Schwächen hat und hin und wieder Fehler begeht. Wer das für die eigene Person ernsthaft leugnet, ist reif für die Zwangsjacke.

Aber natürlich kennen wir alle die ungeschriebene Spielregel im Bewerbungsgespräch, die da lautet: Niemals, unter gar keinen Umständen, auch nicht unter Androhung von Waffengewalt ehrlich auf diese Fragen zu antworten. Wer jetzt beispielsweise sagt „Ich kann mich manchmal den ganzen Vormittag einfach nicht konzentrieren“ oder „Ich habe schon mal zigtausend Euro für eine komplett idiotische Idee verbrannt“, kann gleich wieder heimgehen und hat umsonst vier Stunden mit quietschenden Kindern im überfüllten Zug verbracht. Er ist selbst dann durchgefallen, wenn ihm regelmäßig nobelpreisverdächtige Einfälle kommen und er neben den ehrlich bilanzierten Fehlern auch bereits Werte in Millionenhöhe für seinen früheren Arbeitgeber geschaffen hat.

Was der Fragesteller im Vorstellungsgespräch hören will, sind vermeintliche Schwächen, die eigentlich Stärken sind. „Fehler“, die sich bei Licht betrachtet als Heldentaten entpuppen. Also etwa: „Meine Arbeit fasziniert mich derart, dass ich abends oft gar kein Ende finde und bis drei Uhr früh im Büro bleibe.“ Für einen mies bezahlten abhängig Beschäftigten ist dieses Verhalten ziemlich krank.

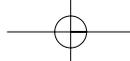
Dass es auch anders geht, erleben wir immer wieder in den USA. Sicher haben auch die Amerikaner ihre Neurosen, aber sie zeichnen sich durch eine sehr praktikable Haltung zu den Niederlagen im Geschäftsleben aus. Wir treffen dort immer wieder Leute, die voller Stolz von ihren Pleiten erzählen. Sie sagen Dinge wie: „Ich war mal ganz unten, aber ich habe aus meinen Fehlern gelernt, und jetzt bin ich wieder oben.“ Und was, wenn sie wieder auf die Nase fallen? Egal, es geht immer irgendwie weiter. Typischerweise sind es hoch kreative Köpfe, die so denken.

Liegt das Silicon Valley vielleicht deshalb in Kalifornien und nicht in Niederösterreich? Tatsache ist, dass in den USA auch die Kapitalgeber nicht nur an Investments nach dem Motto „Sicherheit mit Dividende“ interessiert sind, sondern mit Fehlern, Rückschlägen und sogar Totalausfällen fest rechnen. Die Portfolios werden einfach entsprechend breit angelegt. Ein amerikanischer Seed-Capital-Geber sagte uns, wenn aus zehn Investments nur eines ein Hit würde, dann fände er das schon ganz wunderbar. Die neun anderen muss man eben deshalb in Kauf nehmen, weil niemand die Gesetze der Wahrscheinlichkeit außer Kraft setzen kann.

ERFOLGE SIND NICHT PLANBAR

Erfolge sind längst nicht mehr am Reißbrett planbar. Dafür kann ein Volltreffer blitzschnell zum Welterfolg werden und die Misserfolge mehr als wettmachen. Erfrischend! Und auf unserer Seite des Globus gehört das eitle Gehabe von Managern, sich als fehlerlos darzustellen, zum guten Ton. Ganz schön neurotisch. Schlimmer noch: Fehler zu machen wird im deutschsprachigen Raum immer noch mit Scheitern gleichgesetzt. Jeder ist paranoid, denn wer will schon den scharlachroten Buchstaben „V“ für Versager auf der Stirn tragen? In einer solchen Kultur wird Risikobereitschaft jedem operativ entfernt, der ins mittlere Management aufsteigt – immerhin auf Kosten des Unternehmens.

Eine solche Grundeinstellung führt zu Untätigkeit und schließlich Erstarrung. Doch in einem Unternehmen, das innovativ sein will, ist Untätigkeit der schlimmste Fehler – und der einzige, der bestraft werden sollte.



BEI UNS GEHÖRT DAS EITLE GEHABE VON MANAGERN, SICH ALS FEHLERLOS DARZUSTELLEN, ZUM GUTEN TON



Untätigkeit ist wie eine schleichende Seuche, bei der diejenigen, die aus Risikoscheu auf ihrem Hintern hocken bleiben und folglich auch gar keine Fehler machen können, belohnt werden. Nötig ist ein intelligentes Fehler-Handling, durch das man lernt, von ihnen zu profitieren.

Tom Peters erzählt in einem seiner Bücher eine aufschlussreiche Anekdote über den Gründer des amerikanischen Handelsriesen Wal-Mart, Sam Walton. Immer, wenn irgendeine Idee überhaupt nicht funktioniert hatte, kam Walton am nächsten Morgen kichernd wie ein kleiner Junge ins Büro und sagte: „Na, diese blödsinnige Idee ist jetzt wenigstens vom Tisch. Wo waren wir stehen geblieben?“ Dabei hasste Walton Schludrigkeit und Faulheit wie die Pest. Aber sein Motto war eben, jede Idee sofort mit Nachdruck zu testen. Und wenn es schief geht, sofort die nächste, mit noch mehr Nachdruck.

Bekanntermaßen ist Wal-Mart in Deutschland gerade grandios gescheitert. Und genau deshalb erzählen wir diese Geschichte. Wäre Lidl oder Metro in den USA ähnliches passiert, dann hätte das diese Firmen sicherlich bis ins Mark erschüttert. Köpfe würden rollen, die Strategien würden in Frage gestellt und die Presseabteilung müsste im Auftrag der Top-Manager öffentlich die Schuldigen brandmarken: unfähige Politiker, unlautere Wettbewerber, verunsicherte Verbraucher. Wal-Mart sagt sich in solch einer Situation: „Wo waren wir stehen geblieben?“ Wer wagt, verliert eben auch mal. Der nächste kühne Versuch kann ja schon wieder ein Volltreffer sein.

Hegel und Marx sind in den hiesigen Führungsetagen überraschend lebendig. Doch in vielen Organisationen würde das Top-Management eher nackt über Glasscherben kriechen, als etwas wirklich Neues zu riskieren. Das führt zu einer ungeheuren Absicherungsmentalität, die allen Innovationswillen lähmt. Dabei weiß auch in unseren Breiten jeder, dass er nicht unfehlbar ist. In der Theorie haben die meisten auch eingesehen, dass sie experimentierfreudiger und wagemutiger und nicht etwa noch perfekter werden müssen. Und doch verschwenden sie einen Großteil ihrer Energie darauf, alle Entscheidungen möglichst als Handeln eines Kollektivs hinzustellen. Sollte

irgendwas schief gehen, dann ist es niemand gewesen.

Hegel und Marx sind in den hiesigen Führungsetagen überraschend lebendig – geht der Laden langsam den Bach herunter, ist garantiert „der Weltgeist“ oder „die Geschichte“ schuld. Jedenfalls kein menschliches Wesen. Gelingt aber mal was, dann hält man es als Manager lieber mit Nietzsche und erklärt sich zum Übermenschen. Bis das nächste Risiko auftaucht, das penibel abgesichert werden will.

Die Alternative dazu lautet: Mut. Neues zu wagen und Innovationen voranzutreiben bedeutet Aufbruch zu unberührten Ufern, und zwar notabene ohne Erfolgsgarantie. Das schaffen naturgemäß nur Führungskräfte, die an sich selbst glauben, die Mut, Zuversicht und Vertrauen in die eigenen Stärken besitzen. Und dazu gehört, Mitarbeitern nicht permanent Angst vor dem Versagen einzujagen, sondern sie ebenfalls mutig experimentieren zu lassen.

ERFOLG DURCH GENÜGEND FEHLER

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass Kreativität vor allem das Ergebnis hoher Produktivität ist. Dieses Gesetz bestätigt sich überall, ob es sich nun um Manager, Erfinder, Wissenschaftler, Dichter oder Maler handelt. Thomas Edison, Leonardo da Vinci, Albert Einstein oder Pablo Picasso. Sie alle waren, ganz ohne Zweifel, Genies auf ihrem Gebiet. Aber sie verbindet noch eine weitere Gemeinsamkeit: Sie waren sehr viel produktiver als ihre Zeitgenossen. Sie waren auch deshalb erfolgreich, weil sie ihre Misserfolgsrate dramatisch erhöhten.

Wir müssen experimentieren, um innovativen und begeisternden Lösungen auf die Spur zu kommen. Und wir müssen lernen, Fehler und Fehlentscheidungen als Anstoß für das nächste Experiment zu begreifen. Thomas Edison, der vielleicht größte Erfinder aller Zeiten, machte über 9.000 Experimente, bevor er auf die Glühbirne kam. Waren die ersten 8.999 Versuche also Fehlschläge? Nein. Sie waren der Weg zum Erfolg. Wer erfolgreich sein will, muss einfach nur genügend Fehler machen.



Buchtip:
Anja Förster und
Peter Kreuz,
Alles, außer-
gewöhnlich!
Provokative Ideen
für Manager,
Märkte, Mitarbeiter
Econ Verlag, 2007

