

Michael Frese

>>> **Führender Experte der Fehler-Forschung
Innovation durch Lernen aus Fehlern**



Wer Fehler zulässt, zugibt und systematisch aus ihnen lernt, ist kreativer, innovativer und erfolgreicher. Die Erfahrung zeigt, dass aus falschen Entscheidungen oft erst der Fortschritt erwächst.

Michael Frese leitet den Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Gießen und lehrt an der London Business School. Der Wissenschaftler gilt als weltweit führender Experte auf dem Gebiet der Fehler-Forschung.

Er sagt: „Wir sollten Fehler nicht verteufeln. Pannen sind ein wunderbares Rohmaterial, um Neues zu entdecken. Das menschliche Gehirn ist imstande, über Irrwege zu herausragenden Ideen und Innovationen zu gelangen. In unseren Fehlern schlummert ein unschätzbares kreatives Potenzial.“

Unternehmen, die Fehler nicht tabuisieren, sondern aus ihnen lernen, sind bis zu 20 Prozent profitabler als andere.

Die australische Feuerwehr etwa arbeitet mit einem Simulationstraining, in dem Neulinge brenzlige Situationen absolvieren müssen. Die Anfänger be-

gehen dabei Fehler, die sie in der Realität das Leben gekostet hätten. Man könnte den Auszubildenden auch verbal erklären, wie man es richtig macht. Doch Untersuchungen zeigen: Wer in der Simulation in die Falle tappt, lernt um etwa 50 Prozent besser. Unternehmen mit gutem Fehlermanagement nutzen den Lerneffekt besser. Sie sind dadurch um bis zu 20 Prozent profitabler. Frese: „Wir haben über 100 deutsche und niederländische Unternehmen untersucht. Diejenigen, die Fehler richtig managen, haben

einen enormen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten, die das nicht tun. Sie reden mehr über Fehler, sie analysieren Fehler und deren Gründe genauer.“

Doch gerade der Umgang mit Fehlern ist auch eine Frage der Mentalität und der Gepflogenheiten. Es kostet einen deutschen Mitarbeiter zunächst viel Überwindung, einen Fehler anzuzeigen, weil er es traditionell gewohnt ist, dass Fehler Sanktionen bedeuten und es deshalb für die eigene Karriere vielleicht besser ist, sie zu vertuschen. Die Ursachen menschlichen Versagens erforschen Psychologen seit Jahren. Häufig ist das so genannte ballistische Verhalten Ursache großer und kleiner Katastrophen im Unternehmensalltag: Gerade in unklaren, dynamischen Situationen schießen Manager eine Entscheidung wie eine Kanonenkugel ab und kümmern sich nicht mehr darum, wo das Ziel liegt – abhaken, nächste Aufgabe, nächste Entscheidung. Dem Manager bleibt

Der grösste Fehler ist, nicht zu akzeptieren, dass wir permanent Fehler machen.

die Kompetenzillusion. Tritt das Desaster ein, beginnt die Suche nach Umständen, denen man die Schuld geben kann. Marktlage, unfaire Konkurrenz, eine unglückliche Verkettung von Ereignissen müssen als Sündenböcke herhalten. Der Entscheider immunisiert sich selbst.

Internetriese Google hat sich daran orientiert: Ständig startet der Suchmaschinenstar neue Angebote – die meisten erfolglos. Und es kommt überhaupt nur ein Bruchteil der Innovationen, die sich die Mitarbeiter in kleinen, untereinander vernetzten Gruppen ausdenken, auf den Markt. Zuerst bewertet sie Produktchefin Marissa Mayer, dann sind die beiden Gründer Sergey Brin und Larry Page dran. Das Prinzip dahinter: Wenn Scheitern die Regel ist, tut es weniger weh. Und stets besteht die Chance, dass die nächste Idee ein Volltreffer wird.