

Fehlermanagement

Nach Amy Edmondson, Harvard Business School

Um die richtige Lernstrategie aus einem Fehler abzuleiten, müssen die Umstände und Ursachen des Fehlers genau analysiert werden. Der Begriff „Fehler“ an sich ist sehr unpräzise.

Generell gibt es drei Kategorien von Fehlern:

- Vermeidbare Fehler
- Komplexe Fehler
- Intelligente Fehler

1. Vermeidbare Fehler

ereignen sich in Geschäftsprozesse, die gut erkannt und durchschaut werden können, die etabliert sind und in denen eine definierte Best-Practice vorliegt. Oft handelt es sich hier um gut zu planende Routinevorgänge. Fehler passieren durch

- falsches Verhalten
- fehlende Fähigkeiten
- Mangel in den Ressourcen
- Mangel an Motivation
- Mangel an Controlling & Supervision

Diese Fehler sind „schlecht“ und die Ursachen können schnell identifiziert und auf Lösungen hin untersucht werden.

2. Komplexe Fehler

entstehen in komplexen Systemen und Organisationen durch unbekannte Faktoren und ereignen sich durch

- neue Kombinationen von Aktionen und Ereignissen
- einen hohen Grad an Ungewissheit von relevanten Faktoren
- Bedürfnisse, Menschen und Probleme, die in dieser Zusammenstellung unbekannt sind

Komplexe Fehler sollten sofort ohne Zuweisung von Schuld gemeldet werden können, um größeren Schäden oder Ausfälle zu verhindern. Aus der Häufung von komplexen

Fehlern können wichtigen Rückschlüsse für das gesamte System gezogen werden. Komplexe Fehler mit geringen Auswirkungen können relativ schnell gestoppt oder in ihrem Schaden begrenzt werden, wenn die Meldung zeitnah an der richtigen Stelle erfolgt.

Komplette Prozess- oder Systemausfälle entstehen durch nicht planbare, interaktive Dynamiken und können mitunter nicht zeitnah geklärt werden, um ähnliche oder nachfolgende Fehler zu verhindern.

3. Intelligente Fehler

sind nicht erfolgreiche Versuche im Rahmen eines durchdachten Experiments, die wertvolle neue Informationen enthalten. Intelligente Fehler sind völlig normal in Innovationsprozessen oder „cutting-edge“ Technologien und notwendig für den Erfolg.

Lernen ist hier Teil des operativen Prozesses, und ein wesentlicher, wertschöpfender Faktor des Lernens wird durch Fehler erst ermöglicht. Diese Fehler sollten nicht als „schlecht“ bezeichnet werden. Die Informationen, die aus diesen Fehlern gewonnen werden können, sorgen oft für entscheidende Wettbewerbsvorteile des Unternehmens.

Intelligente Fehler tragen zur Entwicklung von neuem Wissen maßgeblich bei. Ohne die systematische Auswertung von intelligenten Fehlern in durchdachten und klar strukturierten experimentellen Kontexten ist die Wahrscheinlichkeit von „unintelligenten Fehlern“ ohne großen Wissensmehrwert in neuen Technologiebereichen sehr hoch.

2

Ein neuer Umgang mit Fehlern

Die schwierigen und oft emotionalen Herausforderungen und Lektionen, die mit dem Scheitern einhergehen, sollten in Unternehmen einen neuen Stellenwert bekommen. Personen und Gruppen sollten die Lernmöglichkeiten des experimentellen Scheiterns offen „umarmen“, um die wichtigen Wissensbausteine aus den Versuchen im Umgang mit dem Neuen erkennen und wertschätzen zu können.

Dafür wird eine Unternehmenskultur benötigt, die Neugierde und Offenheit ebenso befürwortet wie Geduld, Ausdauer und das Aushalten von Unsicherheit.