

Erfolgreiche Misserfolge!?

Wer aus seinen Fehlern nicht lernt, wiederholt sie womöglich immer wieder – im Organisations- und Arbeitsalltag jedoch gibt es einige Barrieren für das Lernen aus Fehlern.

Das Lernpotenzial von Fehlern und Misserfolgen

Misserfolge und Fehler können unter bestimmten Voraussetzungen motivierend wirken („Jetzt erst recht!“, s. wissens.blitz 17 und 76). Darüber hinaus beinhalten sie enormes Lernpotenzial: Sie zeigen uns, dass uns nötiges Wissen fehlt, dass organisationale Routinen aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden müssen und dass Koordination und Kommunikation im Team nicht optimal funktionieren. Eine zentrale Voraussetzung für das Lernen aus Misserfolgen und Fehlern ist jedoch, dass wir uns ausreichend damit auseinandersetzen; hier spielt die Reflexion und ‚Aufarbeitung‘ unseres Scheiterns eine maßgebliche Rolle (s.a. wissens.blitze 7, 24 und 50). Durch die Reflexion des Misserfolgs, die Identifizierung von Ursachen, die Generierung von neuen Handlungsstrategien und letztlich natürlich durch die Umsetzung dieser Handlungsstrategien können wir also ‚das Beste aus dem Misserfolg machen‘ und wichtige Erkenntnisse gewinnen.

Obwohl das Potenzial von Fehlern und Misserfolgen in der Managementliteratur viel diskutiert ist – Nonaka und Takeuchi (2005) sprechen sogar davon, dass Erfolg nur aus Misserfolg entsteht – ist Lernen aus Fehlern und Misserfolgen weder alltäglich noch passiert es automatisch. Leider kann man im Arbeitsalltag allzu häufig beobachten, dass eine echte Auseinandersetzung mit Misserfolgen nicht stattfindet oder sogar nicht stattfinden soll.

Individuelle Lernbarrieren im Umgang mit Fehlern

Zum einen müssen bestimmte *individuelle Voraussetzungen* gegeben sein, damit das Lernpotenzial von Fehlern und Misserfolgen zum Tragen kommt: Um aus Fehlern lernen zu wollen (und zu können!), müssen wir *Fehler und Misserfolge als Teil unseres Arbeitsalltags akzeptieren*, müssen *beides als Lerngelegenheit wahrnehmen* und darüber hinaus *zuversichtlich sein, dass wir diese kritischen Situationen meistern können*. Die Forschung spricht hier von *Error Orientation* bzw. von positiven Fehlereinstellungen. Von Nachteil ist es, wenn wir unser arbeitsbezogenes Selbstbewusstsein ausschließlich von Erfolgen nähren. Eine generelle *Lern- und Problemlöseorientierung* dagegen trägt zum Lernen aus Misserfolgen bei.

Organisationale Lernbarrieren im Umgang mit Fehlern

Auch in Bezug auf den sozialen und organisationalen Kontext gibt es Barrieren für das Lernen aus Misser-

folgen und Fehlern: Man kann sich leicht vorstellen, dass wir in einem Kontext, in dem Fehler stark (sozial) sanktioniert werden, nicht bereit sind, uns und gegenüber anderen Fehler einzugestehen und offen darüber zu diskutieren. Angst vor Fehlern und Fehlervermeidung kann zu übermäßiger Risikovermeidung führen – langfristig kann das zu Einschränkungen der Leistungs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens führen. Positiv dagegen sind eine gelebte *Lernkultur*, in dem Fehler und Misserfolge als Chance für Weiterentwicklung betrachtet werden, und ein *offenes Feedback- und Diskussionsklima*, in dem alle konstruktiv zur Aufarbeitung von Fehlern beitragen. Jeder einzelne muss die Sicherheit haben, dass Misserfolge produktiv gehandhabt werden und niemand aufgrund von Fehlern unberechtigte, negative Konsequenzen zu erwarten hat – die Forschung spricht hier von *„psychological safety“*.

Abbau von Lernbarrieren: Die Rolle der Führungskraft

Um das Lernpotenzial von Fehlern und Misserfolgen zu nutzen, müssen diese Voraussetzungen gegeben sein und entsprechende Lernbarrieren abgebaut werden. Teamleiter und Führungskräfte können maßgeblich (mit-)bestimmen, wie in ihrer Organisation mit Fehlern umgegangen wird. Idealerweise bringen sie selbst eine hohe *Error Orientation* mit und fördern entsprechende Überzeugungen auch bei ihren MitarbeiterInnen. Bei der Offenlegung von Fehlern sollte eine Führungskraft unterstützende und ermutigende Reaktionen zeigen und eine offene und konstruktive Problemlösekultur im Team fördern. Dann kann es gelingen, dass wir aus unseren Fehlern und Misserfolgen klug werden.

Weiterlesen:

Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161-177.

Edmondson, A. (2011). Strategies for Learning from Failure. *Harvard Business Review* 89 (4), 48 – 55.



Dr. Kristin Knipfer

Schreibt auf wissensblitze.de zu den Themen: Organisationales Lernen, erfahrungsbasiertes Lernen. Reflexion