

## KOLUMNE

### *Wer keine Fehler toleriert, verpasst den Fortschritt*

Fehler können Firmen in den Abgrund stürzen. Sie können aber auch neue Horizonte eröffnen. Eine Typologie von dummen und klugen Fehlern.

Nicole Kopp

27.04.2024, 21.45 Uhr ⌚ 3 min



Zuerst hatten wir kein Glück, und dann kam auch noch Pech dazu: Der Fall Swissair ist ein klassisches Beispiel für eine fatale Verkettung von kapitalen Fehlern und widrigen Umständen, die im Total-Desaster endete.

Steffen Schmidt / Keystone

Irren ist menschlich, sagt ein vielzitiertes Sprichwort. Doch in der Geschäftswelt scheint diese Erkenntnis manchmal in Vergessenheit zu geraten. Unternehmen tun sich oft schwer

damit, eine produktive Fehlerkultur zu etablieren. Fehler werden verurteilt und vertuscht.

Dabei sind die Auswirkungen von Fehlern oft zu gross, als dass sie ignoriert werden könnten: Sie führen zu zusätzlicher Arbeit, finanziellen Verlusten oder einem beschädigten Ruf. Viele Unternehmen versuchen daher, durch strenge Prozesse und Regeln jeden Schritt abzusichern, damit bloss niemand einen Fehler macht.

## **Pleiten, Pech und unerwartete Erfolge**

Gleichzeitig benötigen Unternehmen neue Produkte und Dienstleistungen, um Wachstum zu generieren. Innovation erfordert aber Experimente und das Ausprobieren verschiedener Möglichkeiten, was zwangsläufig zu Fehlern und Misserfolgen führen kann. Diese Ambivalenz verunsichert die Mitarbeitenden.

Eine Managerin fragte mich: «Wie sollen wir in unserer Organisation experimentieren, wenn wir doch nach aussen hin gar keine Fehler machen dürfen?» Das Thema bewegt die Gemüter. Doch statt den Umgang mit Fehlern regelmässig zu diskutieren, wird das Thema in den oberen Etagen oft nur oberflächlich behandelt.

## **Fehler ist nicht gleich Fehler**

Ein häufiger Fehler besteht darin, Fehler als eine einheitliche Kategorie zu betrachten. In Wirklichkeit gibt es ein grosses Spektrum von Fehlern. Sie reichen von einem vergessenen E-Mail-Anhang bis hin zur Amputation des falschen Beins. Die

Harvard-Professorin Amy Edmondson identifiziert drei Arten von Fehlern: einfache, komplexe und intelligente Fehler. Diese unterscheiden sich in ihren Ursachen und Lernmöglichkeiten.

Einfache Fehler entstehen durch Nachlässigkeit, Unachtsamkeit oder Übermut in bekannten Situationen. Zum Beispiel, wenn man eine E-Mail an die falsche Person schickt oder einen Termin vergisst. Solche Fehler passieren täglich und sind ärgerlich, aber meist nicht dramatisch. Sie haben oft eine klare Ursache und können vermieden werden, indem man sich auf die Aufgabe konzentriert und die Routine nicht unterschätzt. Es ist nicht sinnvoll, solche Fehler zu bestrafen, denn das führt höchstens dazu, dass sie vertuscht werden und noch häufiger vorkommen.

## **Verkettung von Umständen führt zum Debakel**

Komplexe Fehler seien die wahren Monster in unserem Leben und in Organisationen, schreibt Edmondson. Sie entstehen, wenn mehrere Faktoren und Menschen in vertrauten, aber komplexen Umgebungen auf unvorhersehbare Weise zusammenwirken. Oft kommt ein externer und unkontrollierbarer Einfluss hinzu, wie Extremwetter oder eine Wirtschaftskrise.

Ein eindrückliches Beispiel für einen komplexen Fehler ist die Corona-Pandemie: Probleme in der Versorgungskette verhinderten, dass Masken und andere Schutzausrüstungen diejenigen erreichten, die sie am dringendsten benötigten. Dies wiederum führte zur Ausbreitung der Infektionen und zu massiven Auswirkungen auf Gesundheit und Wirtschaft. Komplexe Fehler haben oft schwerwiegende Folgen, aber ihre

Warnsignale sind oft subtil. Deshalb müssen diese Warnsignale verstärkt werden.

## **Alarmsignale ernst nehmen**

Kürzlich sah ich auf einer Baustelle in Singapur ein Plakat mit der Aufschrift: «Noch mal knapp gutgegangen? Melden Sie es, ignorieren Sie es nicht.» Das ist die gute Nachricht: Jeder komplexe Fehler bietet mehrere Möglichkeiten, ihn zu vermeiden. Als weitere Präventionsmassnahme bewährt es sich, die Komplexität der Situation anzuerkennen. Der Pilot Ben Bermann sagt seiner Crew vor jedem Flug, dass er noch nie einen perfekten Flug gemacht habe. Durch diese Offenheit ermutigt er die Crewmitglieder, ihn auf Unzulänglichkeiten hinzuweisen, bevor sie zu einem komplexen Fehler ausarten.

Intelligente Fehler sind die interessanteste Kategorie. Im Gegensatz zu den anderen Fehlerarten treten sie in unbekanntem Gebiet auf. Es geht darum, auf der Basis des vorhandenen Wissens Hypothesen zu formulieren und etwas Neues auszuprobieren, von dem man annimmt, dass es zum Ziel führt. Fehler in diesem Bereich sind wertvoll, da sie neue Erkenntnisse liefern.

## **Fehler, die die Menschheit weiterbringen**

Ein Beispiel für einen intelligenten Fehler ist die Erfindung des Post-it. Der amerikanische Chemiker Spencer Silver sollte Ende der 1960er Jahre einen Super-Kleber für seine Firma entwickeln. Doch sein Klebstoff war viel zu schwach – ein Misserfolg auf den ersten Blick. Da sich der Klebstoff jedoch

leicht von Oberflächen ablösen liess, entstanden die heute bekannten Post-it-Notizzettel.

Was bedeutet diese Unterscheidung für die Fehlerkultur im Unternehmen? In der heutigen Zeit, die von Unsicherheit und Komplexität geprägt ist, müssen wir uns bewusst sein: Fehler ist nicht gleich Fehler. Vielmehr gilt es, zu differenzieren und angemessen darauf zu reagieren. Intelligente Fehler sollten produktiv genutzt, komplexe systematisch analysiert und einfache grosszügig ignoriert werden.

---

Nicole Kopp ist Arbeits- und Organisationspsychologin und Mitgründerin der Beratungsfirma Go-Beyond.

Ein Artikel aus der [«NZZ am Sonntag»](#)

## Passend zum Artikel



NZZAS.CH

### Die grosse Preisfrage: Wo wird das nächste Silicon Valley entstehen?

13.04.2019 ⌚ 3 min



NZZAS.CH

### Warum es manchmal gut ist, einen Fehler zu machen

04.05.2019 ⌚ 3 min



KOLUMNE

### *Keine Angst vor dummen Fragen! Wie Vertrauen und Erfolg zusammenhängen*

03.02.2024 ⌚ 4 min



---

## Mehr von NZZ am Sonntag >



**Ich habe mein halbes Leben am Schreibtisch gegessen.  
Dann übernahm ich den Bauernhof meiner Grosseltern**

27.04.2024 ⌚ 9 min



**INTERVIEW**

**Die Präsidentin der Reformierten sagt:  
«Man hat Vergebung eingefordert, ohne  
die Täter in die Pflicht zu nehmen»**

27.04.2024 ⌚ 8 min



**Sexueller Missbrauch in der Kirche: Die  
Studie der Reformierten könnte die  
grösste Opfer-Umfrage werden, die es in  
der Schweiz je gab**

27.04.2024 ⌚ 3 min



**Ein Millionengrab namens Tegut: Das  
Deutschland-Abenteuer der Migros Zürich  
wird zum Fiasko**

27.04.2024 ⌚ 4 min





## Trinken Schriftsteller mehr als andere Menschen?

27.04.2024 ⌚ 9 min



---

### Neueste Artikel >



## Eine Peinlichkeit und Eklats trüben die Halbfinals im Schweizer Fussball-Cup – im Endspiel stehen der FC Lugano und Servette

Aktualisiert vor 33 Minuten ⌚ 4 min



## Die skandalgeschüttelte AfD ist Marine Le Pen als Partner lästig geworden

vor 3 Stunden ⌚ 3 min





## Ein schwuler Lehrer wird von konservativen Eltern kritisiert – seine Schule entlässt ihn. Jetzt demonstrieren Hunderte für ihn

vor 4 Stunden ⌚ 5 min



## Das Regime in Iran denkt laut über die Bombe nach und zieht im Innern die Schrauben an

vor 4 Stunden ⌚ 5 min



## Muslim Interaktiv verbieten: Nach einer Islamistendemo in Hamburg fordern Politiker Konsequenzen

Aktualisiert vor 4 Stunden ⌚ 3 min



## Der Lausanne HC entzaubert den ZSC und erzwingt ein Entscheidungsspiel – erholen sich die Zürcher von ihrem Debakel?

Aktualisiert 28.04.2024 ⌚ 4 min



---

Für Sie empfohlen >

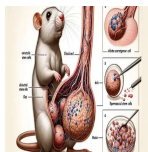




#### INTERVIEW

### Flasche oder Brust? Waldschule oder Frühförderung? «Eltern, entspannt euch!», sagt der Fachmann des Kinderspitals

27.04.2024 ⌚ 6 min



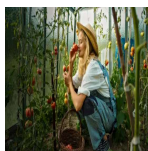
### Frei erfundene Forschung: So landen KI- Fälschungen in wissenschaftlichen Artikeln

28.04.2024 ⌚ 6 min



### Angetrieben von einem «Besessenen»: Wie der FC St. Pauli dem Bundesliga-Aufstieg entgegenstrebt

27.04.2024 ⌚ 6 min



#### KOMMENTAR

### Der Schweiz droht gerade die Migros-Falle

27.04.2024 ⌚ 2 min



### Tornados richten in den USA schwere Schäden an

28.04.2024 ⌚ 2 min





## Der Lausanne HC entzaubert den ZSC und erzwingt ein Entscheidungsspiel – erholen sich die Zürcher von ihrem Debakel?

Aktualisiert 28.04.2024 ⌚ 4 min



## Ein schwuler Lehrer wird von konservativen Eltern kritisiert – seine Schule entlässt ihn. Jetzt demonstrieren Hunderte für ihn

vor 4 Stunden ⌚ 5 min



## Oligarchen-Task-Force: USA und Frankreich «enttäuscht» über Schweizer Nichtbeitritt

27.04.2024 ⌚ 2 min



Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.