

**Jänner 2006**

## **Genial daneben: Vom Wert des kreativen Fehlers für die Unternehmensentwicklung**

In vielen Organisationen wird innovatives Engagement und risikofreudiges Handeln zwar gefordert, doch der Umgang mit gescheiterten Versuchen und die daraus resultierende Angst, Fehler zu begehen, blockieren die Fach- und Führungskräfte. In der Praxis wurden daher Wege zu mehr Fehlertoleranz nur selten beschritten.

In einem Unternehmen der Automobilproduktion wurde eine Initiative zum „Kreativen Fehler des Monats“ gestartet. Diese basiert auf folgenden Normen:

- Jede(r) darf Fehler machen – nur nicht zu viele und vor allem nicht den Fehler, ihn zum Schaden des Unternehmens zu verschleiern.
- Jede(r) im Unternehmen soll beherrschbare Risiken eingehen.

Ausgezeichnet werden dabei jene Mitarbeiter(innen), deren innovative und selbstinitiierte Engagements in der Umsetzung gescheitert sind und sich auf den ersten Blick als Flop erwiesen. Damit wollte man nicht nur die Leistungen von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, die Risiken trotz pessimistischer Prognosen eingegangen sind, hervorheben, sondern auch dem „erhobenen Zeigefinger“ notorischer Besserwisser entgegenwirken. Im Mittelpunkt steht jedoch die Ermutigung zur Initiative von beherrschbaren Risiken auf Basis fundierter Analysen von Chancen und Risiken. Im Gegensatz zur gängigen Auszeichnung des „Mitarbeiters des Monats“, welche den/die fehlerlose(n), hocheffiziente(n) Vorzeigemitarbeiter(in) idealisiert, geht es beim „Kreativen Fehler des Monats“ um Themen, die unerwartete Lernchancen bieten.

Hehren Ansprüchen des Managements stehen jedoch die eher defensiven Einstellungen der Mitarbeiter(innen) dazu gegenüber. Das natürliche Sicherheitsstreben ist ausschlaggebend, dass Risiken zunächst nur zu einem geringen Teil eingegangen und Innovationsspielräume geschaffen und genutzt wurden. Daher ist nicht zu erwarten, dass mit dem Ansatz zur Ermutigung, Ideen zu entwickeln und diese auch gegen den Mainstream und Widerstände umzusetzen, alle Mitarbeiter(innen) erreicht werden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass ein dynamischer Rand – ca. 10 bis 20 % der Mitarbeiter(innen) – den Aufbruch zu Neuem wagt.

Führungskräfte, welche die Philosophie des kreativen Fehlers propagieren wollen, müssen jedoch mit dem Mythos der Unfehlbarkeit brechen. Kreatives Lernen aus Fehlern benötigt Führungskräfte, die sich nicht in Absicherungsstrategien üben, sondern auch bereit sind, Verantwortung für die kreativen Fehler ihrer Mitarbeiter zu übernehmen. Diese

Kombination aus Ermutigung und Befähigung, selbständig zu handeln und ohne zentrale Planvorgabe neue Wege zu beschreiten, stellt eine Möglichkeit dar, das Potenzial von Mitarbeitern zu entfalten. Durch das Engagement der Führungskräfte und den konkreten Support bei der Umsetzung von Innovationsprojekten birgt das Grundanliegen des kreativen Fehlers einen unschätzbaren Wert für das Unternehmen. Letztlich ist innovatives Engagement jedoch nur zu stimulieren, wenn seitens aller Beteiligten Vertrauen besteht, fair behandelt zu werden.

Wann ist Ihr letzter kreativer Fehler passiert?

Quelle: Bernd Kriegesmann et al: „Genial daneben“ – vom Wert des kreativen Fehlers für die Unternehmensentwicklung, in: zfo 2/2005