

Fehlerkultur, Lernkurven, Perfektionswahn

„Wo gehobelt wird, fallen Späne“. „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer.“ „Errare human est“, Irren ist menschlich (verhöhnt als „Menschen sind irre“). „No excuse“, keine Entschuldigung (bei Fehlern und Falschem). „Null Toleranz.“ „Man muss eine 5 auch mal grade sein lassen.“ „Päpstlicher als der Papst sein.“ „Pi mal Daumen.“ „Eulen nach Athen tragen.“ ... Und vieles mehr. Sprichworte, nichts anderes als gesammelter kollektiver Erfahrungsschatz, aus alter und jüngster Zeit machen klar, „es irrt der Mensch, so lang er strebt“ (Goethe). Marcus Tullius Cicero: „Jeder Mensch kann irren, aber Dummköpfe verharren im Irrtum!“. Denn, Jeann-Jacques Rousseau: „Das einzige Mittel, den Irrtum zu vermeiden, ist die Unwissenheit“. Und von der wollen wir ja alle nichts wissen. Offiziell, wenigstens. „Ein Irrtum bringt den anderen“, wird dem Volksmund zugeschrieben. Will sagen: „Mit dem Wissen wächst der Zweifel“ (wiederum Goethe). Doch wir können diesmal Albert Einstein zu Hilfe rufen: „Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt.“ Wobei wir relativ, wie es sich für Einstein gehört, nahe am Kern der Sache wären. Weil: $E=mc^2$, das Ergebnis ist Mist mal Chaos im Quadrat.

Welche Freiheit haben wir heute noch, Fehler zu machen? Alle Sprichworte, es gibt derer noch viele, belegen: „Nur durch Irrtum wird man klug.“ Also könnte man auch fragen: Wieviel Klugheit gestatten wir uns noch? Die Welt, in der wir leben, hat – so beklagen es nicht wenige – keine Fehlerkultur mehr. Fehler-Kultur?? „Was Du nicht willst, dass man Dir tu, das füge keinem anderen zu“, ist eine Mahnung, die Kinder im besonderen öfters hören. Zyniker machen daraus: „Was Du nicht tun willst, das lass andere machen.“ Die Fehler, die wir anderen nicht gestatten, sind die Erfahrungen, die wir selbst nicht haben. Ein Satz, folgenswer und bedeutungsvoll, wenngleich schwer zu verinnerlichen, aber dennoch eine präzise Analyse des allgemeinen gesellschaftlichen und beruflichen Verhaltens: Wir kritisieren bei anderen, wozu wir selbst nicht in der Lage sind. Über Psychologen hört man oft abfällig sagen, die seien dies ja nur geworden, weil sie Probleme mit sich selbst haben. Und von Lehrern heisst es, sie blieben in der Schule, weil sie sich nicht ins Leben trauen. Wenn wir schon so böse sind und so urteilen meinen zu können, müssen wir auch feststellen: Vorgesetzte verlangen von ihren Mitarbeitern, was sie selbst gerne können möchten, aber nie gelernt haben. Dumm nur, wenn der Satz zur Selbsterkenntnis wird. Oder doch nicht so dumm. „Es ist nicht genug, zu wissen, man muß auch anwenden; es ist nicht genug, zu wollen, man muß auch tun“ (abermals Goethe). Eben: da wir zu wenig Zeit zum Üben (= Tun) haben, kann sich das Wissen nicht einstellen. Unsere Marktwirtschaft scheint eine klare Logik zu haben. Wenn ein Mitarbeiter Geld bekommt, dann soll er arbeiten, nicht lernen. Dann soll er funktionieren, nicht üben. Dann soll er Werte schaffen, nicht Irrtümer begehen. Dann soll er zuverlässig sein und nicht experimentieren. Das verlangen wir von Menschen. Im Gegensatz zu Maschinen.

Maschinen, ja die behandeln wir, wie wir Menschen nie behandeln würden: liebevoll, fürsorglich, tolerant. Eine Störung? Flugs den Techniker gerufen! Ein verschlissenes Teil? Her mit dem Ersatz, auf dem schnellsten und teuersten Wege. Austauschteile, Wartung, Checks? Da muss man Zeit für haben. Nicht selten addieren sie so die Unterhaltskosten auf das gleiche,

wie die Investitionssumme war. Anschaffung mal zwei, keine schlechte Faustformel für Maschinen. Aber dann die Menschen! Man stelle sich vor: Mitarbeiterlohn = Aus- und Weiterbildungsbudget für jeden einzelnen Mitarbeiter. Jetzt krümmen sich die Chefs und Kostenrechner vor Lachen. Und Disponenten fallen in Ohnmacht: wie, die Menschen arbeiten nur noch die Hälfte?! Wie soll man da die Termine schaffen in einer Welt der Sofort-aufgleich-Mentalität? Aber umgekehrt ist es doch auch logisch. Wie soll man die Am-liebsten-noch-gestern-Termine schaffen, wenn die Menschen nicht extrem trainiert, bestens wissend und könnend sind? Wenn nicht die Fehler, die man machen kann, längst hinter ihnen liegen und sie daraus gelernt haben? Wenn sie nicht in einer Fehlerkultur agieren können. Ohne Furcht, ohne Strafe, ohne Druck und Zwang. Wenn wir uns dies nicht mehr erlauben (wollen oder können), muss zwangsläufig Fachwissen auf der Strecke bleiben. Die alte handwerkliche Hierarchie – Lehrling, Geselle, Meister – hat ihren Ursprung zu wesentlichen Teilen in dieser Wissenspyramide. Doch diese scheinbare Selbstverständlichkeit ist längst völlig zusammengebrochen. Einst war der Chef, meist Handwerksmeister, nach eigenem Selbstverständnis der Alleswissende (oder spöttisch: der alles Besserwissende). Heute ist es genau umgekehrt: Kennt man noch den Chef, den Besitzer, den Geschäftsführer einer Druckerei, der auch nur noch ansatzweise den „Durchblick“ hat, wenn es um technische Detailfragen geht, vor allem im digitalen Workflow?

Ausnahmen bestätigen die Regel. Und da, wo Chefs und Unternehmensleiter sich noch um diese Kleinigkeiten kümmern, vernachlässigen sie fast immer ihre eigentliche Aufgabe, nämlich Marktentwicklung und Neukundenakquise. Denn Hierarchie schützt vor Fehlern nicht. Sie lassen sich nur besser verschleiern oder kategorisch verneinen. Dabei ist das Verfahren, Fehler zu minimieren (was gut geht), statt Fehler kategorisch ausschließen zu wollen (was nicht geht), weder neu noch generell unbekannt. Es ist erprobt, erfolgreich und stabil – und wird dennoch nur in extrem wenigen Fällen/Betrieben angewandt. Es nennt sich KVP, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Eine etwas sperrige, aber selbsterklärende Vokabel. Wobei es vor allem auch auf „Prozess“, also das Geregelte, die Regelungen ankommt. Fehlerkultur im Betrieb braucht immer Formen und Regeln. Braucht feste Grundsätze und Durchhaltungswille. Braucht vor allem aber das Wollen der Geschäftsleitung, geduldig daran festzuhalten. Und so darf, kann und muss man schlussfolgern: In den Unternehmen, in denen Fehler häufiger passieren, grobe Schnitzer nicht selten sind, da „stinkt der Fisch vom Kopf her“, weil die Geschäftsleitung selbst den größten aller Fehler macht, nämlich keine Fehlerkultur vorzuleben und durchzuhalten. Wozu, wie vorweg geschildert, vor allem ein Bildungs- und Wissens-Budget gehört. Die Bereitschaft, Pflege und Vorsorge fürs Funktionieren nicht nur für Maschinen gelten zu lassen, sondern in erster Linie für die Menschen, die Mitarbeiter. Zehn, fünfzehn Prozent der Zeit und der Entgelte sind keine schlechte Kalkulationsgröße – aber auf Dauer, wenn Menschenschaft wie Unternehmen fit bleiben wollen, auch so etwas wie eine Untergrenze. Zweifelnd Sie daran? Wunderbar, dann sind Sie auf dem besten Wege, Fehlerkultur zu entdecken. Richard P. Feynman, einer der klügsten Wissenschaftsköpfe des 20. Jahrhunderts: „Wir müssen unbedingt Raum für Zweifel lassen, sonst gibt es keinen Fortschritt, kein Dazulernen. Man kann nichts Neues herausfinden, wenn man nicht vorher eine Frage stellt. Und

um zu fragen, bedarf es des Zweifels.“ Der erste Schritt, keine Fehler mehr zu machen ist, zu zweifeln, dass sie unabänderlich sind.