

Wertvolle Fehler - The Right Kind of Wrong

Edmondson

2024

ISBN 978-3-8006-7431-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Wertvolle Fehler – Right Kind of Wrong

Die praktische Wissenschaft

klugen Scheiterns


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



**WERTVOLLE
FEHLER –
RIGHT KIND
OF WRONG**

**Die praktische Wissenschaft
klugen Scheiterns**

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

von
AMY EDMONDSON

Aus dem Amerikanischen übersetzt von
MIKE KAUSCHKE

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

Die Originalausgabe erschien 2023 unter dem Titel
»Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well« bei Atria Books,
ein Imprint von Simon & Schuster, Inc.

Copyright © 2023 by Amy Edmondson. All rights reserved.

vahlen.de

beck-shop.de

ISBN Print 978 3 8006 7431 2

ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7441 1

ISBN E-Book (ePUB) 978 3 8006 7442 8

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Umschlag: Alexander Alexandrou
Bildnachweis: unsplash – Klim Musalimov



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen
dieses Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Für Jack & Nick

*Mit bleibender Liebe und
wachsender Bewunderung*

*Ich habe keine Angst vor Stürmen,
denn ich lerne, mein Schiff zu steuern.*

– Louisa May Alcott

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



INHALTS- VERZEICHNIS

7

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

| | |
|--|-----------|
| PROLOG | 11 |
| EINFÜHRUNG: Aus Fehlern lernen | 15 |
| Aus Fehlern lernen ist leichter gesagt als getan | 17 |
| Scheitern im Neuland | 21 |
| Was sind wertvolle Fehler? | 26 |
| Schlechtes Scheitern, kluges Scheitern | 27 |
| Der Weg, der vor Ihnen liegt | 28 |

| | | |
|---------------|--|------------|
| TEIL 1 | DIE LANDSCHAFT DES SCHEITERNS | 31 |
| | KAPITEL 1: Auf der Suche nach den wertvollen Fehlern | 33 |
| | Warum ist es so schwer, klug zu scheitern? | 35 |
| | Das Spektrum möglicher Ursachen des Scheiterns | 50 |
| | Erfolgreich durch Scheitern | 53 |
| | Innovation hört nie auf | 55 |
| | Die Wissenschaft des klugen Scheiterns praktizieren | 57 |
| | KAPITEL 2: Heureka! Wenn Scheitern klug ist | 59 |
| | Wenn Scheitern klug ist | 62 |
| | Machen Sie Ihre Hausaufgaben | 68 |
| 8 | Eine Vorliebe für das Handeln Wiederholen | 76 |
| | Meister des klugen Scheiterns | 78 |
| | Auf die Weisheit des intelligenten Scheiterns hören | 90 |
| | KAPITEL 3: Irren ist menschlich | 93 |
| | Grundlegende Fehler verstehen | 97 |
| | Wie man einen grundlegenden Fehler erkennt | 98 |
| | Menschliche Auslöser des grundlegenden Scheiterns | 100 |
| | Wie Sie die grundlegenden Fehler in Ihrem Leben reduzieren können | 109 |
| | Präventionssysteme | 116 |
| | Heureka! Wenn sich grundlegendes Scheitern in Erfolg verwandelt | 125 |
| | Irren ist menschlich, grundlegendes Scheitern verhindern ist göttlich | 125 |
| | KAPITEL 4: Der perfekte Sturm | 127 |
| | Viele kleine Dinge | 129 |
| | Auf der Suche nach dem Schuldigen | 130 |
| | Komplexe Fehler sind die wahren Monster | 131 |
| | Wenn die Situation verschlimmert wird | 137 |
| | Wenn es sich über Jahrzehnte anbahnt | 138 |
| | Komplexes Scheitern nimmt zu | 142 |
| | Wie Systeme komplexes Scheitern hervorbringen | 144 |
| | Wie man komplexe Fehler reduziert | 150 |
| | Die Möglichkeit von Fehlern akzeptieren, um das Auftreten von Fehlern zu verringern | 161 |

DIE WISSENSCHAFT DES KLUGEN SCHEITERNS IN DER PRAXIS ANWENDEN 163

KAPITEL 5: Wir haben den Feind getroffen 165

- Wer, ich? Das kann nicht sein! 167
- Wie wir geprägt sind 168
- Wenn wir nicht aus Misserfolgen lernen 172
- Die stille Macht der Scham 175
- Lernen ist wichtiger als Wissen 179
- Reframing 181
- Wie wir denken; wie wir fühlen 184
- Die Erlaubnis zum Lernen 193

KAPITEL 6: Kontexte und Konsequenzen 195

- Ich wollte keinen Fehler machen 196
- Die unterschiedlichen Kontexte in unserem Leben 199
- Was steht auf dem Spiel? 203
- Unkenntnis der Situation und vermeidbares Scheitern 207
- Die Landschaft des Scheiterns vermessen 214
- Erwarten Sie das Unerwartete 218

KAPITEL 7: Systeme wertschätzen 221

- Systeme und Synergie 222
- Systeme erfahren 225
- Systemdenken 229
- Systeme gestalten 238
- Durch Systemdenken unsere Sicht auf Fehler verändern 246
- Systeme verstehen, um besser mit dem Scheitern umgehen zu können 250

KAPITEL 8: Entfaltung durch Fehler 251

- Unsere Fehlbarkeit annehmen 255
- Die Wissenschaft des klugen Scheiterns meistern 266
- Eine gesunde Kultur des Scheiterns 275
- Die Weisheit, den Unterschied zu erkennen 282

DANK 285

ÜBER DIE AUTORIN 289

ANMERKUNGEN 291

INDEX 321

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



PROLOG

11

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Juni 1993. Ich sitze an dem alten Holzschreibtisch in meinem Büro im 15. Stock der William James Hall, wo ich im neuen Doktorandenprogramm an der Harvard University das Verhalten von Organisationen studiere. Ich beuge mich vor, um den kleinen Schwarz-Weiß-Bildschirm meines klobigen Apple-Computers genauer zu betrachten.¹ Ein Stapel Papierfragebögen, mit denen ich die Teamarbeit in zwei nahegelegenen Krankenhäusern untersucht habe, liegt am Rande des Schreibtisches. Vor sechs Monaten hatten Hunderte von Pflegekräften und Ärzten diese Fragebögen ausgefüllt und mir einen Einblick in die Arbeitsweise ihrer Teams gegeben. Ich habe die Daten so weit ausgewertet, dass ich feststellen konnte, dass einige der Teams viel besser zusammenarbeiten als andere. Jetzt ist es an der Zeit für mich herauszufinden, wie viele Fehler sie gemacht haben. In meiner Hand halte ich eine kleine Computerdiskette mit den lang erwarteten Daten zu Medikationsfehlern in jedem Team, die vom Pflegepersonal in den letzten sechs Monaten akribisch gesammelt wurden. Ich muss nur noch die statistische Analyse durchführen,

um zu sehen, ob die Daten der Teambefragung mit den Fehlerdaten der Krankenhäuser korrelieren.

Das ist der Moment kurz vor meinem ersten großen Misserfolg in der Forschung.

Bald kam mir – nicht zum ersten Mal – der Gedanke, dass ich vielleicht nicht für ein Promotionsprogramm geeignet war. Ich war zwiespältig, was die Hochschule und ein Aufbaustudium anging. Ich bewunderte Menschen, die auch ohne einen Hochschulabschluss einen bedeutenden Beitrag in der Welt leisteten. Wenn man klug und einfallsreich ist, so schien es mir, sollte man in der Lage sein, sich einen einzigartigen Weg nach vorn zu bahnen und eine Arbeit zu leisten, die zu einer positiven Veränderung in der Welt beiträgt. Aber ein Jahrzehnt nach meinem College-Abschluss musste ich mich wohl geschlagen geben.

12

Mir ist natürlich bewusst, dass ein Großteil dieses Jahrzehnts kreativ und aus bestimmten Blickwinkeln beneidenswert war. Ich hatte als Cheffingenieurin für Buckminster Fuller gearbeitet – dem visionären Erfinder der geodätischen Kuppel. Danach wechselte ich nach einer zufälligen Begegnung mit dem Gründer eines Beratungsunternehmens vom Ingenieurwesen zur Organisationsentwicklung und war bald fasziniert von Organisationen (und ihrem Scheitern!). Ich arbeitete mit einigen der ältesten und größten Unternehmen in den USA zusammen. In den späten 1980er-Jahren traf ich Manager in der US-Autoindustrie, die erkannten, dass die Kunden kraftstoffsparende, qualitativ hochwertige Autos wollten, wie sie aus Japan importiert wurden. Aber sie konnten ihre riesigen Unternehmen nicht dazu bringen, die Produktion umzurüsten, um solche Autos herzustellen. Wo ich auch hinsah, beklagten sich aufmerksame Manager über die Unfähigkeit ihrer Unternehmen, sich an die eindeutig veränderten Bedürfnisse des Marktes anzupassen. Diese Arbeit hat mir sehr viel Spaß gemacht. Mein Gefühl der Niederlage rührte daher, dass ich zu dem Schluss kam, dass ich aus eigener Kraft so weit gekommen war, wie es mir möglich schien. Um auf dem neuen Gebiet des Organisationsverhaltens und des Managements effektiver zu sein, würde ich mich weiterbilden müssen. Dann könnte ich vielleicht einen sinnvollen Beitrag zu dem Ziel leisten, das sich langsam in meinem Kopf abzeichnete: *Menschen und Organisationen beim Lernen zu helfen, damit sie in einer sich ständig verändernden Welt erfolgreich sein können.*

Ich hatte keine Ahnung, was ich mit dieser Absicht studieren sollte und wie ich dazu beitragen konnte, die Arbeitsweise von Organisationen zu verändern. Aber es schien ein Problem zu sein, dessen Lösung ein wertvolles Unterfangen war. Vielleicht konnte ich von den Professoren der Psychologie und des Organisationsverhaltens etwas lernen, um die Dynamiken zu verstehen, durch

die Menschen und Organisationen am Lernen und ihrer vollen Entfaltung gehindert werden.

Aufgrund meines Interesses an der Frage, wie Organisationen lernen, hatte ich als frischgebackene Doktorandin die Einladung zur Mitarbeit in einem Team von Forschern gern angenommen, die Medikationsfehler an der nahe gelegenen Harvard Medical School untersuchten. Dieses Projekt würde mir helfen zu lernen, wie man in der Praxis forscht. Ihre Lehrerin in der ersten Klasse hat Ihnen wahrscheinlich auch gesagt, dass Fehler eine wichtige Quelle des Lernens sind. Und Medikationsfehler sind, wie jeder weiß, der schon einmal in einem Krankenhaus war, zahlreich und folgenreich.

Doch plötzlich schien dies kein vielversprechender Anfang für eine Forschungskarriere zu sein. Ich konnte meine Hypothese eindeutig nicht bestätigen. Ich hatte vorausgesagt, dass eine bessere Teamarbeit zu weniger Medikationsfehlern führen würde, was dadurch gemessen wurde, dass Prüfer aus der Krankenpflege mehrmals wöchentlich vorbeikamen, um Patientenkarten einzusehen und mit den dort arbeitenden Pflegenden und Ärztinnen zu sprechen. Stattdessen deuteten die Ergebnisse darauf hin, dass bessere Teams *höhere* – und nicht niedrigere – Fehlerquoten aufwiesen. Ich lag nicht nur falsch. *Ich lag völlig falsch.*

Meine Hoffnung, eine wissenschaftliche Arbeit über meine Ergebnisse zu veröffentlichen, schwand, und ich fragte mich erneut, ob ich mich als Forscherin etablieren konnte. Die meisten von uns schämen sich für ihre Misserfolge. Wir verstecken sie eher, als dass wir aus ihnen lernen. Nur weil in Organisationen Fehler passieren, heißt das noch lange nicht, dass wir daraus lernen und uns verbessern. Ich schämte mich, weil ich mich geirrt hatte, und hatte Angst, es meinem akademischen Betreuer zu sagen.

Innerhalb weniger Tage führte mich diese überraschende Erkenntnis – dieser Misserfolg – zu neuen Einsichten, neuen Daten und weiteren Forschungsprojekten, die meine akademische Karriere retteten und veränderten. Auf der Grundlage dieser ersten Studie veröffentlichte ich eine Forschungsarbeit mit dem Titel »Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done« (Aus Fehlern lernen ist leichter gesagt als getan), ein Vorläufer für so viele meiner späteren Arbeiten – und ein Thema, das sich durch mein Lebenswerk und dieses Buch zieht.

Ich begann zu verstehen, dass Erfolg als Forscherin auch das Scheitern *voraussetzt*. Wenn man nicht scheitert, betritt man kein Neuland. Seit diesen frühen Tagen hat sich in meinem Hinterkopf ein feines und differenziertes Verständnis von Begriffen wie *Fehler*, *Misserfolg* und *Scheitern* herausgebildet. Jetzt kann ich es mit Ihnen teilen.