

# Wertvolle Fehler - The Right Kind of Wrong

Edmondson

2024

ISBN 978-3-8006-7431-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://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](https://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](https://beck-shop.de) für sein

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



## INDEX

321

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

### **Symbole**

3M 221, 240

### **A**

Alcoa 112

Alphabet 71

Angst 47

– vorbereitete 171

Argyris, Chris 182

Aus Fehlern lernen 115

### **B**

Baldwin, Alec 132

Bedrohungen

– mehrdeutige 153

Bedürfnis, recht zu haben, loslassen 191

Bestätigungsfehler 169

Beziehung zwischen Unsicherheit und  
Vermeidbarkeit von Fehlern 94

Boeing 138

Bridgewater Associates 165

Brown, Brené

– Umgang mit der Scham 175

Bullwhip-Effekt 227

### **C**

Citibank 93

Coca-Cola 209

Columbia-Katastrophe 152

Crew Resource Management 19, 123

### **D**

Dalio, Ray 165, 262

Dare to Try Award 280

Das eigene Denken hinterfragen 180

Duhigg, Charles 112  
Durchhaltevermögen 267  
Dweck, Carol 76, 181

## E

Eine gute Entschuldigung 271  
Eli Lilly 71  
Entschuldigung  
– öffentliche 273  
Erfolgsfeedback 173  
Experimente  
– für eine Kultur des Scheiterns 83

– wertvolle – belohnen 279  
– wie man intelligente – erkennt 73  
– wie Systeme zu – führen 144  
– zum Austausch über – ermutigen 277  
Fehlerberichte ohne Schuld und Scham 117

Fehlerhafte Annahmen 107  
Fehlerkommunikation  
– wenn es immer schlimmer wird 137

Fehlerkultur  
– gesunde 280  
Fehlern früh begegnen 114  
Fehler-Partys 280

Fehlersicherheit 123

Fehlerursachen 50  
– fehlerhafte Annahmen 107  
– Focused Event Studies 248  
– Selbstüberschätzung 105  
– Unaufmerksamkeit 100  
– Vernachlässigung 103  
– Vertrautheit in komplexen Umfeldern 132

Fehlervermeidung  
– durch Systemdenken 246  
– Fehlalarme willkommen heißen 156  
– im Krankenhaus

– Rapid Response Team 157  
– Systeme entwickeln zur 242  
– vorbeugende Wartung 119  
– wenn sich Kontexte ändern 195  
– wenn viel auf dem Spiel steht 205  
– würdigen durch Gut-aufgepasst-  
Protokolle 249

Fehlervermeidungssysteme 116  
– NASA – Aviation Safety Reporting  
System 118

Fixed Mindset 181

Folgefehler  
– Schutzmechanismen vor 149

Folgekosten von Entscheidungen  
bedenken 231

Ford Motor Company 117

Framing Statement 219

Frankl, Viktor 180

Führungskraft  
– öffentliche Entschuldigung einer 273

322

## F

Fallible human being 255  
Fehlbarkeit als Tatsache akzeptieren 111  
Fehler  
– absichtliche 98  
– aus – lernen 73  
– aus – lernen ist nicht einfach 17  
– brillante 125  
– Definition 26  
– die Suche nach Schuldigen 130  
– Gefahr unterschätzen 208  
– grundlegende 97, 98  
– grundlegende reduzieren 109  
– im Unterschied zu Misserfolg 196  
– komplexe 129, 214  
– komplexe – haben viele Ursachen 133  
– komplexen – gehen Warnhinweise  
voraus 136  
– komplexe – reduzieren 150  
– leichtsinnige – durch  
Unaufmerksamkeit 101  
– medizinische 144  
– mit Kontexten kombinieren 216  
– Neuartigkeit unterschätzen 210  
– sich der Situation, des Kontextes, bewusst  
sein 195  
– Veränderlichkeit unterschätzen 209  
– Wahrscheinlichkeit steigt mit  
zunehmender Ungewissheit 214  
– wenn wir nicht aus ihnen lernen 172  
– wertschätzen in Organisationen 264  
– wertvolle 26

## G

- Gawande, Atul 121
- Gelassenheit 283
- Gesellschaft
  - Fehlerbarkeit der 259
- Goleman, Daniel 168
- Grant, Adam 261
- Grey Advertising 280
- Growth Mindset 76, 181

## H

- Halberstam, Jack 258
- Heemstra, Jennifer 59, 257
- Heroic Failure Award 280
- High Reliability Organization 150
- Hochstapler-Syndrom 183
- Human-centered design 124

## I

- IDEO 85, 243, 278
- Illusion von Effektivität durch schnelle Lösungen 234
- Innovationen 55
  - Systeme für 239
  - Systeme schaffen, Chancen auf – zu erhöhen 221
- Irrtum 22

## J

- Jidoka 114

## K

- Kahneman, Daniel 37, 170
- Klug zu scheitern ist aus drei Gründen nicht einfach 35
- Kontexte
  - beständige 200
  - in verschiedenen – orientieren 207
  - mit Fehlerarten kombinieren 216
  - neue 203
  - veränderliche 202, 214
  - vorhersehbare 214
- Krankenhaus
  - in einem veränderlichen Kontext 245

## L

- Lean Forward, Fail Smart Award 280
- Leape, Lucian 23
- Leben
  - ein gutes – durch das Studium der Reue 261
- Lernen
  - Lernsystem 245
  - provoziert Selbsterkenntnis 191
- Lernen aus Fehlern 73

## M

- Maßnahmen zur Verringerung eines bekannten Risikofaktors 123
- Maultsby, Maxie 185
  - fallible human being 255
- Mayer, Marissa 274
- Mechanismen für das Entstehen von Täuschungen 168
- Microsoft 182
- Mindset 181
- Misserfolge
  - gering halten durch intelligente Pilotprojekte 71
  - Gewohnheiten bei der Reaktion auf 190
  - Praktiken für das Lernen aus 75
  - was – in unserem Leben auslösen 40
  - Zeit und Ressourcen mit Bedacht einsetzen 70
- Misserfolgsfeedback 173
- Misserfolgspartys
  - bei Eli Lilly 71
- Modell
  - mentales 230
- Modell 1 und Modell 2 nach Chris Argyris 182
- Moonshot 276
- Muda 242
- Mulally, Alan 117
- Mut
  - zu bereuen 260

**N**

- Nadella, Satya 182
- NASA 18
  - Aviation Safety Reporting System 118
- Neuausrichtungen wertschätzen 264
- Neugierde 79
- Nichtwissen zugeben 191
- Niebuhr, Reinhold 283
- Noma, das beste Restaurant der Welt 82

**O**

- Organisationen, die in risikoreichen Umgebungen zuverlässig agieren 150

## Organisationskultur

- des klugen Scheiterns 275

**P**

## Perfektionismus

- in der Kindheit und Jugend 262
- widerstehen 261

## Perrow, Charles 145

## Pharmaunternehmen

- Medikamentenforschung 215

## Pilotprojekt

- effektives 72

## Pink, Daniel 260

## Poka-yoke 124

## Positive Psychologie 41

## Praktiken des klugen Scheiterns

- Beharrlichkeit 266
- entschuldigen 271
- Reflexion 268
- Verantwortlichkeit 269

## Problemlösung

- der Prozess von 159

## Pronovost, Peter 121

## Psychologische Sicherheit 22, 47

- Alcoa 112
- Entdeckung 24
- hilfreiche Formulierungen 248

## Psychologisch sicheres Umfeld schaffen 113

**R**

## Rationale Selbstberatung 188

## Realismus

- naiver 207

## Reason, James 149

## Redzepi, René 82

## Reflexion 268

## Reframing 180, 181

## Resiliente Menschen 40

## Resilienz 151

## Reue 260

## Ross, Lee 207

## Routinen 201

**S**

## Scham 175

## Scheitern schnell, scheitern oft 42

## Scheitern

- Bedeutung des Kontextes beim klugen 198
- Definition 26
- der Zusammenhang zwischen Reue und 260
  - die Bedeutung des Kontextes für das 44
  - Experten des klugen 78
  - führt zu 258
  - Hindernisse von klugem 50
  - im besten Restaurant der Welt 82
  - im Kontext heteronormativer Erwartungen 258
  - kluges 62
  - kluges – meistern 266
  - klug zu – ist nicht einfach 35
  - komplexes 129
  - mögliche Ursachen des 50
  - Strategie des klugen 76
  - und Reue sind Teil des Menschseins 261
  - unterstützen, um es angenehmer zu machen 83
  - vier Praktiken für kluges 266
  - von Minderheiten 256
- Scheitern in Erfolg verwandeln 125
- Schnellen Lösungen widerstehen 232
- Schuldzuweisungen 167
  - verlernen mit hilfreichen Formulierungen 248

Schweizer-Käse-Modell um Folgefehler in  
 komplexen Systemen zu verhindern 149  
 Selbstfahrende Autos 276  
 Selbstüberschätzung 105  
 Seligman, Martin 41  
 Senge, Peter 227  
 Sich mit Fehlern anfreunden 109  
 Situationsbewusstheit 195  
 – mangende und die Folgen 207  
 – üben 203  
 Suche nach dem Schuldigen 130  
 Sunk Cost Fallacy 169  
 Systemdenken  
 – durch – Fehler vermeiden 246  
 Systemdynamik 230  
 Systeme 222  
 – 3M 240  
 – feste Kopplung 145  
 – für Innovation 239  
 – gestalten 224, 238  
 – und wie sie komplexes Scheitern  
 hervorbringen 144  
 Systemversagen 225

## T

Tata Group 280  
 Teller, Astro 71, 276  
 Temporal discounting 120  
 The Checklist Manifesto 121  
 Toyota 114, 242  
 – Andon-Schnur 114  
 – Automatisierung mit menschlicher  
 Note 114  
 Toyota-Produktionssystem  
 – Fehlersicherung (Poka-yoke) 124

## U

Umgang mit Schuld bei schwerwiegenden  
 Fehlern in Unternehmen 38  
 Unaufmerksamkeit 101  
 Ungewissheit  
 – steigt –, steigt die Wahrscheinlichkeit  
 eines Fehlers 214  
 Unterscheidung von Fehler und  
 Misserfolg 196

## V

Verlustaversion 37  
 Vernachlässigung 103  
 Versehen 26  
 Verständnisrahmen 219  
 Versuch und Irrtum 22  
 Veuve Clicquot 251

## W

Warnhinweise gehen komplexen Fehlern  
 voraus 136  
 Wertvolle Fehler  
 – wie erkennt man 73