

# Kunst, seine Fehler zu umarmen

**Vielleicht geht es Ihnen wie mir:** Ich finde Fehler, die ich gemacht habe, ärgerlich, unangenehm, mitunter sogar beschämend. Obwohl ich keine Perfektionistin bin und natürlich weiss, dass Irren menschlich ist, habe ich Mühe damit, meine Fehler zu umarmen, wie es mir mal eine Sprachlehrerin in New York voller Enthusiasmus empfohlen hat. Nein danke, ich möchte Fehler nicht umarmen, sondern sie möglichst von vorneherein vermeiden. Dabei scheinen Fehler gerade en vogue zu sein: Auf sogenannten Fuck-up-Nights erzählen insbesondere Gründer aus der Start-up-Szene, wie sie etwa ihr erstes (oder zweites oder drittes) Unternehmen grandios in den Sand gesetzt haben. Diese Fuck-up-Nights haben mittlerweile Event-Charakter und sollen – so das erklärte Ziel dieser mittlerweile globalen Bewegung – eine neue Kultur des Scheiterns etablieren. Wobei es letztlich nur um vorübergehendes Scheitern geht (die endgültig Gescheiterten würden die Bühne eher scheuen als stürmen). Denn natürlich haben die Protagonisten aus ihrem Scheitern gelernt und sind nun dank ihrer gemachten Fehler bessere, innovativere und erfolgreichere Unternehmer. Dass es sich lohnt, die Angst vor Fehlern abzubauen und sie auszuwerten, damit sie zukünftig vermieden werden können, ist allerdings keine neue Einsicht. Neu daran ist allein die unterhaltsame Selbstinszenierung der ehemals Gescheiterten.

**Insbesondere die Luftfahrt hat als sicherheitsorientierte Branche im Umgang mit Fehlern Pionierarbeit geleistet,** Organisationen wie Spitäler und Kraftwerke zogen nach. Daneben engagieren sich Disziplinen wie etwa die Arbeits- und Organisationspsychologie, die Pädagogik und die Wirtschaftswissenschaften in der Fehlerforschung und systematisieren die verschiedenen Fehlertypen, Ursachen und Fehlerkulturen. Sowohl Praxis als auch Theorie

betonen wiederholt, wie wichtig es sei, Fehleranfälligkeit als eine menschliche Konstante zu akzeptieren, damit Fehler erkannt und offen angesprochen werden können. Erst dann könne man aus ihnen lernen, um sie in Folge dessen zukünftig zu vermeiden. Zentral ist also, dass Fehler zugegeben werden können, ohne gleich Abmahnungen oder andere arbeits- bzw. strafrechtliche Massnahmen auszulösen (sofern es sich nicht um grobe Fahrlässigkeit oder Absicht handelt). Denn eine Straf- oder Schuldkultur ist nachweisbar wenig produktiv; sie verhindert nicht die Fehler selbst, sondern nur deren zeitnahe Entdeckung.

**Trotz empirischer Evidenz und theoretischer Einsicht** in eine konstruktive Fehlerkultur herrscht vielerorts in zweifacher Hinsicht ein destruktiver Umgang mit Fehlverhalten: Entweder werden Fehler nicht eingestanden, weil Sanktionen befürchtet werden, oder Fehler werden zu lange ignoriert. In beiden Fällen vergibt man sich die Chance, sie langfristig wirksam zu vermeiden. Oft hängt beides sogar zusammen: Nachdem man zu lange ein bestimmtes Fehlverhalten ignoriert oder gar stillschweigend gebilligt hat, kommt es oft erst durch einen Skandal ans Licht, woraufhin man zu einer Nulltoleranzhaltung übergeht – mit dem Ergebnis, dass Fehler erst recht nicht eingestanden werden.

**Interessanterweise scheint man sich mit dem Eingeständnis** moralischen Fehlerverhaltens besonders schwerzutun. Wie viele Kollegen, Mitarbeiterinnen oder Führungskräfte kennen Sie, die von sich aus – ohne externen Druck – zugeben, im beruflichen Kontext jemanden z. B. gedemütigt oder herablassend behandelt zu haben? Die mindestens gleich gut qualifizierte, aber im 6. Monat schwangere Bewerberin bei der Stellenbesetzung übergangen zu haben? Den attraktiven Auszu-

bildenden beim Personalfest mit anzüglichen Bemerkungen irritiert zu haben? Und wie viele sind bereit, ihr Fehlverhalten zu Gunsten eines Lernprozesses mit anderen zu erörtern?

**Moralische Fehler werden im Kontext einer konstruktiven Fehlerkultur zu wenig thematisiert.** Dies mag einerseits damit zusammenhängen, dass der zugrunde liegende normative Standard als zu wenig begründet oder nur noch als Ausdruck übertriebener Korrektheit gilt. Ferner mangelt es gerade im moralischen Kontext an Zutrauen, dass ein Fehlverhalten angemessen beurteilt wird. Dass ein Ausrutscher nicht sofort als Charakterfehler diskutiert wird und Unsicherheit nicht gleich als mangelnde Konformität ausgelegt wird. Zuletzt mag auch eine gewisse Skepsis mitschwingen, dass es so etwas wie einen moralischen Lernprozess geben könne. Ist die menschliche Natur nicht seit jeher feige, gemein und egoistisch?

**Leider hat die Ethik, als Disziplin der Philosophie** verstanden, bislang zu wenig zu einer besseren Fehlerkultur im Hinblick auf moralische Fehler beigetragen und stattdessen Compliance-Abteilungen die Hauptarbeit überlassen. Auch wenn das Thema der Ethik das richtige Handeln ist, entbindet das sie nicht sich intensiver mit abweichendem, fehlerhaftem Verhalten zu beschäftigen und aufzuzeigen, wie man daraus lernen könne. Es muss ja nicht gleich in Form von moralischen Fuck-up-Nights sein.



**Magdalena Hoffmann** ist promovierte Philosophin und seit 2014 Studienleiterin des Weiterbildungsstudiengangs «Philosophie + Management» an der Uni Luzern.