

The Right Kind of Wrong

by Amy Edmondson · Language: DE

Summary by booksummaryai.com —

<https://booksummaryai.com/country/de/the-right-kind-of-wrong-zusammenfassung>

Summary

In 60 Sekunden

Amy Edmondson sortiert jeden Fehlschlag in drei Typen: grundlegende Fehler, die man verhindern sollte, komplexe Zusammenbrüche, die man früh erkennen sollte, und intelligente Fehlschläge – kleine, hypothesengetriebene Experimente in Neuland, die dir Wissen verschaffen, das du auf keinem anderen Weg bekommen kannst. Die Kunst besteht nicht darin, Fehlschläge zu vermeiden, sondern die richtige Antwort auf den jeweiligen Typ zu finden. Unternehmen, die jeden Fehlschlag bestrafen, wie Kodak und Blockbuster, sterben still dahin, weil sie kein Risiko eingehen wollen. Unternehmen, die die richtigen Fehlschläge feiern, wie Eli Lilly und Pixar, lernen schneller als ihre Konkurrenten.

Warum es sich lohnt

Die meisten von uns wurden darauf trainiert, jeden Fehlschlag als beschämend zu betrachten; deshalb verstecken wir Fehler, meiden Risiken und wiederholen dieselben Fehler in neuen Kostümen. Edmondson gibt dir eine brauchbare Taxonomie und praktische Werkzeuge an die Hand – Failure-Audits, psychologische Sicherheit, Postmortems –, um aus Fehlschlägen Treibstoff zu machen. Unverzichtbar für Führungskräfte, Eltern, Wissenschaftler und alle, deren Arbeit mit Unsicherheit zu tun hat – also für jeden.

Die Kernideen

Das Spektrum des Scheiterns: von tadelnswert bis lobenswert

Am einen Ende sitzen die Fehler, die Schuld verdienen: Verstöße gegen bekannte Regeln, Nachlässigkeit bei offensichtlichen Pflichten. In der Mitte liegen Fehler, die aus Komplexität geboren sind — viele Ursachen, ineinander verstrickt in vertrauten Umgebungen. Am anderen Ende sitzen die Fehler, die Lob verdienen: intelligente Experimente in unbekanntem Terrain, die Erkenntnisse hervorbringen, die vorher niemand hatte.

Das Wort 'Fehler' leistet zu viel Arbeit. Sobald du benennen kannst, welchen der drei Typen du vor dir hast, wird die richtige Reaktion offensichtlich: die grundlegenden verhindern, die komplexen früh erkennen und die intelligenten — vorsichtig — feiern.

Probier es aus: Wenn das nächste Mal bei der Arbeit etwas schiefgeht, schreibe auf, welcher der drei Typen es war, bevor du irgendeine Reaktion entscheidest.

Der CEO, der auf seinen eigenen 16-Millionen-Dollar-Fehler anstieß

2013 stand Andrés Conesa, CEO von Aeroméxico, vor seinen Mitarbeitern und tat etwas, das fast kein Manager tut: Er feierte öffentlich seinen eigenen Patzer. Er hatte die falschen Flugzeugmotoren bestellt — ein Fehler von 16 Millionen Dollar. Statt ihn zu begraben, bekannte er sich öffentlich zu dem Fehler, um Scheitern zu entstigmatisieren. Edmondson stellt dies neben Michael Jordans Bilanz: mehr als 9.000 verfehlte Würfe, fast 300 verlorene Spiele, 26 verpatzte spielentscheidende Versuche — 'Ich habe in meinem Leben immer und immer und immer wieder versagt. Und genau deshalb gelinge ich.'

Wenn die mächtigste Person im Raum einen teuren Fehler gesteht und ihren Job behält, kalibriert jeder andere neu, was sicher zuzugeben ist. Höchstleistung an der Grenze erfordert ein hohes Fehlschlagvolumen.

Probier es aus: Teile bei deinem nächsten Teammeeting einen deiner eigenen kürzlichen Fehler mit, einschließlich dessen, was er gekostet hat und was du gelernt hast.

Die Wissenschaft: Beinahe-Fehler machen dich stärker

2019 veröffentlichten Dashun Wang und Kollegen eine Studie in Nature, die 776.721 Förderanträge analysierte, die zwischen 1985 und 2015 bei den National Institutes of Health eingereicht wurden. Das Ergebnis war verblüffend: Wissenschaftler, die eine Förderung knapp verpasst hatten, erbrachten anschließend wirkungsvollere Arbeiten als die, die die Grenze gerade geschafft hatten. Edmondson verfolgt die geistige Linie zurück zu Sim Sitkin an Duke, der 'intelligent failure' in einem Artikel von 1992 prägte, mit dem Argument, dass Organisationen am meisten aus Fehlern lernen, die sorgfältig geplant, bescheiden im Ausmaß sind und in neuen Domänen auftreten.

Knapp zu scheitern erzwingt eine Abrechnung, die künftige Arbeit schärft. Wenn du schon scheitern willst, konstruiere das Scheitern so, dass es klein, absichtlich und informativ ist.

Probier es aus: Entwirf in diesem Monat ein kleines, billiges Experiment, bei dem Scheitern eine echte Möglichkeit ist — und schreibe zuerst deine Hypothese auf.

Dein Ego ist das erste Hindernis

Edmondson richtet die Linse nach innen. Wenn wir scheitern, greifen wir instinktiv nach situativen Ausreden — Stau, schlechte Daten, die Verspätung eines Kollegen. Wenn jemand anderes scheitert, greifen wir nach Charakterfehlern: unachtsam, faul, nicht klug genug. Hinter diesem doppelten Standard sitzt die 'Ego-Bedrohung': das viszerale Unbehagen, wenn unser Selbstbild als kompetente Person herausgefordert wird, was defensive Routinen auslöst, die die Tür zum Lernen zuschlagen, bevor es beginnen kann.

Defensivität fühlt sich an wie Selbstschutz, funktioniert aber als Lernverhinderung. Die Ego-Bedrohung als vorhersagbare Reaktion zu erkennen ist der erste Schritt, sie zu überwinden.

Probier es aus: Wenn du dich dabei ertappst, wie du einen Fehler weg erklärst, pausiere und schreibe den Fehler auf, als wäre er der eines Fremden.

Die Krankenhausstudie, die eine Bewegung auslöste

In ihrer bahnbrechenden Studie von 1999, veröffentlicht im Administrative Science Quarterly, untersuchte Edmondson 51 Krankenpflegereinheiten und fand etwas kontraintuitives: Die besser geführten Teams meldeten höhere Fehlerraten. Nicht, weil sie mehr Fehler machten — sondern weil sie sich sicher genug fühlten, die gemachten zu melden. Sie nannte die zugrunde liegende Bedingung psychologische Sicherheit: 'eine von den Mitgliedern eines Teams geteilte Überzeugung, dass das Team sicher ist für zwischenmenschliches Risiko-Eingehen.' Sie betont nachdrücklich, dass es dabei nicht darum geht, nett zu sein oder Standards zu senken.

Ein stilles Team sieht sauber aus und ist gefährlich; ein offenes Team sieht chaotisch aus und ist sicher. Psychologische Sicherheit ist die Voraussetzung für Rechenschaftspflicht — Menschen können hohen Standards nur gerecht werden, wenn sie Probleme äußern können, während sie sie verfolgen.

Probier es aus: Bedanke dich bei deinem nächsten Meeting bei der ersten Person, die ein Problem laut ausspricht — sichtbar und konkret.

Kodak erfand die Zukunft und meldete Insolvenz an

1975 bauten Kodaks Ingenieure die erste Digitalkamera. Das Management verstaute sie im Regal, aus Angst, sie könnte das Filmgeschäft kannibalisieren, das Geld druckte. Edmondson nennt dieses Muster das Scheitern des Nichtscheiterns — die Weigerung, intelligente Fehler zuzulassen, bis der Fehler ungebeten eintrifft.

Risiko zu meiden ist eine aufgeschobene, sich verzinsende Kosten. Die Katastrophe ist nicht das gescheiterte Experiment; sie ist das Experiment, das nie durchgeführt wurde.

Probier es aus: Identifiziere eine 'Kannibalisierungsangst' in deiner eigenen Arbeit — eine Verbesserung, die du meidest, weil sie etwas bedroht, das heute funktioniert.

Champagner für tote Medikamente, Postmortems für Kassenschlager

In den 1990er Jahren tat Eli Lilly etwas, das Außenstehende staunen ließ: Wenn ein Wirkstoffkandidat in klinischen Studien scheiterte, wurden die beteiligten Wissenschaftler mit Champagner-Toast gefeiert — Failure Parties, die die intelligenten Fehler ehrten, die das wissenschaftliche Wissen voranbrachten. Die Praxis wurde vom damaligen CEO Randall Tobias initiiert. Pixar pflegt ein paralleles Ritual: Nach jedem Film, unabhängig vom kommerziellen Erfolg, führen die Teams Postmortems durch. Regisseur Brad Bird erklärt, das Ziel sei es, zu untersuchen, was schiefgelaufen ist, ohne Schuld zuzuweisen, und Lehren für künftige Projekte zu ziehen.

Beide Praktiken trennen die Person vom Ergebnis, was die einzige Bedingung ist, unter der ehrliche Analyse stattfindet. Beachte, was in beiden fehlt: Schuldzuweisung.

Probier es aus: Nachdem dein nächstes Projekt beendet ist — Erfolg oder Misserfolg — führe ein 30-minütiges Postmortem durch, das nur fragt: 'Was haben wir gelernt?'

Die Esstisch-Frage, die Spanx hervorbrachte

Jede Woche am Esstisch fragte Sara Blakelys Vater seine Kinder: 'Worin bist du diese Woche gescheitert?' Wenn ein Kind nichts zu berichten hatte, zeigte er Enttäuschung — Scheitern bedeutete, dass du etwas Neues versucht hattest. Blakely trug diese Umdeutung in die Gründung von Spanx. Edmondson verbindet den Erziehungsgriff mit Carol Dwecks Forschung zu fixen versus wachstumsorientierten Mindsets: Kinder, die für Anstrengung statt für angeborene Fähigkeit gelobt werden, nehmen eher Herausforderungen an und lernen aus Rückschlägen.

Lob für Klugheit lehrt Kinder, das 'klug'-Label zu schützen, indem sie Risiko meiden; Lob fürs Ausprobieren lehrt sie, dass Ringen der Punkt ist.

Probier es aus: Frag ein Kind in deinem Leben — oder dich selbst — 'Worin bist du diese Woche gescheitert?' beim Abendessen, und betrachte jede Antwort als gute Nachricht.

Zwei Tode, zwei Reaktionen: Uber und Virginia Mason

2018 überfuhr ein selbstfahrendes Uber-Auto die Fußgängerin Elaine Herzberg in Tempe, Arizona, tödlich. Edmondson liest es als komplexes Versagen: Mehrere Systemausfälle stapelten sich, darunter ein deaktiviertes Notbremssystem und eine unaufmerksame Sicherheitsfahrerin. Sie stellt es dem Jahr 2014 am Virginia Mason Medical Center gegenüber, wo ein Patient an einem medizinischen Fehler starb. CEO Gary Kaplan offenlegte den Fehler sofort gegenüber der Familie und der Öffentlichkeit und leitete dann eine gründliche Ursachenanalyse ein, die systemweite Sicherheitsverbesserungen hervorbrachte. Dieselbe Tragödie, entgegengesetzte institutionelle Reflexe.

Offenlegung plus Ursachenanalyse verwandelt einen Tod in ein System, das seltener tötet.

Probier es aus: Wenn du einen ernsten Fehlgriff überprüfst, liste jeden beitragenden Systemfaktor auf, bevor du irgendeinen Namen ins Gespräch bringst.

Challenger und Columbia: zwei Shuttles, zwei Versagensarten

Am 28. Januar 1986 zerbrach das Space Shuttle Challenger und tötete alle sieben Besatzungsmitglieder. Ingenieure bei Morton Thiokol hatten vor O-Ring-Versagen bei kalten Temperaturen gewarnt, wurden aber von Managern unter Termindruck überstimmt — für Edmondson ein vermeidbares Grundversagen. Sie kontrastiert es mit Columbia, die am 1. Februar 2003 verglühte und ebenfalls sieben Astronauten tötete. Dort war das Abbrechen von Schaumstoff beim Start eine bekannte Abweichung, die über mehr als 65 vorherige Missionen ohne Katastrophe normalisiert worden war — ein komplexes Versagen, geboren aus

Vertrautheit, die falsche Sicherheit erzeugt.

Jeder sichere Flug eines fehlerhaften Systems vertieft den Glauben, dass der Fehler sicher ist. Normalisierte Abweichung bedeutet, dass deine Erfolgsbilanz der gefährlichste Beweis im Raum sein kann.

Probier es aus: Finde eine wiederkehrende Anomalie in deinem Betrieb, die alle nicht mehr erwähnen, und frage, was passieren würde, wenn sie mit einem schlechten Tag zusammenfielen.

Das Scheiter-Audit: erst sortieren, dann reagieren

Edmondson gibt den Lesern ein praktisches Werkzeug an die Hand: das Scheiter-Audit, eine strukturierte Überprüfung, die jeden Fehlschlag als basic, complex oder intelligent einordnet und dann die passende Reaktion zuweist — verhindern, abfangen und korrigieren oder lernen und teilen. Für intelligente Fehlschläge setzt sie eigens drei Regeln fest: 'Regel 1: Scheitere auf neuem Terrain. Regel 2: Scheitere auf der Verfolgung eines Ziels. Regel 3: Scheitere so klein wie möglich.' Brich eine dieser Regeln, warnt sie, und dein Fehlschlag rutscht in Richtung des beschämenden Endes des Spektrums.

Das Audit erzwingt den Sortierungsschritt, den der Instinkt überspringt, und die drei Regeln machen 'intelligent' zu einer Disziplin statt zu einer Ausrede: Neuheit, Zielsetzung und Begrenzung. Die Kleinform ist die unterschätzte Regel.

Probier es aus: Führe ein Scheiter-Audit für dein letztes Quartal durch: Liste jeden Fehltreffer auf, markiere jeden als basic, complex oder intelligent und prüfe, ob deine Reaktion zur Markierung passte.

Scheitere wieder. Scheitere besser.

Das Buch schließt, indem es alles in eine Definition verdichtet: 'die richtige Art von falsch ist das Falsche, das geschieht, wenn wir uns auf der Verfolgung eines Ziels in neues Terrain vorwagen, bewaffnet mit einer Hypothese und mit dem Fehlschlag so begrenzt, dass wir daraus lernen können.' Edmondson endet mit Samuel Becketts Zeilen — 'Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better.' — und stellt sie als das Wesen des guten Scheiterns hin.

Besser heißt kleiner, überlegter, informativer. Der letzte Test eines Jahres ist nicht, wie selten du gescheitert bist, sondern ob deine Fehlschläge klüger geworden sind.

Probier es aus: Schreibe deine eigene Ein-Satz-Definition eines 'guten Fehlschlags' für deine Arbeit und klebe sie dorthin, wo du sie siehst, wenn etwas schiefgeht.

Die besten Zitate

- "Ich habe in meiner Karriere mehr als 9.000 Würfe verschossen. Ich habe fast 300 Spiele verloren. Sechszwanzig Mal wurde mir der spielentscheidende Wurf anvertraut, und ich habe danebengegriffen. Ich bin in meinem Leben immer und immer und immer wieder gescheitert. Und genau deshalb bin ich erfolgreich." - Michael Jordan

- "eine von den Mitgliedern eines Teams geteilte Überzeugung, dass das Team sicher ist für zwischenmenschliches Risiko eingehen" - Amy Edmondson
- "Regel 1: Scheitere in neuem Terrain. Regel 2: Scheitere auf der Verfolgung eines Ziels. Regel 3: Scheitere so klein wie möglich." - Amy Edmondson
- "Je versucht. Je gescheitert. Egal. Wieder versuchen. Wieder scheitern. Besser scheitern." - Samuel Beckett

Kritik

Das Framework ist elegant, was zu Übergebrauch einlädt: Leser beginnen womöglich, jeden realen Fehlschlag in die drei Schubladen zu zwängen, obwohl sich bei chaotischen Ereignissen die Typen oft vermischen. Die gefeierten Unternehmensbeispiele – Lilys Failure-Partys, Pixars Postmortems – stammen aus spezifischen Kulturen mit ungewöhnlichen Ressourcen, und das Buch gibt wenig Orientierung für Teams mit knappen Mitteln oder hochpolitische Arbeitsumgebungen, in denen Offenheit echte Karrierekosten hat. Manche Leser werden sich auch mehr darüber wünschen, wann man mit dem Scheitern aufhören sollte – der Punkt, an dem Beharrlichkeit in sunk-cost-Sturheit umschlägt. Die Taxonomie ist klarer als die Übergangstaktiken.

In einem Satz

Passe deine Reaktion an den Fehlschlagstyp an: Verhindere grundlegende Fehler, erkenne komplexe früh und halte deine intelligenten Fehlschläge klein, überlegt und einen Toast wert.

Für wen sich das Buch eignet

Alle, die ein Team führen, ein Unternehmen leiten oder ein Kind erziehen – alle, deren Entscheidungen scheitern können und deren Schweigen sich ausbreiten kann. Lies es, wenn du jemals einen Fehler begraben, einen Überbringer schlechter Nachrichten bestraft oder eine Idee beiseitegelegt hast, weil sie das Geschäft bedrohte, das du schon hast.