

„Nicht zu irren ist unmenschlich“

Jürgen Peterke über eine

„Wenn irren menschlich ist, dann ist nicht zu irren unmenschlich“ – mit diesen Worten kündigt der Suhrkamp Verlag das dünne, aber keineswegs leichtgewichtige Buch von Manfred Osten zum Umgang mit Fehlern in einer technisch-rationalen Welt an. Osten, der nach einem Studium der Rechtswissenschaften, Philosophie, Musikwissenschaften und Literatur schließlich nach juristischem Staatsexamen und Promotion 1969 in den Auswärtigen Dienst eintrat, leitete nach verschiedenen beruflichen Stationen bis 1994 das Osteuropa-Referat im Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. Sein Buch, das für ein unverkrampftes Lernen aus Fehlern plädiert, bietet all jenen Lesern zahlreiche Impulse, die mit systematischen Ansätzen des Fehlermanagements in der industriellen Produktion bislang noch nicht in Berührung gekommen sind. Jürgen Peterke hat das Buch gelesen.

Eine menschliche Existenz ohne Fehler – das ist für Manfred Osten unvorstellbar. Die Welt sei voller Irrtümer, denen wir durch unsere Ungeduld, eine Art Schöpfungsdefekt und Kardinalfehler der Ratio mit weitreichenden Folgen, auch noch Vorschub leisteten. Dem stehe in unserem Kulturkreis heute eine ideologisch geprägte Null-Fehler-Kultur entgegen, die ganz ohne Verständnis für eine fehlerfreundliche Lebenskunst ist, die Fehler auch als prinzipiell produktiv begreift. Im Gegenteil: Jedes Eingeständnis von Irrtümern und Fehlern, so Osten, wird selbst zum Fehler stilisiert. Diese Einschätzung des Autors charakterisiert vermutlich weniger die Realität eines systematischen, insbesondere industriellen Fehlermanagements als vielmehr die (Un-)Kultur in Politik und Management, Fehler selbstbewusst einzugestehen und damit Lernchancen zu eröffnen.

Versuch und Irrtum

Die Akzeptanz von Fehlern ist für Manfred Osten eine Bedingung der Humanität und zugleich potenzieller Quell von Bildung und sozialer Intelligenz. Fast alle unsere Errungenschaften, so führt Osten unter Verweis auf den Soziologen Bernd Guggenberger aus, seien unserer Irrtumsfähigkeit und dem Prinzip des Lernens aus Versuch und Irrtum geschuldet. Doch wie reagieren wir im 21. Jahrhundert „im Zeichen groß dimensionierter Wissenschafts- und Technikprojekte mit immer unsicherer werdender Folgenabschätzung auf mögliche Irrtümer und Fehler?“ (26) Dies ist eine der Schlüsselfragen des Buches, die auf die Verbindung von „segsreichem Fortschritt und unabsehbaren Fehlerrisiken“ (27) hinweist.

Die teilweise unmöglich gewordene Folgenabschätzung müsste eigentlich jeden Fehler verbieten – doch das widerspricht bekanntlich der Natur des Menschen. Zur Beweisführung unternimmt Osten Exkurse in die Welt der Literatur und Kunst, verweist auf Erkenntnisse der Evolutionsforschung, der Entwicklungs- und der Neurobiologie sowie der Sozialforschung. Alle Ausführun-

gen kreisen dabei um die Frage, was Fehler für unser Dasein bedeuten und wie wir mit ihnen umgehen (sollten).

Der Autor legt dar, wie im Informationszeitalter die schnelle Zunahme von Wissen zum Problem wird. Im Gegensatz zu früheren Zeiten, in denen der Anteil des Erfahrungswissens weitaus größer war als heute, stoßen wir mittlerweile in Bereiche vor, die über unsere Erfahrungsmöglichkeiten hinausreichen. Der enorme Wissenszuwachs ist zugleich auch mit der Zunahme von Nichtwissen über die Zukunft verbunden. Der Anteil unvorhersehbarer Ereignisse wächst – Fehler sind insofern unausweichlich, sie sind Teil eines jeden Fortschritts. Die zentrale Frage lautet: Was können wir unternehmen, um ihren Anteil und ihre Folgen zu minimieren?

Osten fordert zunächst einmal dazu auf, sich dieser Realität zu stellen, insbesondere da mit den wissenschaftlichen Errungenschaften auch das Ausmaß möglicher Fehler und ihrer Folgen zunimmt. Unser evolutionär erworbenes Fehlerwarnsystem, so der Autor, sei dagegen auf eine überschaubare Umwelt angelegt, eher archaisch geprägt und unzureichend dimensioniert.

Eine neue Einstellung entwickeln

Ostens grundlegende Empfehlung besteht nun darin, täglich die Kunst zu üben, sich den eigenen Fehlern zu stellen. Zu dieser anderen Haltung im Umgang mit Fehlern macht Osten

Neuerscheinung zur Fehlerkultur

abschließend einige Ausführungen, die mitunter ein wenig zu kurz greifen. Aber der Leser dürfte an diesem Punkt bereits genug Einsichten gewonnen haben, um sich selbst seiner Verantwortung zu stellen – ein fertiges (Anleitungs-)Skript kann es dazu wohl ohnehin nicht geben.

Der Essay von Manfred Osten regt unterhaltsam und ernsthaft zugleich zum Nachdenken an, insbesondere die zahlreichen Zitate von Dichtern und Denkern zur Fehleranfälligkeit des menschlichen Geistes wirken inspirierend und mitunter gar tröstend. Deren Erkenntnisse können eben eine gewisse zeitlose Gültigkeit beanspruchen, auch mit Blick auf heutige Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. In der Argumentation des Autors dominieren die Bezüge zu diesen Klassikern, ergänzt um neuzeitliche Erkenntnisse, unter anderem aus der Neurobiologie.

Kaum angerissen wird leider die modernere Philosophie – zu kurz ist auch der Hinweis auf Karl Popper, obwohl dessen wissenschaftstheoretische Erkenntnisse durchaus gut zum Thema passen würden. Erwähnt sei nur das Prinzip der Falsifikation wissenschaftlicher Erkenntnis, wonach Theorien über die Wirklichkeit nur so lange Gültigkeit haben (und damit zeitlich befristet sind), bis sie durch eine reifere Theorie als fehlerhaft widerlegt werden.

Wenig aktuelle Bezüge

Im Buch werden zwar aktuelle Managementthemen kurz angesprochen, beispielsweise die Fehlerkultur des japanischen Automobilherstellers Toyota. Weiterführende Anmerkungen zum professionellen Fehlermanagement fehlen jedoch. Auch die Ausführungen der amerikanischen Organisationsforscher Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe zur „High Reliability Organization“ finden keine Erwähnung, obwohl dort (wie bei Toyota) eine Vertrauenskultur eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg darstellt.

Osten konzentriert sich auf andere Dinge – beispielsweise auf die heilsame Wir-

kung des Vergessens von Fehlern, vorausgesetzt, diese wurden zuvor als Lernchance genutzt. Dies sei Bedingung für Versöhnung und die Ermöglichung einer gemeinsamen Zukunft im menschlichen Miteinander wie in der Politik. Der Autor macht auch deutlich, wie wichtig eine differenzierte Bewertung von Fehlern ist. So beruht Erfolg oft auf der Tatsache, dass Fehler gemacht werden, etwa in der Forschung, wo gerade Fehler in Versuchsanordnungen zu ungewöhnlichen Erkenntnissen geführt haben.

Das Buch von Manfred Osten ist geeignet, insbesondere all jenen Anstöße zu liefern, die über rein anwendungsbezogene Techniken und Tipps hinaus für Hinweise auf die tief verwurzelten Ursachen fehlerhaften Denkens und Handelns dankbar sind. Es ist eher essayistisch anregend als tiefschürfend und dennoch fundiert. Der Text eignet sich nicht nur als anregende Wochenend- oder Ferienlektüre für bildungsinteressierte Manager, er könnte ebenso gut als Lesestoff in der Führungskräfteentwicklung genutzt werden. Man sähe das Buch auch gern in den Händen derer, die als Entscheidungsträger an Schaltstellen der Macht in Wirtschaft, Politik, Forschung und Verwaltung sitzen. Denn – so sagte es einst der Göttinger Literat und Aufklärer Georg Christoph Lichtenberg – „Große Leute fehlen auch, und manche darunter so oft, dass man fast in die Versuchung gerät, sie für kleine zu halten.“

Jürgen Peterke ist Inhaber der Managementberatung JP-Consulting & Training GmbH in Landau.



Manfred Osten: Die Kunst, Fehler zu machen. Plädoyer für eine fehlerfreundliche Irrtumsgesellschaft. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/M., 2006, 100 Seiten, € 15,- ISBN 3-5184-1744-4