

# Whitepaper: agile Fehlerkultur – „Do epic shit!“

## Warum Fehler Sie und Ihr Unternehmen besser machen und wie eine echte Fehlerkultur funktioniert

Fehler sind verpönt. Das ist so alt wie die Menschheit: Wir haben ein biologisches Programm, Fehler als negativ einzustufen und sie auch nicht gerne zuzugeben. Immerhin bedeuteten manche Fehler für den jungen Homo Sapiens ein veritables Todesrisiko, etwa beim Jagen. Noch heute ist der schlechte Ruf von Fehlern vorhanden: Die japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie Kaizen, die seit Jahrzehnten Unternehmen in aller Welt prägt, strebt durch kontinuierliche Verbesserung die Null-Fehler-Produktion bzw. das Null-Fehler-Produkt an. Die wachsende Zunft der Selbstoptimierer bemüht sich um ein möglichst fehlerfreies Leben: keine Ernährungssünden, kein innerer Schweinehund bei den Fitnesszielen, keine Zeitverschwendung durch Ineffizienz oder Schlendrian. In der positiven Psychologie – einem der einflussreichsten Fundamente der Personalentwicklung und des Coachings – gibt es eine Schule, die in der Kontrolle seiner Gedanken und Gefühle den Königsweg zum Erreichen jedweden Ziels sieht. Ziel verfehlt? Selbst schuld: Falscher Spirit! Laut einer Studie der Uni Hohenheim trauen sich 42 Prozent der Deutschen aus Angst vor dem Scheitern nicht, ein eigenes Unternehmen zu gründen, obwohl sie eigentlich dazu bereit wären ([www.uni-hohenheim.de/uploads/media/2015\\_Kuckertz\\_et\\_al\\_Gute\\_Fehler\\_15-08-24.pdf](http://www.uni-hohenheim.de/uploads/media/2015_Kuckertz_et_al_Gute_Fehler_15-08-24.pdf)). Und die Klagen von Arbeitnehmern sind Legion, dass in ihren Unternehmen Fehler vertuscht statt aufgeklärt, Sündenböcke gesucht statt ehrlich um Verbesserungen gerungen, Überbringer von Kritik bestraft statt belohnt und Perfektionsdruck ausgeübt statt praktikable Wege gesucht würden ([www.spiegel.de/karriere/fehler-am-arbeitsplatz-umgang-in-unternehmen-oft-nicht-konstruktiv-a-1233150.html](http://www.spiegel.de/karriere/fehler-am-arbeitsplatz-umgang-in-unternehmen-oft-nicht-konstruktiv-a-1233150.html))

Dieser schlechte Ruf, diese förmliche Verteufelung von Fehlern erweist sich allerdings immer mehr als – genau: als Fehler. Als teurer Fehler sogar! Nun will dieser Artikel nicht den Fehler als solchen rehabilitieren oder gar zum Fehlermachen animieren. In Kapitel 1 wird auf Risiken eines falschen Umgangs mit Fehlern hingewiesen. Kapitel 2 widmet sich den Chancen, die eine offene und lernbereite Fehlerkultur bietet und stellt die wichtigsten Tipps zusammen, eine solche Kultur auch tatsächlich zu etablieren.

### 1. Vom falschen Umgang mit Fehlern

#### 1.1 Erst nach dem Fehler kann es richtig teuer werden

Jeder Fehler kostet Geld, sagen die Controller, und ist somit ein Übel. Das stimmt – und stimmt auch wieder nicht. Natürlich erspart in einer idealen Welt der nicht gemacht Fehler einem Unternehmen Geld, weil nichts ausgegeben werden muss für Schäden, Regress, Reparatur, Rückruf, Nachbesserung, Umsatz- und Imageverlust usw. Wir leben aber nicht in einer idealen Welt. Fehler passieren! Deswegen ist auf lange Sicht nicht der einzelne Fehler das Problem. Viel größere, teurere Probleme entstehen, wenn fehlerhafte Handlungen

- nicht oder zu spät bemerkt werden,
- nicht richtig analysiert und in Lektionen umgemünzt werden,
- vertuscht oder gar weggelogen werden,
- schöngeredet und zu PR-Zwecken rosarot angemalt werden,
- aus unternehmenspolitischen Gründen wiederholt oder sogar zur Norm erklärt werden,
- mit Folgefehlern bekämpft werden,
- bewusst begangen werden, weil man sich einen (illegalen, unlauteren) Vorteil davon verspricht.

So kann der singuläre, in seiner Auswirkung vielleicht noch recht billige Fehler zur teuren, langfristigen Fehl-Entwicklung werden. Genau den Zeitpunkt zu bestimmen, an dem das passiert, ist schwer:

- Wann und wie genau hätte Volkswagen den Fehler erkennen können und müssen, dass man strenge Abgasnormen für Dieselmotoren nicht mit Abschaltsoftware erreichen darf? Inzwischen schätzen Beobachter das Schadenspotenzial von Dieselgate auf bis zu 100 Milliarden Euro ([www.zeit.de/wirtschaft/2015-10/volkswagen-diesel-affaere-kosten-klagewelle/komplettansicht](http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-10/volkswagen-diesel-affaere-kosten-klagewelle/komplettansicht)).

- Hat es Siemens unter dem Strich mehr Geld gebracht oder gekostet, jahrelang Aufträge per Schmiergeldzahlung zu akquirieren? Am Ende standen „Kosten von insgesamt 2,5 Milliarden Euro, zerbeulte Egos, zerstörte Karrieren“ ([www.sueddeutsche.de/wirtschaft/siemens-korruptionsaffa-ere-das-ist-wie-bei-der-mafia-1.1046507](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/siemens-korruptionsaffa-ere-das-ist-wie-bei-der-mafia-1.1046507))
- Hätte beim Berliner Flughafen BER die Kostenexplosion verhindert werden können, wenn die Kritik- und Fehlerkultur ausgeprägter gewesen wäre und man früher mutig gegen Fehlentwicklungen gesteuert hätte? Unabhängige Untersuchungen deuten darauf hin ([www.tagesspiegel.de/berlin/bericht-des-untersuchungsausschusses-ueberall-verfehlungen-das-ber-drama-auf-ueber-1000-seiten/13735612.html](http://www.tagesspiegel.de/berlin/bericht-des-untersuchungsausschusses-ueberall-verfehlungen-das-ber-drama-auf-ueber-1000-seiten/13735612.html)).

## 1.2 Fehler vertuschen ist gefährlich

„Et hätt noch emmer joot jejeange / Es ist bisher noch immer gut gegangen.“ So lautet der dritte Artikel des Rheinischen Grundgesetzes, einer Zusammenstellung von mundartlichen Redensarten aus dem Rheinland (Beikircher 2001). Was in vielen Fällen durchaus eine lebenswert-gelassene Lebensphilosophie sein kann, wird in anderen Situationen zur großen Gefahr – nämlich dann, wenn Fehler ein existenz- oder lebensbedrohliches Schadenspotenzial haben und dennoch nicht sorgfältig genug verhindert oder billigend, fahrlässig in Kauf genommen werden:

- Der Einsturz des Kölner Stadtarchivs am 3. März 2009, der zwei Menschen in den Tod riss, wurde von einem Fehler beim Bau einer unterirdischen Wand in einem U-Bahn-Tunnel verursacht ([www.spiegel.de/panorama/justiz/koelner-stadtarchiv-einsturzursache-baufehler-a-1208087.html](http://www.spiegel.de/panorama/justiz/koelner-stadtarchiv-einsturzursache-baufehler-a-1208087.html)). Ob er zu vermeiden gewesen wäre, wenn Beteiligte früher Alarm geschlagen hätten?
- Menschen, die sich in deutschen Krankenhäusern behandeln lassen, müssen in bis zu zehn Prozent der Fälle mit „unerwünschten Ereignissen“ rechnen, „von denen knapp die Hälfte vermeidbar wären“ (Geraedts 2014).
- Der Insolvenzverwalter des gescheiterten Drogerie-Unternehmers Anton Schlecker bescheinigt in einem Interview dem „Patriarchen“, beratungsresistent gewesen zu sein ([www.wiwo.de/unternehmen/handel/schlecker-pleite-schlecker-wurde-sehr-sparsam-gefuehrt/19272080.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/schlecker-pleite-schlecker-wurde-sehr-sparsam-gefuehrt/19272080.html)) – ein anderes Wort für mangelhafte Fehlerkultur. Betroffen waren rund 25.000 Verkäuferinnen, die ihre Stelle verloren und als „Schlecker-Frauen“ traurige Bekanntheit erlangten. Es „weiß niemand genau, wie viele der Frauen wieder Arbeit gefunden haben, in Hartz IV abgerutscht sind oder früher in Rente gegangen sind, als sie es eigentlich vorhatten. Einige Tausend ... dürften noch immer ohne neuen Job sein, vor allem in strukturschwachen Regionen ([www.welt.de/wirtschaft/article162604400/Die-vergessenen-Frauen-des-Anton-Schlecker.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article162604400/Die-vergessenen-Frauen-des-Anton-Schlecker.html)).

## 1.3 Perfektionismus als Anti-Fehler-Strategie ist Geldverschwendung

Gerade durch den perfektionistischen Wunsch nach Fehlervermeidung bzw. allumfassend ausgereiften Lösungen bzw. großer Angebotsvielfalt werden Milliarden verschwendet.

- Eine Produktivitätsstudie der Unternehmensberatung Proudfoot-Consulting zeigt, dass übermäßiger Perfektionismus alles andere als produktiv ist: Allein in Deutschland werden durchschnittlich 26 Arbeitstage pro Jahr und Mitarbeiter verschwendet, vor allem durch unnötige Wartezeiten und Doppelarbeit. Das kostet Unternehmen 135 Milliarden Euro im Jahr, weil die Mitarbeiter überflüssige oder sogar falsche Dinge tun ([www.handelsblatt.com/meinung/kolumnen/expertenrat/onaran/expertenrat-tijen-onaran-warum-uebertriebener-perfektionismus-den-deutschen-unternehmen-schadet/21168292.html](http://www.handelsblatt.com/meinung/kolumnen/expertenrat/onaran/expertenrat-tijen-onaran-warum-uebertriebener-perfektionismus-den-deutschen-unternehmen-schadet/21168292.html)).
- In jedem dritten Unternehmen gibt es zehn und mehr Veränderungsprojekte im Jahr. Sie alle sollen theoretisch zu einer Optimierung führen, bewirken aber aufgrund ihrer Häufung oft das Gegenteil: Überlastung, Stress, Krankenstände, Verlust von Arbeitnehmern ([www.mutaree.com/content/der-erfolg-von-change-projekten-ist-wichtig-jedoch-nicht-sicher](http://www.mutaree.com/content/der-erfolg-von-change-projekten-ist-wichtig-jedoch-nicht-sicher)).
- Selbstkritische Untersuchungen in der Softwarebranche ergaben, dass rund 50 Prozent aller Anwendungen und Features in Computerprogrammen vom Kunden nicht genutzt werden (Verheyen 2013: 14) und eigentlich essentielle Anforderungen hingegen fehlen. Man kennt das auch aus an

deren Branchen: So nutzen beispielsweise 32 Prozent der Besitzer eines PKW mit Connected-Car-Ausstattung die damit verbundenen Features nicht aktiv – darunter auch die 19 Prozent, die gar nicht wissen, dass ihr Auto diese Technologie besitzt ([www.next-mobility.news/connected-car-features-ungenutzt-unbekannt-und-zu-teuer-a-685393/](http://www.next-mobility.news/connected-car-features-ungenutzt-unbekannt-und-zu-teuer-a-685393/)).

#### **1.4 Nach Fehlern aufgeben verbaut den Weg zu Besserem**

Viele äußerst bedeutende und einflussreiche Menschen waren wahre Meister der Fehlbarkeit – und vielleicht gerade deswegen so erfolgreich. Gut, dass sie sich nicht vorschnell ins Bockshorn jagen ließen. Bevor Abraham Lincoln im Alter von 52 Jahren zum Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika gewählt wurde, erlebte er eine ganze Kette von Jobverlusten und verlorenen Wahlkämpfen. Das Physik-Genie Albert Einstein lernte erst mit vier Jahren sprechen und mit sieben Jahren lesen. Spätere Bestseller-Autoren wie Astrid Lindgren oder Stephen King fanden für ihre frühen Werke lang keine Verleger. Thomas Alva Edison scheiterte unzählige Male und testete Hunderte von Materialien, bevor er schließlich eine funktionsfähige Glühbirne erfand. Henry Ford ging fünfmal bankrott, bevor er eine der prägenden Figuren der US-Automobilindustrie wurde und einen Weltkonzern errichtete. Gleiches gilt für den Gründer des Disney-Imperiums, Walt Disney. Steve Jobs, legendärer Gründer von Apple, hatte wegen seiner ausgeprägten Neigung, in Projekten immer wieder umzusteuern und Fehlentwicklungen früh zu stoppen, den Spitznamen „Flip-Flopper“. Unbestritten ist dabei, dass Jobs diese Sensibilität für Fehler konsequent als Ansporn nutzte, besser und marktfähiger zu werden.

#### **1.5 Fehler können Kunden (am Ende) glücklicher machen**

Die für ihren Perfektionsdrang und ihre Detailverliebtheit („goldene Wasserhähne“, „deutsche Gründlichkeit“) berühmte hiesige Ingenieurszunft, die seit Generationen so wichtige Branchen wie Automotive, Maschinen- und Anlagenbau, Telekommunikation und Energiewirtschaft prägt, ist gerade einem gehörigen Kulturschock ausgesetzt. Mit dem Siegeszug der Digitalisierung macht sich auch die so ganz andere Vorgehensweise der Softwareindustrie breit, die u.a. ihren Niederschlag im sogenannten „agilen Manifest“ findet. Die 2001 von Programmierern niedergeschriebene Arbeitsphilosophie setzt bewusst auf Flexibilität, try and error, Vorläufigkeit und Feedback. Ein Kernsatz lautet: „Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans.“ ([de.wikipedia.org/wiki/Agile\\_Softwareentwicklung#Werte](http://de.wikipedia.org/wiki/Agile_Softwareentwicklung#Werte)) Um derart beweglich (agil) sein zu können, tüfelt man nicht endlos an einer quasi-perfekten, (zu) komplexen und teuren Lösung. Man liefert vielmehr ein sogenanntes Minimal Viable Product (MVP – minimal funktionierendes Produkt) aus. Dieses wird dem Kunden zur Verfügung gestellt, dieser gibt Feedback und äußert weitere Wünsche, diese werden im nächsten MVP (im nächsten Release, gekennzeichnet oft durch eine Nummerierung 1.0, 2.0, 3.0 usw.) berücksichtigt, es erfolgt wieder Kunden-Feedback und so weiter und so fort. Am Ende hat – idealtypisch gesprochen – eine Kette bewusster Imperfektion und Vorläufigkeit zu einem für den Kunden idealen Produkt geführt. Kein Wunder also, dass der saloppe Ausspruch „do epic shit“ (wörtlich übersetzt eigentlich: ganz großen, monumentalen Mist, Unsinn machen) inzwischen von Unternehmen zu einem der Mottos ihres Kulturwandels hin zu mehr Agilität, Fehlertoleranz und Lernbereitschaft gemacht wird ([www.vonheldenundgestalten.de/arbeiten/daimler-leadership-summit](http://www.vonheldenundgestalten.de/arbeiten/daimler-leadership-summit)). Sie haben erkannt, dass aus „shit“ (Fehlern) eine große Story werden kann.

## 2. Wie Fehlerkultur funktioniert

Unternehmen, die eine echte und tragfähige Fehlerkultur aufbauen wollen, müssen dies auf vier Ebenen tun und diese miteinander verzahnen:

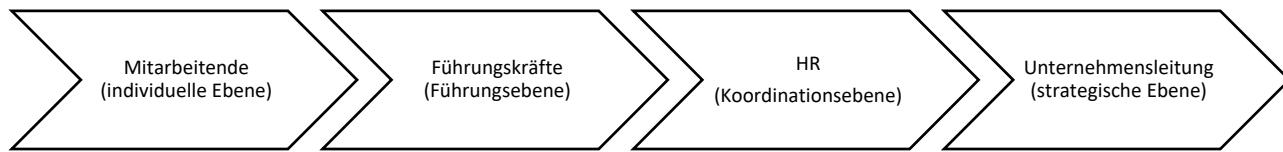


Abb. 1: Fehlerkultur auf vier Ebenen

### 2.1 Mitarbeitende (individuelle Ebene)

Mitarbeitende sollten folgende Fähigkeiten entwickeln bzw. darin geschult und gecoacht werden:

1. eigene Fehler sehen und zügig zugeben („fail fast“)
2. sich verantwortlich fühlen, aus eigenen Fehlern zu lernen und voranzuschreiten („fail forward“)
3. Verbesserungen implementieren und andere im Unternehmen an den Lektionen teilhaben lassen
4. sich selbst bewusst steuern, d.h. fehlerträchtige Muster, schlechte Angewohnheiten und Glaubenssätze verändern (siehe Kasten „Genauer hingeschaut: Wie Selbststeuerung funktioniert“)
5. Perfektionismus und Detailverliebtheit eindämmen
6. eigene Lern- und Optimierungsbedarfe (Wissen, Skills, Persönlichkeit) sehen, artikulieren und entsprechende Lücken schließen
7. zu hohe bzw. unrealistische Erwartungen anderer (Kunden, Vorgesetzte, Kollegen) rechtzeitig zurückweisen; Nein sagen; keine falschen Versprechungen machen
8. klare Erwartungen an andere artikulieren
9. kritisches Feedback geben; professionell streiten und Konflikte austragen
10. Verzicht auf finger pointing, Sündenbock suchen, Spott und Häme, Bloßstellung, Mobbing etc.

#### Genauer hingeschaut: Wie Selbststeuerung funktioniert

Wissenschaftler haben drei Persönlichkeitstypen identifiziert, die problematisch auf Fehler und Misserfolge reagieren. Schätzungsweise 70 Prozent der Erwachsenen sind einem dieser Typen zuzuordnen (Dattner/Hogan 2013):

Der extrapunitive Typ („Die anderen sind schuld.“)

- Untertyp: reizbar/der explosive Aufpasser (reagiert überzogen, urteilt vorschnell)
- Untertyp: vorsichtig/der sensible Zurückweicher (denkt negativ, fühlt sich schnell angegriffen)
- Untertyp: skeptisch/der wachsame Beobachter (erwartet Unfairness, wertet Feedback als Kritik)
- Untertyp: gemächlich/der Ausredenspezialist (flüchtet, macht andere verantwortlich)

Der intropunitive Typ („Ich bin schuld.“)

- Untertyp: gewissenhaft/der Mikromanager (sehr selbstkritisch, Angst vor Fehlern lähmt)
- Untertyp: pflichtbewusst/der Märtyrer (schuldbewusster als angemessen, hart selbstkritisch)

Der impunitive Typ („Keiner ist schuld.“)

- Untertyp: kühn/der Geltungsbedürftige (wird bei Kritik wütend, einschmeicheln als Schutz vor Kritik)
- Untertyp: boshaft/der Seiltänzer (leugnet Fehler bzw. seine Rolle, verzerrt Informationen)
- Untertyp: reserviert/der gleichgültige Tagträumer (ignoriert Feedback, scheint unbekümmert)
- Untertyp: bunt/der Schauspieler (setzt darauf, dass man ihm verzeiht)
- Untertyp: fantasievoll/der durchsetzungsstarke Tagträumer (liefert komplexe Erklärungen für Fehler, nimmt Kritik scheinbar gelassen hin)

Wer zu einem dieser Typen gehört, wird vermutlich die ein oder andere Schwierigkeit beim konstruktiven Fehlermanagement haben. Schuld daran sind Automatismen, die jedem dieser Typen im Falle eines Fehlers unterlaufen. Das Gegenmittel heißt: Selbststeuerung. Darunter versteht man die Fähigkeit, Kontrolle über das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu übernehmen. Für das Gelingen einer Fehlerkultur im Unternehmen ist die Selbststeuerung der Individuen von zentraler Bedeutung. Sie ist sozusagen die „Mutter aller Fähigkeiten“, um die anderen in Kapitel 2.1 genannten Verhaltensweisen an den Tag legen zu können. Selbststeuerung funktioniert in vier Schritten (Details und neurobiologische Erläuterungen: Strauss 2016):

1. Selbsterkenntnis, Achtsamkeit: Durch guten, regelmäßigen Kontakt mit sich selbst - aber auch durch Gespräche mit Vorgesetzten und Personalentwicklern sowie die Zusammenarbeit mit einem Coach - nimmt die Person immer besser wahr, zu welchem der o.g. Typen sie gehört und welche automatischen Verhaltensweisen bei Fehlern ihr passieren. Beispiel: Der Typ „wachsender Beobachter“ nimmt wahr, dass ihn die Kritik einer Kollegin sauer macht und er kurz davor ist, beleidigt zu reagieren.
2. Gedankenstopp: Die Person lernt und praktiziert die Technik des Gedankenstopps. Immer wenn sich eine automatische Verhaltensweise ankündigt erfolgt sofort ein innerer Stop-Befehl, um das unreflektierte Ausleben dieses Automatismus (hier: beleidigt sein) zu verhindern.
3. Re-Framing: Immer und sofort nach dem inneren Stop-Befehl wählt die Person bewusst einen anderen Gedanken zu der Situation. Beispiel: Statt beleidigt zu sein diszipliniert sich die Person zu der Haltung „Jetzt lasse ich das Feedback der Kollegin erst einmal auf mich wirken und schaue mir an, was davon nützlich für mich sein kann.“).
4. Anders handeln: Nach dem Re-Framing ist die Person in der Lage, anders als bisher zu handeln. Die „beleidigte Leberwurst“ lernt auf diese Weise, sich für das Feedback der Kollegin zu bedanken und in einen konstruktiven Austausch mit ihr zu gehen.

## 2.2 Führungskräfte (Führungsebene)

Zusätzlich zum o.g. Anforderungskatalog an Mitarbeitende sollte Führungskräfte noch folgende Fähigkeiten entwickeln bzw. darin geschult und gecoacht werden:

1. von ihren Mitarbeitenden verlangen, im Falle eines Fehlers sofort und als erstes die Vorgesetzten zu informieren
2. sich für zügiges und ehrliches Melden von Fehlern bedanken; Vertuschen, Schönreden, Verzögern, Lügen deutlich kritisieren bzw. sanktionieren
3. bei einer schlechten Nachricht nicht fragen „Wer war das?“, sondern „Seit wann wissen Sie das und was schlagen Sie vor zu tun?“
4. Rechtfertigungen, Sündenbock-Suche, finger pointing, Spott und Häme etc. unterbinden
5. in schwereren Fällen oder bei wiederholten Vorkommnissen individuelle Fehlergespräche führen; sachlich, nicht moralisierend, den Mitarbeitenden für die Lösung in die Pflicht nehmen (siehe Kästen „Genauer hingeschaut: Wie ein Fehlergespräch funktioniert“)
6. Fehler und Pannen klar unterscheiden von Überforderung, Inkompetenz, innerer Kündigung, geschäftsschädigendem Verhalten und Faulheit; passende Führungsmethoden und Disziplinaßnahmen anwenden
7. von Mitarbeitenden aktiv einfordern, Vorgesetzten zu widersprechen; kritisch-konstruktive Kollegen wertschätzen
8. regelmäßig in Meetings oder anderen Formaten über Fehler und abgeleitete Lektionen berichten lassen („FuckUp-Meetings“, „Failure Meetings“); Fehler und Lektionen/Lösungen dokumentieren und statistisch auswerten
9. eigene Fehler zugeben, eigene Meinungen mit nachvollziehbarer Erklärung revidieren
10. selbst oder im eigenen Team erkannte Fehler, Probleme usw. transparent ins höhere Management melden und dort getroffene Entscheidungen an die Basis rückmelden bzw. umsetzen



## Genauer hingeschaut: Wie ein Fehlergespräch funktioniert

Ein Fehlergespräch ist eine Unterform des Feedback- oder Mitarbeitergesprächs, die grundsätzlich derselben Dramaturgie folgt:

### 1. Vorbereitung: Die Führungskraft

- bereitet ihr Feedback vor (Beobachtungen, Vorfälle)
- wird sich über ihre Ziele und Erwartungen klar (minimal, maximal)
- rekapituliert ggf. die Vorgeschichte bzw. frühere Vereinbarungen
- bereitet sich auf mögliche Reaktionen/Widerstände/Einwände des Mitarbeitenden vor
- wird sich klar über mögliche Unterstützungsangebote für den Mitarbeitenden

### 2. Gesprächseinstieg

- Begrüßung, Dank für Kommen, kurzer (!) Smalltalk (Faustregel: Je kritischer das Thema, desto weniger Smalltalk)
- Anlass bzw. Thema des Gesprächs nennen („Ich will mit Ihnen heute gerne über ... reden.“); Thema muss sich im Zuständigkeitsbereich des Vorgesetzten bewegen: Arbeits- und Sozialverhalten des Mitarbeitenden

### 3. Rückblick/Status-Quo

- Variante 1: Führungskraft bittet Mitarbeitenden um Stellungnahme zu o.g. Thema
- Variante 2: Führungskraft geht mit eigenem Feedback in Vorlage
- Feedbackregeln für Führungskräfte: Beobachtungen schildern (Ich-Botschaften), z.B.: „Ich habe beobachtet, gesehen ... Mir ist aufgefallen ... Von meiner Warte sah es so aus, als ob ... Ich habe den Eindruck ...“
- Vermeidbare Kommunikationsfallen:

#### Angebliche Objektivität

- ↓ Sie sind notorisch unpünktlich.
- ↑ Ich habe den Eindruck, dass es Ihnen in letzter Zeit schwerfällt, pünktlich zur Arbeit zu kommen.

#### Wiederholen o. Betonen des Negativen

- ↓ Ich möchte nicht mehr, dass Sie ...
- ↓ Ich will mich mit diesen Problemen nicht länger herumärgern müssen.
- ↑ Ich möchte, dass Sie ...
- ↑ Ich möchte mit Ihnen zusammen eine Verbesserung erwirken, und zwar ...

#### Bewertungen

- ↓ Ihr Verhalten ist untragbar.
- ↑ Ihr Verhalten hat jetzt schon wiederholt zu Beschwerden von Kunden geführt.

#### Verallgemeinerungen

- ↓ Müssen Sie eigentlich immer ...?
- ↑ Am Montag sowie zweimal vergangene Woche konnte ich bemerken, dass Sie ...

#### Um den heißen Brei herum

- ↓ Man müsste einfach mehr Wert legen auf Pünktlichkeit. Pünktlichkeit ist wichtig für unser Unternehmen.
- ↑ Als Vorgesetzter erwarte ich von Ihnen und allen anderen Pünktlichkeit. Bitte tragen Sie Sorge dafür, dass Sie in Zukunft rechtzeitig kommen. Bei Problemen rufen Sie bitte vorab im Sekretariat an.

#### Ratschläge

- ↓ Ich kann Ihnen nur raten ...
- ↑ Bitte prüfen Sie sorgfältig, ob ... für Sie in Frage kommt.

#### Vorhaltungen

- ↓ Gerade Sie sollten sich überlegen ...
- ↑ Ihr aktuelles Verhalten addiert sich zu einigen anderen Vorfällen in der Vergangenheit, über die wir schon gesprochen haben.

#### Unterstellungen

- ↓ Sie wissen doch ganz genau ...
- ↑ Ich bin sicher Sie können nachvollziehen, dass ...

#### Befehle

- ↓ Hören Sie sofort damit auf.
- ↑ Ich erwarte von Ihnen, dass ...

#### Drohungen

- ↓ Wenn Sie so weiter machen, ...
- ↑ Ich möchte Sie auch ganz ehrlich über die Konsequenzen informieren.

#### Belehrungen

- ↓ Sie sollten besser ...
- ↑ Bitte prüfen Sie sorgfältig, ob ... für Sie in Frage kommt.

#### Verletzungen

- ↓ Wir können Sie nicht mitschleppen.
- ↑ Ich habe eine Verantwortung für das Ganze, für alle Mitarbeiter und unsere Kunden.

#### Druck

- ↓ Sie müssen jetzt auch mal etwas sagen.
- ↑ Ich ermutige Sie ausdrücklich, das Gespräch mit mir oder einer anderen Person Ihres Vertrauens hier im Hause zu suchen.

#### Schuldzuweisung

- ↓ Das hätte gar nicht so weit kommen dürfen.
- ↑ Besser spät als nie: Bitte nutzen Sie die Chance, sich hier im Hause und auch von extern helfen zu lassen.

#### Verbote

- ↓ Ich verbitte mir, dass Sie noch einmal weinen.
- ↑ Sicher pflichten Sie mir bei, dass wir besonders im Kundenkontakt auf ein professionelles Auftreten achten sollten.

#### Personifizierung

- ↓ Sie sind überängstlich, hysterisch ...
- ↑ Mir scheint, dass so etwas wie Angstzustände Sie übermäßig plagen.

#### Überbetonung der Vergangenheit

- ↓ Seit Monaten ...
- ↑ Ich wünsche Ihnen und auch dem Unternehmen, dass es künftig ...

- Den Mitarbeitenden sodann um eine Selbstreflexion bitten („Wie sehen Sie das?“; „Jetzt habe ich geschildert, ... nun würde mich Ihre Sicht der Dinge interessieren ...“). Das schult Selbstwahrnehmung und konstruktive Selbstkritik.
- Feedback bzgl. seiner Konsequenzen einordnen: Führungskraft meldet dem MA zurück, welche Folgen sein Verhalten hat(te), z. B. „Ihr Verhalten hat mich in eine schwierige Situation bei unserem nächst höheren Vorgesetzten gebracht.“; „Wegen Ihrer Fristüberschreitung waren zwei Ihrer Kollegen tagelang blockiert.“; „In Ihrem Bereich häufen sich seit drei Monaten die Kundenbeschwerden.“ usw.
- Mitarbeiter werden vielleicht versuchen, sich zu entziehen. Tipps für die Einwand- und Reaktionsbehandlung:

Mitarbeiter	Führungskraft
Das stimmt nicht.	Mir liegen folgende Informationen vor / Ich habe folgende Beobachtungen gemacht.
Daran ist XY schuld.	Wir reden jetzt über Sie. Wie sehen Sie Ihre Rolle?
Das geht Sie nichts an. Das ist meine Privatsache.	Ihre Privatsphäre bleibt selbstverständlich gewahrt. Sie sind aber Mitarbeiter dieser Firma und Ihr Verhalten hier geht mich etwas an.
Das merkt doch keiner. Mich hat bisher niemand angesprochen.	Also, ich habe eine Veränderung bemerkt. Deswegen suche ich ja das Gespräch mit Ihnen.
Wer hat mich angeschwärzt?	Niemand. Es geht mir einzig um Sie.
Ich will mir keine Blöße geben. Das ist mir peinlich.	Ich würde es begrüßen, wenn Sie sich mir gegenüber öffnen. So können wir nach Lösungen suchen.
Ich weiß gar nicht, wie es so weit kommen konnte. (Jammern)	Machen Sie sich keine Vorwürfe. Wichtig ist, nach Wegen zur Verbesserung zu suchen.
Verliere ich meinen Job?	Das ist gar nicht unser Thema.
Wer weiß denn schon davon?	Wir sprechen hier vertraulich und unter vier Augen.
Beim Kollegen X wird/wurde ja auch nichts unternommen.	Mir geht es heute ausschließlich um Sie.
Das habe ich schon immer so gemacht.	Welche Vorteile könnte es haben, es ab sofort anders zu machen?
Das habe ich alles schon vergeblich versucht.	Was können Sie das nächste Mal anders machen, damit sich etwas Positives tut?

#### 4. Ausblick

- Variante 1: Mitarbeitender entwickelt selbst positives Zielbild (Fehlerfolgen beheben, Konsequenzen abmildern, Wiederholungen vermeiden usw.)
- Variante 2: Führungskraft artikuliert Erwartung über den zu erreichenden Endzustand („Mir wäre es lieber, wenn ...“ (sanfte Variante), „Ich wünsche mir von Ihnen, dass“ (mittlere Variante), „Ich erwarte von Ihnen“ (harte Variante), „Ich weise Sie an ...“ (Schritt in die arbeitsrechtliche Sphäre)).
- Fordern und fördern: Führungskraft zeichnet nur das positive Zielbild (WAS soll erreicht, getan, sichergestellt werden?), Mitarbeiter entwickelt Schritte dahin (WIE kommt man dahin?). Führungskraft bietet sinnvolle Unterstützung an.

#### 5. Abschluss

- Vereinbarung treffen und zusammenfassen (gemeinsames Verständnis prüfen); Führungskraft bietet Mitarbeitenden: „Mir ist wichtig, dass alles, was ich rüberbringen wollte, bei Ihnen auch korrekt angekommen ist. Daher meine Bitte: Fassen Sie doch einmal zusammen, auf was wir uns verständigt haben.“
- Termin Folgegespräch(e) (bei laufenden Themen oder akuten Problemen zeitnah, regelmäßig)
- Dank, Abschluss
- ggf. Protokoll, Wiedervorlage



## 2.3 Human Resources (Koordinationsebene)

Der Personalabteilung kommen wichtige vorausdenkende und unterstützende Funktionen beim Aufbau und Pflege einer Fehlerkultur zu:

1. Strategische und operative Begleitung des Kulturwandels hin zu einem agilen und lernbereiten Unternehmen
2. Informations-, Schulungs- und Coachingangebote für Mitarbeitende und Führungskräfte (systematisch und individuell bei Bedarf)
3. Initiieren und Moderieren von Fehlergesprächen, Fehleranalysen, Manöverkritiken, Konfliktschlichtungen u.a. (siehe Kasten „Genauer hingeschaut: Wie ein FuckUp-Meeting funktioniert“)
4. Bereitstellen von Arbeitsmaterialien und Methoden für die Verbesserung der Fehlerkultur, z. B. Gesprächsleitfäden, Moderationsmaterialien, Präsentationsfolien, Entscheidungshilfen
5. Bereitstellen von Best-Practice-Beispielen
6. Initiieren und Begleiten von wissenschaftlicher Erforschung der Fehlerkultur im Unternehmen (z. B. Master- oder Doktorarbeiten)
7. Umfassende Information über die Fehlerkultur im Intranet und anderen internen Medien
8. Berücksichtigen von Aspekten der Fehlerkultur bei der Leistungsbewertung und Vergütung, insb. von Führungskräften
9. Abfragen der Zufriedenheit mit der Fehlerkultur, z. B. im Rahmen von Mitarbeitendenbefragung
10. Vermarkten der Fehlerkultur beim Recruiting (Arbeitgeberimage!)

### Genauer hingeschaut: Wie ein FuckUp-Meeting funktioniert

Generationen von Bewerberinnen, Führungskräften und Selbstständigen hat man eingebläut: Sprich über deine Erfolge! Vermarkte dich selbstbewusst! Verpacke deine Schwächen als Stärken! Und dann plötzlich das: „Wir wollen mit der FuckUp Nights ... das Scheitern etwas gesellschaftsfähiger machen. Gerade in Deutschland braucht die Fehlerkultur eine Verbesserung und weil man mehr von Geschichten des Misserfolgs erfahren kann als von Geschichten des Erfolgs.“ ([www.fuckupnights-mannheim.de/](http://www.fuckupnights-mannheim.de/)). So werben die Organisatoren für ein öffentliches Format, das wörtlich übersetzt wohl heißt: Ich habe Scheiße gebaut! Inzwischen fanden schon dutzende solcher Events statt, weitere sind geplant. Und das Wirtschaftsmagazin IMPULSE veranstaltete 2017 sogar einen ganzen Fehler-Kongress ([medien.impulse.de/konferenz-fehler/](http://medien.impulse.de/konferenz-fehler/)). Das Prinzip: Unternehmerinnen, Verantwortungsträger, Pioniere und Manager treffen sich und sprechen auf einer Bühne vor anderen über ihre Misserfolge. Die erste Idee zu diesem Tabubruch hatte die Mexikanerin Leticia Gasca, nachdem sie mit ihrem Internetgeschäft für Kunsthandwerk gescheitert war. Wie üblich, hatte Gasca zunächst Hemmungen, über ihren Misserfolg zu sprechen. Doch dann erzählte sie anderen davon und merkte, wie gut ihr das emotional tat und auf welche wichtigen Ideen für zukünftige Versuche sie dabei kam. Die FuckUp-Nights waren geboren ([nextbillion.net/authors/leticia-gasca/](http://nextbillion.net/authors/leticia-gasca/)). Man hätte das auch schon bei Thomas Edison, dem Erfinder der Glühbirne, nachlesen können: „Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt Tausend Wege, wie man keine Glühbirne baut“, sagte er nach einer unüberschaubaren Zahl von Fehlversuchen bei einer Produktentwicklung, die dann irgendwann doch unseren Alltag erleuchtete. Unternehmen können ebenfalls FuckUp-Nights oder FuckUp-Meetings abhalten, in denen Mitarbeitende aller Hierarchiestufen angst- und blamagefrei darüber berichten, wie sie ein Projekt gegen die Wand fuhren, einen Kunden verärgerten, einen Folgeauftrag verpassten, einen Topbewerber verloren, ein falsches Risiko eingingen oder zu lange stur an etwas festklammerten. Das hat eine reinigende Wirkung für die Betroffenen und bringt wertvolle Ansätze für alle anderen, die diese Fehler dann nicht mehr selbst machen müssen.

## 2.4 Unternehmensleitung (strategische Ebene)

Folgende Regeln, Formate, Routinen und kulturprägende Elemente sollte die Unternehmensleitung einführen und nachhaltig betreiben:

1. eine klare und überzeugende - zusammen mit den Stakeholdern entwickelte und gepflegte - Mission & Vision, die die Mitarbeitenden motiviert und stolz macht
2. regelmäßige Dialoge mit allen wichtigen Stakeholdern (Kunden, Mitarbeitende, Geschäftspartner, Eigentümer), um deren Erwartungen zu klären und Verbesserungswünsche zu erfahren
3. Investitionen ins Betriebsklima, um Zugehörigkeit und Vertrauens zu fördern
4. eine Belohnungs- und Bestrafungskultur, die die Lernfreudigen, Beweglichen, Verantwortungsvollen und Konstruktiv-Kritischen incentiviert und die Trägen, Taktierer, Ego-Spieler, Komfortzonen-Bewohner, Save-my-Ass-Typen, Perfektionisten und Kontroll-Freaks sanktioniert
5. ein attraktives betriebliches Vorschlagswesen
6. einen Projekte- und Initiativen-TÜV, der regelmäßig alle Aktivitäten auf den Prüfstand stellt, Erbhöfe auflöst, Angewohnheiten hinterfragt usw.; darauf aufsetzend eine „Beerdigungskultur“, die für überholt oder überflüssig erachtete Aktivitäten würdevoll beendet
7. den Mut, eigene Fehler und Fehleinschätzungen zuzugeben und zu korrigieren; gravierende Fehlhandlungen von Topmanagern nicht mit Boni und Aufsichtsratsposten „versüßen“
8. ein professionelles Change Management
9. ein wirkungsvolles Betriebliches Stress- und Gesundheitsmanagement, denn unter Druck und Stress häufen sich Fehler
10. Whistleblowing

### Genauer hingeschaut: Wie Whistleblowing funktioniert

Whistleblowing (wörtlich: die Pfeife spielen; erinnert an das deutsche Wort „verpfeifen“) ist ein u.a. in Unternehmen implementiertes System, bei dem Mitarbeitende anonym auf ihnen bekannte schwerwiegende Fehler, Verfehlungen und Gesetzesbrüche von Kollegen hinweisen können, damit diesen nachgegangen wird. Wer diesen Weg beschreitet, wird Whistleblower (etwa: Hinweisgeber, Enthüller oder Skandalauftreiber) genannt. Bekannte Fälle von Whistleblowing gab es auch in der Politik, etwa die Enthüllungen des damaligen US-Staatsangestellten Edward Snowden über Geheimdienstpraktiken oder die Weitergabe von CD's mit Daten von Steuerhinterziehern aus der Schweiz an deutsche Behörden.

Auch viele Unternehmen haben sich in den letzten Jahren dafür entschieden, fest umschriebene Whistleblowing-Systeme zu etablieren, um die Hemmschwelle für die Informationsweitergabe zu senken. Dies soll es Mitarbeitenden ohne Angst vor persönlichen Risiken (wie Mobbing, Arbeitsplatzverlust) ermöglichen, auf schwere Unregelmäßigkeiten hinzuweisen - selbst wenn der eigene Vorgesetzte oder das Topmanagement betroffen ist. Entscheidend für ein solches System ist die 100-prozentige Zusicherung von Anonymität und Datenschutz, da Whistleblower sowohl Anerkennung als auch Anfeindung erfahren. Unternehmen richten zu diesem Zwecke ausgeklügelte IT-Systeme ein oder benennen eine externe Anlaufstelle (meist eine Anwaltskanzlei) - alles, um die Identität des Hinweisgebers zu schützen, aber ggf. doch Fragen stellen zu können.

Typische Themen, die in Unternehmen per Whistleblowing angezeigt werden, sind Korruption, Steuerbetrug, Veruntreuung, Verstöße gegen Arbeitnehmerrechte, Qualitätsmängel, Umweltschutzvergehen, sexuelle Belästigung, Aktien-Insiderhandel, Bilanzfälschung usw. Manche Branchen wie etwa Banken sind zur Einrichtung eines Hinweisgeberprozesses verpflichtet. Die USA schrieb bereits 2002 im sog. Sarbanes Oxley Act (SOX) US-Aktiengesellschaften und an einer US-Börse notierten ausländischen Unternehmen anonyme Beschwerdeverfahren vor. Der Nutzen für Unternehmen ist vielfältig: Frühzeitige Aufdeckung kann Kosten senken, Imageschaden reduzieren, die Ausbreitung des Fehlverhaltens stoppen, die Zusammenarbeit mit Strafverfolgungsbehörden erleichtern, Haftungsrisiken minimieren und den Aktienkurs schonen.

### **3. Ausblick**

Dass Maschinen, Technologien und Patente einen wirtschaftlichen Wert darstellen, wissen Unternehmen schon immer. Seit der demografische Wandel und der Fachkräftemangel immer stärker spürbar sind, messen Unternehmen auch den Mitarbeitenden zunehmend einen wirtschaftlichen Wert bei („Humankapital“). Seit weniger Jahren erst diskutiert man darüber, dass Daten von wirtschaftlichem Wert sind, wenn sie richtig genutzt und ausgewertet werden. Nun sollten auch noch die Fehler (und das daraus Gelernte) in die Liste der „Assets“ rücken. Ihren Niederschlag könnte diese Erkenntnis darin finden, dass Unternehmen das Vorstandsressort eines Chief Learning Officers (CLO) schaffen.

### **4. Literatur**

Beikircher, Konrad (2001): Et kütt wie't kütt: Das rheinische Grundgesetz. Köln

Dattner, Ben; Hogan, Robert (2013): Testen Sie Ihre Persönlichkeit. In: Harvard Business Manager 2/2013, S. 6-12

Geraedts, Max (2014): Das Krankenhaus als Risikofaktor. In: Klauber u.a. (Hrsg.): Krankenhaus-Report 2014, Stuttgart, S. 3–11

Strauss, Nicolette (2016): Mit Neuro-Self-Leadership gesund zu Höchstleistung und Erfolg. Wie Mitarbeitende die Hirnforschung für Selbstführung, Persönlichkeitsentwicklung und Stressabbau nutzen können. In: Laske, Stephan u.a. (Hg.). PersonalEntwickeln. Loseblattwerk, Neuwied: Lieferung Februar 2016

**Mein Transfer:**

Welche dieser Informationen ist für mich relevant und was bedeuten sie konkret für mich?

Durch welche konkreten Handlungen im Alltag kann ich die relevanten Informationen für mich nutzbringend umsetzen? Mit was genau beginne ich ...?