

## Business Special: Wie die Angst vor Fehlern Unternehmen blockiert!

Es gibt ein sehr menschliches Thema in Unternehmen, das aufgrund der oftmals gelebten hierarchischen Strukturen und der damit verbundenen, unbewussten Machtspiele, tabuisiert wird. Es geht um das Thema ‚Fehler machen‘. Dieses Thema ist sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite mit vielen Glaubenssätzen belegt. Interessant dabei ist, dass dieses Thema in Firmen oftmals ein Paradox beinhaltet. Fragen Sie in höheren Hierarchiestufen danach, ob es eine Fehlerkultur gibt, d. h. Fehler als menschlich angesehen und als wertvolle Lernmöglichkeit erkannt werden, so wird dies oftmals bestätigt, um das Unternehmen als vorbildlich und menschlich darzustellen. Schauen Sie jedoch hinter die Kulissen, so wird schnell klar, dass Fehlerkultur in Unternehmen oftmals bedeutet, dass Mitarbeiter sich in bewusster oder unbewusster Konkurrenz befinden, gegeneinander arbeiten und sich auf Basis von Fehlern gegenseitig ausbooten.

Sowohl in kleinen und mittelständischen Unternehmen als auch in Großkonzernen herrscht unter den meisten Mitarbeitern eine enorme Angst davor, Fehler zu machen. Die Angst vor ‚Bestrafung‘ ist groß. In kleinen und mittelständischen Unternehmen, die meist privat geführt werden, ist es nicht selten die Angst vor den alteingesessenen Patriarchen, die aus ihrer Machtposition heraus strenge Vorgaben machen, wie die Firma zu laufen hat. Es gibt Firmen, in denen die Mitarbeiter jeden Morgen mit Angst vor patriarchischen Geschäftsführern zur Arbeit gehen. In Großkonzernen ist es hingegen meistens die Angst, auf der Karriereleiter nicht weiterzukommen, keine Anerkennung zu bekommen und möglicherweise sogar Gehaltseinbußen oder den Verlust des Jobs hinnehmen zu müssen.

Aufgrund des enormen Konkurrenzkampfes lastet in Unternehmen ein ungeheurer Druck auf den Arbeitnehmern. Dabei geht es nicht ausschließlich um die großen Konkurrenzfelder wer beispielsweise einen bestimmten Job bekommt oder wer welchen Bonus erhält. Der Konkurrenzkampf beginnt bereits in einer gewöhnlichen Besprechung mit dem Kampf um Worte und Redezeit. Es geht permanent darum, sich zu behaupten, Kompetenz zu vermitteln, gut da zu stehen und eine reine Weste zu haben. Es geht um Rechtfertigung, Besserwisserei und Machtspiele. Die immer wiederkehrenden, jedoch nicht ausgesprochenen Fragen, die das Geschehen regieren sind folgende:

- Wer hat die größere Macht?
- Wer hat mehr zu sagen?
- Wer kann sich behaupten?
- Wer ist kompetent und hat die sauberste Weste?

In einem bekannten Weltkonzern der IT Branche hat das Konkurrenzspiel dort – wie auch in anderen Konzernen - mittlerweile Dimensionen erreicht, dass Top Manager der Geschäftsführungsebene mit Schlafstörungen, Burnout und weiteren psychosomatischen Krankheiten zu kämpfen haben, dies jedoch aus Angst, als menschlich und fehlbar enttarnt zu werden, nicht offiziell zugeben würden. Schließlich steht in diesen Hierarchiestufen der Job schneller auf dem Spiel, als auf der operativen Ebene. Der Glaube, dass es am oberen Ende der Hierarchie entspannter sei, weil die Top Manager die Aufgaben doch einfach nur nach unten weitergeben, ist ein Irrglaube. Im Gegenteil, je höher Sie in der Hierarchie steigen, desto unerbittlicher wird der Kampf und damit der Druck, den Job perfekt und fehlerfrei zu erledigen, damit Ihnen niemand etwas anhaben und an Ihrem Stuhl sägen kann.

Eine Angst, die auf der mittleren Management Ebene oft präsent ist, beinhaltet die Angst für Fehler der zugeordneten Mitarbeiter verantwortlich gemacht zu werden. Dies stellt sich als eine der Hauptblockaden beim Delegieren heraus. Gerade im mittleren Management haben die Mitarbeiter oftmals Schwierigkeiten, Aufgaben an Kollegen weiterzuleiten aus Angst, dass diese Fehler machen könnten und sie – die Manager – letztendlich den Kopf dafür hinhalten müssen. Diese Angst veranlasst viele Manager, die Dinge lieber selbst zu erledigen und sich zu viele Aufgaben und Projekte aufzuladen, was letztendlich auch zu Burnout führt.

Auf der operativen Ebene ist es hauptsächlich die Angst, nicht gut genug zu sein, den harten Anforderungen nicht gerecht zu werden, den Job zu verlieren bzw. die Jahresziele nicht zu erreichen und dadurch möglicherweise den fest einkalkulierten und benötigten Bonus nicht zu erhalten. Es gibt Mitarbeiter, die regelrecht erstarrt sind und nur noch darauf achten, bloß keine Fehler zu machen. Diese Haltung raubt ihnen unglaublich viel Energie und vor allem auch Zeit, sodass sie immer weniger Aufgaben erledigt bekommen und mehr und mehr gestresst sind.

### **Spiel Nr. 1: Ich gewinne – Du verlierst (Niedereres Drama)**

Dieses gesamte Spiel, das auf Konkurrenz und Fehlervermeidung ausgerichtet ist, nennt sich *Niedereres Drama*. Niedereres Drama basiert auf dem Motto ‚Ich gewinne – Du verlierst‘. Es ist das bekannteste Spiel auf dem Planeten, das vor allem in der Unternehmenswelt massiv gespielt wird; und zwar ohne Rücksicht auf Verluste. Die gesamte, weltweite Wirtschaft basiert darauf. Sobald Sie die Zeitung aufschlagen, springt Ihnen dieses traurige Spiel auf jeder Seite entgegen. Es ist ein Täter-Retter-Opfer Spiel, das unbewusste Schattenabsichten verfolgt, wie beispielsweise Habgier, Neid, Machtmissbrauch, Rechthaberei, Besserwisseri, Manipulation, Mobbing, Konkurrenz, Rache, Arroganz, Überlegenheit und Ignoranz. Es ist ein Spiel, das auf Mangel basiert (beispielsweise gibt es in diesem Spiel nicht genug Jobs, nicht genug Anerkennung, nicht genug Geld, nicht genug Urlaub, nicht genug Marktanteile usw.). Es geht um Status, Positionen, Macht, Prestige usw. als Dinge, die gewonnen oder verloren werden können. Vor allem aber ist es ein Spiel,

das darauf ausgerichtet ist, Verantwortung zu vermeiden und Trennung zwischen den Menschen zu erzeugen. Dieses Spiel hat zur Folge, dass jeder Mitarbeiter dafür kämpft, im Unternehmen zu überleben.

Lassen Sie es uns auf den Punkt bringen: Die Unternehmenswelt ist krank. Die Unternehmenskulturen sind größtenteils krank. Das hierarchische, auf Konkurrenz und Profit gepolte Wirtschaftsleben lässt die Menschen mehr und mehr zusammenbrechen, ganz zu schweigen vom Planeten Erde. Es lässt die Unternehmen und die Mitarbeiter stagnieren, anstatt sich zu entfalten und zu entwickeln. Das Spiel, bei dem über Druck und Konkurrenz gearbeitet wird und die Mitarbeiter Angst vor Fehlern haben, ist nicht nur ein unverantwortliches Spiel sondern ein selbstmörderisches Paradigma.

Doch wie würde eine gesunde Fehlerkultur aussehen? Dafür ist es notwendig, zunächst einmal den Kontext des Spiels zu verändern. Wenn in einem Unternehmen das Spiel ‚Ich gewinne – Du verlierst‘ vorherrscht (und sei es noch so subtil), wird der Versuch, eine neue Fehlerkultur zu etablieren, mit großer Wahrscheinlichkeit nach hinten losgehen. Es geht daher zunächst einmal darum, sich einem anderen Spiel zu verpflichten.

### **Spiel Nr. 2: Ich gewinne – Du gewinnst**

Einige haben möglicherweise schon von dem Spiel *Ich gewinne – Du gewinnst* (kurz: Win-Win) gehört. Diese Art Spiel basiert auf Kooperation, impliziert jedoch auch meistens einen Kompromiss, sodass daraus ein ‚Ich verliere – Du verlierst‘ Spiel werden kann. Darüber hinaus ist dieses Spiel trügerisch. Die Absicht mag zwar im ersten Moment nobel erscheinen, doch dieses Spiel kann sehr schnell zu Spiel Nr. 1 ‚Ich gewinne – Du verlierst‘ werden. Beispielsweise heißt es hinter vorgehaltener Hand oftmals „Es ist okay für mich, dass Du gewinnst, solange ich ein ganz klitzekleines Stückchen mehr gewinne“ und damit sind Sie zurück bei Spiel Nr. 1.

Eine gesunde Fehlerkultur kann also nur etabliert werden, wenn ein völlig neues Spiel gespielt wird.

### **Spiel Nr. 3: Gewinnen Geschieht**

Die dritte Art von Spiel, von dem die meisten noch nie etwas gehört haben, weil es in Unternehmen und auch generell in der modernen Gesellschaft kaum bekannt ist, geschweige denn praktiziert wird, nennt sich *Gewinnen Geschieht*. Wenn Sie einmal den Namen des Spiels anschauen, wird Ihnen auffallen, dass es bereits einen anderen Drall hat, da es kein *Ich* und kein *Du* im Titel gibt. Dieses Spiel basiert auf kreativer Kollaboration. Während bei Spiel Nr. 2 im besten Fall noch miteinander gearbeitet wird, geht es in Spiel Nr. 3 um weit mehr. In dieser Art Spiel wird nicht nur miteinander, sondern füreinander gearbeitet. Das bedeutet, dass beispielsweise ein Kollege etwas für einen anderen tut oder ihn unterstützt, ohne dass erst selbst einen Nutzen davon zu haben scheint. Er gewinnt dadurch, dass der Kollege gewinnt. Das

Spiel ‚Gewinnen Geschieht‘ ist tatsächlich weniger ein Spiel als vielmehr ein sogenannte helles Prinzip. Wenn Gewinnen Geschieht praktiziert wird, dann ist oftmals auch Inspiration, Miteinander, Teamwork, Spaß und Kreativität spürbar. Dieses Spiel impliziert zudem einen Überfluss an Ressourcen, d. h. wenn es nicht genug Ressourcen gibt, übernehmen Sie radikale Verantwortung dafür, die Ressourcen zu generieren, anstatt Opfer der Umstände zu sein.

Wird der Kontext des Spiels *Gewinnen Geschieht* im Unternehmen etabliert, so impliziert dies auch den notwendige Perspektivenwechsel in Bezug auf Fehler. Das Wort ‚Fehler‘ wird in unserer Gesellschaft seit Jahrzehnten als schlecht und negativ bewertet. Wen wundert’s, werden wir doch schon in frühen Jahren in der Schule für vermeintliche Fehler in Form von Noten bestraft. Dieser Glaubenssatz steckt tief in den Nervenzellen drin. Die Tatsache, dass wir etwas als Fehler betiteln enthält in sich bereits eine Wertung und ist damit ein Schattenprinzip. An wessen Skala messen Sie, ob etwas ein Fehler ist, ob etwas gut oder schlecht ist? Wer gibt das vor? Die Bewertung an einer Skala ist in sich ein Irrsinn. Was wenn es keine Fehler gibt? Was, wenn das, was passiert, einfach neutral ist? Es ist, wie es ist und das Ergebnis ist nichts anderes, als glasklares Feedback. Entweder, etwas hat funktioniert oder etwas hat nicht funktioniert, völlig wertungsfrei.

Eine gesunde Fehlerkultur in Unternehmen hängt also direkt mit der Sichtweise auf Feedback zusammen. Viele Mitarbeiter verbinden mit Feedback meistens Kritik. Feedback ist für sie negativ, destruktiv, nicht schön, gefährlich, unbequem, macht Angst oder ist gar ein persönlicher Angriff. Dies hängt mit der Art und Weise zusammen, wie bisher in Unternehmen kommuniziert wird. Da der Fokus bisher darauf liegt, einen Schuldigen zu suchen, wenn etwas nicht so läuft, wie geplant, wird häufig in Du-Botschaften gesprochen und der vermeintlich Schuldige dadurch direkt angegriffen. Anstatt neutral zu formulieren, was passiert ist und gemeinsam herauszufinden, wie es in Zukunft anders funktionieren könnte, wird in Situationen, in denen Fehler auftauchen, schnell zur Wort-Machete gegriffen und dem Mitarbeiter - bewusst oder unbewusst - ein Vorwurf gemacht und mitunter auch der Kopf abgeschlagen (beantworten Sie an dieser Stelle einmal die gefährliche Frage, wie oft Sie selbst schon jemanden für einen Fehler beschuldigt oder klein gemacht haben, um Recht zu haben oder unbewusst zu demonstrieren, dass Sie überlegen sind). Im zweiten Schritt folgt dann meist auch kein neutrales Coaching, sondern vielmehr Besserwisserei, wie es in Zukunft anders zu machen ist. Coaching wird somit schnell verknüpft mit schlaun Ratschlägen, Manipulation, Kritik und einer Art ‚Zurechtstutzen‘, damit der Mitarbeiter in Zukunft so funktioniert, wie gewünscht.

Um eine neue Art des Arbeitens und des Miteinanders zu erschaffen, wo Fehler erlaubt, ja sogar willkommen heißen und als großartige Lernmöglichkeit betrachtet werden, ist es notwendig, zunächst einmal eine neue Sichtweise in Bezug auf Feedback und Coaching einzunehmen. Bei der neuen Sichtweise ist Feedback absolut

neutral. Es bezieht sich auf die Vergangenheit und sagt präzise aus, was genau funktioniert hat und was nicht. Nur das! Entscheidend dabei ist, dass Sie das Feedback aus Ihrer Sicht geben, bei der Wortwahl also komplett bei sich bleiben (z. B. „Ich habe wahrgenommen, dass...“ oder „Mir ist aufgefallen, dass...“). Dadurch wird klar, dass es kein persönlicher Angriff auf das Gegenüber ist, sondern Sie von Ihrer Wahrnehmung sprechen.

Die neue Sicht auf Coaching beinhaltet, dass Coaching über die Zukunft ist und eine Unterscheidung beinhaltet. Eine Unterscheidung gibt dem Mitarbeiter Klarheit und damit eine neue Möglichkeit zu Agieren. Beispielsweise sind die drei oben genannten Arten von Spiel eine Unterscheidung mit der Sie nun neue Klarheit für Ihren Büroalltag haben, entdecken können, welches Spiel läuft und dadurch die Möglichkeit haben, etwas anderes zu kreieren, als gewöhnliches niederes Drama.

Wird eine neue Feedback und Coaching Kultur etabliert, so sorgen Fehler letztendlich für Inspiration, Evolution, Kreativität, Ideenreichtum und Entwicklung. Die neue Sichtweise auf Feedback und Coaching im Unternehmen einzuführen, kann jedoch nicht von heute auf morgen geschehen, sondern ist ein Prozess. Es geht nicht nur darum, den Mitarbeitern intellektuell zu vermitteln, dass es ab sofort eine neue Sichtweise gibt und die Kollegen dies bitteschön alle beherzigen. Ziehen Sie einmal in Betracht, dass Mitarbeiter sogar schon dafür gefeuert wurden, dass sie Feedback gegeben und Verbesserungsvorschläge gemacht haben, die ihrem Unternehmen viel Geld gespart hätten. Die Wunden in Bezug auf Fehler, Feedback und Coaching sitzen tief. Es braucht Zeit, um das Vertrauen der Mitarbeiter wiederzugewinnen. Es erfordert achtsames und kontinuierliches Praktizieren von Feedback und Coaching im Alltag, sodass die Mitarbeiter eine neue Erfahrung im Körper machen. Dadurch erhalten sie den neuen Referenzpunkt erhalten, dass Feedback und Coaching Gold sind, das ihnen und anderen dient (selbst wenn sie ein Feedback erhalten oder geben, dass beschreibt, was möglicherweise nicht funktioniert hat). Mit der alten Sichtweise werden die Mitarbeiter weiterhin Angst vor Feedback und Coaching haben. Es ist also entscheidend, den neuen Kontext achtsam zu etablieren und die Mitarbeiter spüren zu lassen, dass ihr Feedback und Coaching wertgeschätzt wird. Eine Herausforderung wird für viele Mitarbeiter sein, ihrem Vorgesetzten Feedback und Coaching zu geben. Die Angst vor Bestrafung, die aus der Vergangenheit in den Knochen sitzt, kann nur durch die neue Erfahrung revidiert werden, dass der Vorgesetzte sich für das Feedback bedankt und die Mitarbeiter idealerweise immer wieder ermutigt, ihm/ihr Feedback und Coaching zu geben. Eine Person muss vorangehen, den neuen Kontext setzen und die Kollegen ins Boot holen.

Glücklicherweise gibt es Unternehmen, die sich bereits auf den Weg gemacht haben, den Kontext und die Art des Spiels dahingehend zu verändern, dass Fehler und Feedback willkommen sind und als großartige Lernmöglichkeit gesehen werden. Erste Schritte - neben dem täglichen Praktizieren von Feedback und Coaching (gemäß der

neuen Sichtweise) – könnten beispielsweise auch darin bestehen, ein Vorschlagswesen einzurichten, das den Mitarbeitern ermöglicht, Verbesserungsvorschläge zu beliebigen Themen im Unternehmen zu machen. Dadurch lernen sie, dass ihr neutrales, konstruktives Feedback dienlich und gewünscht ist und sogar das Unternehmen oder die Kollegen weiterbringt.

Die größte Ausrede in Unternehmen lautet bei solch menschlichen Themen meist: „Ja, wenn wir dann einmal mehr Zeit haben, können wir auch eine neue Feedback- und Coaching-Kultur einführen und die Sicht auf Fehler verändern. Aber jetzt müssen wir uns erst einmal um andere Themen kümmern.“ Genau das ist das Problem. Die meisten Unternehmen sehen die Mitarbeiter als Ressource, als Zahl, als Ding, das zu funktionieren hat, um den Unternehmensprofit zu sichern. In den wenigsten Unternehmen können die Mitarbeiter tatsächlich authentisch menschlich sein und Fehler machen, ohne den Unmut des Chefs oder ihren Kopf zu riskieren.

Wann ist es genug? Wie groß muss der Schmerz noch werden? Wie lange wollen Sie das unverantwortliche Spiel des niederen Dramas, der Konkurrenz, der Fehlervermeidung, des Mangels, der inauthentischen, professionellen Maske noch tolerieren? Es ist Zeit den Fokus wieder auf den Menschen zu richten, auf seine Potenziale und die Entfaltung seiner Talente, auf das Miteinander. Damit sich die Mitarbeiter und dadurch die Unternehmen weiterentwickeln und entfalten können, ist es notwendig, authentisch menschlich Fehler machen zu können und durch klares, achtsames Feedback und Coaching auf die nächste Ebene zu gelangen. Viele Mitarbeiter wünschen sich genau diese andere Art von Umgang miteinander als der, den sie aktuell in ihrem Unternehmen erleben. Sind Sie bereit anzufangen?

Authentisch menschliche Grüße,  
Ihre Nicola Nagel

*Tipp: Mehr zu neuer Feedback-und Fehler-Kultur finden Sie im Buch „Edgeworker: Leadership war gestern – Es ist Zeit für die Führungs-(R)Evolution!“ von Nicola Nagel und Patrizia Servidio*