

Jutta Heller* und Katharina Gallenmüller

Resiliente Verarbeitung von Fehlern und Scheitern in Unternehmen

Resilient coping with failure in organisations

DOI 10.1515/pubhef-2015-0078

Zusammenfassung: Scheitern und Fehler stellen für Unternehmen eine große Chance zur Weiterentwicklung dar. Dennoch herrscht in deutschen Unternehmen vorwiegend eine Null-Fehler-Kultur, was für die Mitarbeiter eine psychische Belastung durch Angst vor Fehlern bedeutet. Führungskräfte müssen bei der Reaktion auf gescheiterte Projekte nicht nur die Schadensreparatur im Unternehmen beachten, sondern auch die Emotionen, die eine Scheiter-Erfahrung in den Mitarbeitern auslöst. Eine resiliente Organisationskultur, die auf resilienter Führung fußt, kann Scheitern und Fehler auffangen und produktiv nutzen.

Schlüsselwörter: Resilienz; Scheitern; Fehlerkultur; Führung.

Abstract: Failure and errors are an opportunity for companies to develop. Yet we still find in German companies mostly a “zero-error-culture”, where fear of failure causes psychological stress in employees. In cases of failure, managers have to consider not only repairing the damage, but must also keep in mind the emotions that failure causes in their teams. A resilient organizational culture, based on resilient leadership, is able to cope with failure and errors and to use them productively.

Keywords: culture of error; failure; leadership; resilience.

Nicht erst, seitdem 2013 auch die psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung des Arbeitsschutzgesetzes aufgenommen wurden (§ 5 ArbSChG), ist es Aufgabe des betrieblichen Gesundheitsmanagements, für das psychische Wohlergehen der MitarbeiterInnen eines

Unternehmens zu sorgen. Psychischer Stress im beruflichen Kontext hat vielfache Ursachen, unter anderem das Erlebnis negativer Ereignisse wie das Scheitern von Prozessen und Projekten. Da in der deutschen Unternehmenslandschaft vielfach eine „Null-Fehler-Kultur“ vorherrscht, ist die Angst vor Fehlern und Scheitern weit verbreitet. Die Finanzkrise hat ihr Übriges dazu getan, dass die Angst davor, dass Projekte und Unternehmungen nicht gelingen, die Risikofreude und die Innovationskraft vieler Unternehmen und ihrer Mitarbeiter überwiegt. Dabei ist ein transparenter Umgang mit dem Thema „Scheitern“ nicht nur für die Salutogenese der MitarbeiterInnen förderlich, sondern auch für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen. Denn nur in einer Umgebung, die eine positive Scheiterkultur lebt, bleibt der Mut zur Innovation (die immer das Risiko des Scheiterns beinhaltet) erhalten.

Scheitern im beruflichen Umfeld unterscheidet sich vom persönlichen Scheitern. Auch wenn beispielsweise eine Scheidung, eine Fehlinvestition, eine sportliche Niederlage oft schmerzlicher erlebt werden als ein berufliches Scheitern [1], haben die meisten demgegenüber im persönlichen Umfeld auch mehr Ressourcen zur Verfügung als im beruflichen, um das Scheitern zu verarbeiten. Was sich als wichtig herausgestellt hat, um nach dem Scheitern schnell wieder in einen handlungsfähigen Zustand zu kommen: Unterstützung von nahen Menschen [2], eine optimistische Grundhaltung und die Akzeptanz dessen, was nicht mehr zu ändern ist. Im Unternehmenskontext erleben allerdings die meisten ihre Kollegen und Vorgesetzten nicht als nahe genug, um Erfahrungen des Scheiterns vorbehaltlos teilen zu können. Zumal der Akzeptanz oft organisatorisch Grenzen gesetzt werden, die verhindern, ein Projekt rechtzeitig ad acta zu legen.

Führungskräfte müssen sich darüber im Klaren sein, dass das Aufarbeiten eines Scheiterns in der Organisation die eine Herausforderung ist; eine weitere besteht darin, mit den Reaktionen ihrer Mitarbeiter auf die Erfahrung des Scheiterns umzugehen. Eine positive Fehlerkultur im Unternehmen hieße zwar, Scheitern zu analysieren und Lehren daraus zu ziehen, um weitere Fehler zu vermeiden. Die menschliche Reaktion auf Fehlschläge und Versagen von seiten der Mitarbeiter kann aber darin bestehen, sich

*Korrespondenz: Prof. Dr. Jutta Heller, Hochschule für angewandtes Management, Fakultät Wirtschaftspsychologie, Modulverantwortung Training and Business Coaching, Am Bahnhof 2, 85435 Erding, E-mail: Jutta.heller@fham.de
Katharina Gallenmüller: Blumenstr. 28, 90672 Fürth

einfach „tot zu stellen“ oder mit gegenseitigen Schuldzuweisungen auf das Thema der Scheitererfahrung zu reagieren [3]. Hier ist die Lebenskompetenz der Führungskraft gefragt, um mit der eigenen Erfahrung des Scheiterns und der des Teams umgehen zu können. Führungskräfte können gezielt in Resilienzberatung geschult werden oder ResilienzberaterInnen aus den Personalabteilungen hinzuziehen, um die Belegschaft handlungsfähig zu halten. Die Funktion eines/-r Resilienzberaters/-in ist es, schon präventiv Maßnahmen zur Resilienzstärkung durchzuführen und in Krisensituationen gezielt Einzelpersonen oder Teams durch Coaching, Teamentwicklung etc. zu stärken.

Eine resiliente Organisation plant die Option des Scheiterns von vornherein mit ein. Wenn ein Projekt dann scheitert, reagieren resiliente Führungskräfte mit Akzeptanz der Situation, Optimismus, Selbstwirksamkeit, Eigenverantwortung, Netzwerkorientierung, Lösungs- und Zukunftsorientierung [4].

Die Akzeptanz ist wesentlich bei der psychischen Verarbeitung von gescheiterten Projekten. Erst die Akzeptanz, dass ein Projekt endgültig gescheitert ist, ermöglicht es, dieses rechtzeitig aufzugeben bevor unnötige Arbeitsenergie verschwendet wird und „blinder Aktionismus“ im Unternehmen entsteht (siehe Dilemma-Zirkel nach [5]). Auch für die persönliche Erfahrung der Beteiligten spielt die Akzeptanz eine große Rolle: Scheitern ist nur so lange eines, bis man es akzeptiert hat, danach wird Scheitern zu einer Lernerfahrung.

Ein realistischer Optimismus ermöglicht es, in Situationen des Scheiterns einen objektiven Blick auf die Stärken und Schwächen der Organisation und der eigenen Person zu behalten. Ein optimistischer Attribuierungsstil von Erfahrungen des Scheiterns als extern und vorübergehend [6] ermöglicht es, den Fokus bald wieder auf andere Projekte zu richten und das eigene Handeln nicht von der Erfahrung dauerhaft beeinträchtigen zu lassen.

Selbstwirksamkeitserwartung beinhaltet die subjektive Erwartung, Anforderungssituationen aus eigener Kraft bewältigen zu können. Eine ausgeprägte Selbstwirksamkeitserwartung wirkt bei Führungskräften doppelt, da sie einerseits die Führungskraft selbst davor bewahrt, nach dem Scheitern in eine „Schockstarre“ zu verfallen. Andererseits wird Selbstwirksamkeitserwartung auch durch stellvertretende Beobachtung erlernt – die Vorbildfunktion der Führungskraft ist eminent wichtig [7].

Durch eigenverantwortliches Denken und Handeln kann ein Scheitern analysiert werden, und zwar derart, dass die Ursachen für Fehler erkannt und bei zukünftigen Projekten verbessert werden können. Eigenverantwortung bedeutet in erster Linie, dass sich jeder Beteiligte über den eigenen Beitrag am Scheitern klar wird – eine gesunde

Eigenverantwortung lässt aber auch erkennen, welcher Teil der komplexen Einflussfaktoren des Scheiterns unabhängig von der eigenen Person stattfand und hilft damit, Schuldgefühle zu mindern.

Zugehörigkeitsgefühl und Rückhalt in einer Gruppe gehören zu den wichtigsten Faktoren, um Scheitern zu überwinden. Zusammengehörigkeit kann nicht plötzlich in einer Situation des Scheiterns verordnet werden, sondern entsteht durch Netzwerkorientierung – also dem Aufbau und der Pflege eines stabilen sozialen Netzes – im Vorfeld. Mit „Scheiter-Workshops“ [8] verhindert ein Team, durch gegenseitige Schuldzuweisungen auseinanderzudriften und sich angesichts eines gescheiterten Projekts in die Handlungsunfähigkeit zu manövrieren. Ein weiterer Vorteil eines stabilen Netzwerkes gerade für Führungskräfte ist es, dass die Organisation oft schon früh das Scheitern „vorausspürt“. Nur eine gut vernetzte Unternehmensführung erfährt diese Information früh genug.

Lösungs- und Zukunftsorientierung haben mit Zielen und Zielsetzungen zu tun. Scheitern kann man nur an nicht erreichten Zielen – gibt es keine Vorgaben, was konkret erreicht werden soll, kann auch kein Scheitern erlebt werden. Allerdings setzen sich viele Menschen – bewusst oder unbewusst – selbst durch hohe Ziele und Erwartungen unter Druck, woraus auch wiederum Gefühle des Scheiterns entstehen können. Bei der Zielsetzung ist es wichtig, die Fähigkeiten und Limitationen der eigenen Organisation realistisch einschätzen zu können, und die Orientierung nach vorne kann im Unternehmenskontext nur dann gelingen, wenn das ganze Team an einem Strang zieht.

Resiliente Führungskräfte sind also nicht nur selbst psychisch stabiler, sondern bewirken auch resilientere Organisationen und gesunde, stressresistente Mitarbeiter, die mit Fehlern und Scheitern produktiv umgehen und damit Krisen besser abfangen können.

Interessenkonflikt: Die korrespondierende Autorin erklärt, dass kein Interessenkonflikt vorliegt.

Literatur

1. Heller J. Befragung zum Scheitern bei Mitgliedern der GSA. Unveröffentlicht, 2014.
2. Bengel J, Lyssenko L. Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter. Schriftenreihe zu Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 43. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, 2012.

3. Cerwinka G, Schranz G. Fehler erlaubt. Aus Fehlern lernen, statt Schuldige zu suchen. Wien: Linde, 2014.
4. Heller J. Resilienz – Innere Stärke für Führungskräfte. Zürich: orell füssli, 2015.
5. Schmid, B. Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Bergisch Gladbach: EHP, 2003.
6. Seligman M. Learned optimism. New York: Knopf, 1990.
7. Reinhardt R. Psychologisches Kapital. Durch Nutzung psychischer Ressourcen zu höherer Führungseffektivität. Hamburg: Windmühle, 2013.
8. Burmeister L, Steinhilper L. Herausgeber. Gescheiter scheitern. Heidelberg: Carl-Auer, 2011.