

## Konstruktive Fehlerkultur, Freiraum für Experimente und Selbstorganisation – das ist, was Organisationen heute benötigen

Marina Gerlich und Ann-Katrin Zeh, Beraterinnen Change- und Personalmanagement, LOPREX GmbH, Stuttgart

**Die heutige Arbeitswelt, Unternehmen und ihre Mitarbeiter werden mit immer kürzeren Arbeits- und Planungszyklen konfrontiert und mit einem Umfeld, das zunehmend unberechenbarer ist. In dieser sogenannten VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambivalenz) wird es mehr und mehr zur Wichtigkeit flexibel und schnell zu handeln, um sich an neue Gegebenheiten und Anforderungen anpassen zu können. Heutige Geschäftsmodelle könnten morgen schon keine Gültigkeit mehr haben und es bedarf zunehmend innovativer Geschäftsideen und Herangehensweisen, um auf dem Markt bestehen zu können. Doch wie können solche kreativen und neuartigen Produkte, Geschäftsmodelle oder Herangehensweisen entwickelt werden? Wie schaffen es Unternehmen, die Mitarbeiter in diesen Entwicklungsprozess einzubinden? Und welche Art von Mitarbeitern, Kultur oder auch Führungsstil braucht es dafür? Hier kommen folgende Aspekte ins Spiel – die Möglichkeit zum Experimentieren, die Erlaubnis, Fehler machen zu dürfen sowie selbstorganisiert zu arbeiten und zu entscheiden. Was genau damit gemeint ist und inwiefern diese Punkte Lösungswege für die komplexe VUKA-Welt darstellen, soll dieser Artikel aufzeigen.**

### I. Eine konstruktive Fehlerkultur – was bedeutet das und warum ist diese wichtig?

Menschen und Organisationen gehen sehr unterschiedlich mit Fehlern und Misserfolgen um, sei deren Effekt gravierend oder auch nur von kleiner Bedeutung. Nachdem wir aber alle Menschen sind, ist es vollkommen normal, Fehler zu machen. Wobei gerade dieses Eingeständnis, Fehler gemacht zu haben, heutzutage in vielen Unternehmen noch immer eher negativ behaftet ist. Anstatt Fehlern und Misserfolgen positiv zu begegnen, sie als Lernchance und als Möglichkeit für Fortschritt zu sehen, werden sie oft als inakzeptabel und frustrierend begriffen. Wie auf Fehler im Unternehmen reagiert wird, hat jedoch einen entscheidenden Einfluss auf den Umgang der Mitarbeiter mit diesen, genauso wie auf die Produktivität und Motivation im Arbeitsalltag. Denken Sie einmal über Ihre Organisation nach. Wie wird dort mit Fehlern umgegangen? Gibt es eine Tendenz dazu, sie zu verschweigen, unter den Teppich zu kehren oder werden sie gemeinsam reflektiert, um aus ihnen zu lernen? Ziel führend ist eine konstruktive Fehlerkultur. Als Teil der Unternehmenskultur sollte ein gemeinsames Verständnis darüber herrschen, dass Fehler als normal und als Chance gesehen werden. Sie sollten gemeinsam thematisiert, analysiert und reflektiert werden, um die Fehler letzten Endes an anderer Stelle nicht zu wiederholen und aus ihnen einen Lerneffekt für die gesamte Organisation zu generieren.

### II. Freiraum für Experimente – warum brauchen wir das im Unternehmen?

Um eine konstruktive Fehlerkultur zu schaffen, braucht es im Unternehmen einen akzeptierten Freiraum für Experimente. Sehen Sie Experimente als wirkungsvolles Werkzeug, um jenseits von PowerPoint-Konzepten auszuprobieren, wie sich Neuerungen anfühlen, welche Wirkung sie haben und was diese bei den Mitarbeitern hervorrufen. Experimente haben einen positiven Lerneffekt für die gesamte Organisation, da sie den Mitarbeitern die Erlaubnis und den Freiraum geben, kreative Ideen auszuprobieren, Fehler zu machen, sich diese einzugestehen, daraus zu lernen und reicher an Erfahrung und Wissen zu werden. So können sich Unternehmen kurzfristig an sich ändernde Rahmenbedingungen anpassen, indem sie und ihre Mitarbeiter selbst ihre Komfortzone zum Experimentieren verlassen, aber immer die Chance haben in den sicheren Hafen zurückzukehren. Genau für diesen Freiraum benötigt es im Unternehmen, bei den Mitarbeitern und den Führungskräften eine gewisse Fehlertoleranz und ein entsprechendes Mindset. Eines, bei dem man nicht nach einem Schuldigen sucht, sondern Fehler willkommen heißt, egal, wer sie verursacht hat. Denn gemeinsam kann man aus Fehlern lernen, indem getestet und experimentiert wird, anstatt unter Annahmen zu planen. In diesem Zuge spielen Führungskräfte eine wichtige Rolle. Sie können für eine offene Kommunikation über gemachte Fehler und für die Möglichkeit des Experimentierens sorgen, den Schwerpunkt auf die Lösungssuche legen und als Vorbilder vorangehen, indem sie auch über ihre eigenen Fehler sprechen, Lerneffekte aufzeigen und somit den Mitarbeitern die Angst nehmen ihre Fehler zuzugeben und sie stattdessen als Chance sehen.

### III. Selbstorganisation – was verbirgt sich dahinter und wie lässt sich diese fördern?

Neben dem Raum für Experimente und der Reflexion von Fehlern, brauchen Organisationen und deren Mitarbeiter heutzutage auch ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit. Gerne sprechen wir dann von der Möglichkeit der gesteigerten Selbstorganisation der Mitarbeiter. Denn, wenn diese die Chance erhalten, sich auszuprobieren, neue Lösungswege zu testen und dabei in ihrem Handeln frei sein dürfen, steigert dies die Motivation und Kreativität auf besondere Weise. Mit Selbstorganisation ist jedoch nicht gemeint, dass die Mitarbeiter vollkommen sich selbst überlassen sind und sämtliche Freiheiten erhalten, sondern vielmehr, dass es in ihrem Ermessen liegt, den Weg zu definieren, um gemeinsam gesetzte Ziele zu erreichen. Ihnen wird also die Lösungs- und Entscheidungskompetenz für die Zielerreichung übertragen, so dass sie sich in einem definierten und sicheren Rahmen bewegen können. In vielen Fällen ist dies mit herkömmlichen Strukturen und Ansätzen jedoch nicht (mehr) zu erreichen. Zu groß sind häufig das Silodenken oder lange Entscheidungswege sowie das vorhandene Machtgefüge, das eine Selbstorganisation behindert. Denn Selbstorganisation bedeutet eben auch, dass neue Wege der Zusammenarbeit gefunden werden, Mitarbeiter und Teams eigenständig Entscheidungen fassen, die Planung eigenverantwortlich übernehmen, Fragen von Kunden klären und selbst beurteilen, wie die Lösungsfindung erfolgen soll. Führungsaufgaben und -verantwortlichkeiten werden von den Teams getragen und flexibel

auf unterschiedliche Teammitglieder aufgeteilt (Shared Leadership). Das hat zur Folge, dass heutige Führungsstrukturen und -stile sowie Zusammenarbeitsformen hinterfragt und ggf. verändert werden müssen. Wenn Sie auf Ihre Organisation blicken, wie würden Sie diese Punkte beurteilen? Sehen Sie hier Potenzial zur Verbesserung und Veränderung? Wenn ja, können die folgenden Hinweise Sie ggf. in der Umsetzung unterstützen.

#### IV. Erfolgsfaktoren zum Etablieren einer konstruktiven Fehlerkultur, zum Fördern von Experimenten und zur Erhöhung der Selbstorganisation

Sicherlich ist es nicht möglich, von einem Tag auf den anderen eine konstruktive und unternehmensweite Fehlerkultur oder den Experimentierfokus und die Selbstorganisation zu leben, dennoch gibt es verschiedene Möglichkeiten diese Aspekte entsprechend zu fördern.

**Wie Sie dies angehen können, sollen Ihnen die nachfolgenden Punkte aufzeigen:**

##### 1. Zielgerichtete Regeln und Rahmenbedingungen definieren

Um den Mitarbeitern einen Rahmen zu geben, in welchem sie sich bewegen können, braucht es vom Unternehmen und den Führungskräften klare Regeln und Richtlinien, die unternehmensübergreifend Gültigkeit haben. Wann sind Fehler okay? Welche Fehler sind akzeptabel und welche nicht? Wie verstehen wir das Thema Experimentieren und welche Freiräume erhalten die Mitarbeiter dafür? Wann und in welcher Form wünschen wir uns (mehr) Selbstorganisation der Mitarbeiter? Solche Fragen sind zu klären, wenn die Absicht besteht, entsprechende Veränderungen im Unternehmen zu etablieren. Sie gilt es nicht nur zu klären, sondern auch festzuhalten und als Erwartungshaltung und Rahmenwerk an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Des Weiteren sollten Sie in der Umsetzung darauf achten, ebenfalls die geforderten Erwartungen zu erfüllen und nach den Richtlinien zu leben. Sprich, Fehler frühzeitig offen zu legen, anstatt sie zu verschweigen, Schuldzuweisungen vermeiden und stattdessen den Blick auf eine konstruktive Lösungsfindung zu legen.

##### 2. Vorbildwirkung der Führungskräfte stärken

Uns allen ist bewusst, dass Mitarbeiter grundsätzlich darauf achten, wie sich ihre Führungskräfte verhalten. Insbesondere, wenn es um Veränderungen geht, braucht es eine starke Führungskraft, die als Vorbild voran geht, die neue und gewünschte Verhaltensweisen vorlebt sowie ihre Mitarbeiter in die Veränderungsgestaltung einbezieht. Das bedeutet beispielsweise auch, eigene Fehler vor und mit den Mitarbeitern zu reflektieren, ihnen den Freiraum zum Experimentieren zu geben und nicht immer wieder steuernd dazwischen zu wirken. Oder von ihnen die Ergebnisverantwortung im Rahmen der Selbstorganisation einzufordern, sich gleichzeitig aber auch schützend vor sie zu stellen, sollte dies notwendig sein. Daher wird gerade hinsichtlich des Führungsverhaltens die eine oder andere Anpassung und Reflexion notwendig sein. Betonen Sie vor den Führungskräften ihre Vorbildfunktion und geben Sie ihnen die Chance das künftige Führungsbild mitzugestalten. So schärfen Sie gemeinsam die Leitlinien und Prinzipien der notwendigen Führung und die

Rahmenbedingungen für die Umsetzung solcher Veränderungen.

##### 3. Offene Kommunikation und Austausch schaffen

Eine offene Kommunikation im Team, mit den Führungskräften und innerhalb der Organisation klingt einfach – sie ist es jedoch nicht immer. Insbesondere, wenn es um das Thema Fehler geht, welche wir uns vermutlich doch nicht gern eingestehen und über welche wir nicht immer transparent sprechen wollen. Aber genau das soll mit einer konstruktiven Fehlerkultur gefördert werden, Fehler und Misserfolge sind als Lernchancen zu sehen, um gemeinsam gestärkt aus solchen Situationen zu gehen. Daher müssen Sie aktiv in die Kommunikation gehen und den Mitarbeitern verständlich machen, was Sie verbessern möchten und welcher Effekt sich durch notwendige Veränderungen einstellen soll. Nutzen Sie dazu auch die Führungskräfte als direktes Sprachrohr zu ihren Mitarbeitern. Schaffen Sie Möglichkeiten zum gemeinsamen Austausch und zur Diskussion von Erfolgen sowie Misserfolgen. Wenn wir offen über solche Themen sprechen, werden sie zur Normalität in unserem Arbeitsalltag.

##### 4. Regelmäßige Reflexion und Feedbackschleifen etablieren

Um Austausch, Reflexion und Feedback zu ermöglichen, empfehlen wir methodisch an das Thema heranzugehen. Nutzen Sie beispielsweise eine Checkliste oder einen Standardprozess, um gemeinsam zum Ende eines Projektes oder nach Bekanntwerden eines Misserfolges die Herangehensweise zu hinterfragen und mögliche Stolpersteine zu identifizieren. Diskutieren Sie dann auch, welche Aspekte erfolgreich, welche erfolgsversprechend und welche hinderlich waren. Was lief besonders gut und ist als Erfolg zu verzeichnen? Wie hätten die hinderlichen Schritte rückblickend gelöst und in eine positive Richtung gelenkt werden können? Welche Ideen haben die Mitarbeiter, um künftig nicht mehr in dieselben Fettnäpfchen zu treten und Fehlerpotenziale zu vermeiden? Und welches Feedback oder welche Hinweise wollen die Beteiligten anderen Kollegen geben, so dass sie aus dem Misserfolg lernen können? Reflektieren Sie gemeinsam Fragestellungen wie diese und sorgen Sie für eine ausreichende Dokumentation sowie Kommunikation der Erkenntnisse und Ergebnisse.

##### 5. Geeignete Formate schaffen und anbieten

Letztlich gibt es neben dem Thema Lessons Learned Reflexion, auch weitere Formate, die Ihnen in der Umsetzung hilfreich sein könnten. Wenn es darum geht, kreative Wege zu gehen, um gemeinsam zu reflektieren und Feedback zu sammeln, könnten Sie beispielsweise sogenannte Fuckup-Nights veranstalten, Fail Walls aufstellen, Retrospektiven anbieten oder auch eine kurze tägliche Kommunikation in Daily Stand-Ups ebenso wie regelmäßige Projekt-Reviews forcieren. Viele dieser Formate kommen aus dem agilen Kontext und eignen sich deshalb umso mehr im Rahmen der Gestaltung einer offenen Fehlerkultur mit Experimentierfokus und Selbstorganisation. Die Fuckup-Nights können Sie als Veranstaltung nutzen, um die größten Misserfolge im Unternehmen gegeneinander antreten zu lassen. Das heißt, die Mitarbeiter kommunizieren in diesem Rahmen, was bei ihnen schief lief, was sie daraus gelernt haben und

mit welchen Schritten künftig solche Fehler vermieden werden können. Fail Walls sind ein Instrument, über das diese Erkenntnisse und Ergebnisse auch in anonymer Form kommuniziert werden könnten, wenn sie an einer prominent zugänglichen physischen oder auch digitalen „Wand“ dokumentiert sind. Retrospektiven oder auch Daily Stand-Ups dienen v.a. dem Austausch untereinander, insbesondere im Team hinsichtlich der Zusammenarbeit und aktuellen Entwicklungsschritte. Aufgaben und Fortschritte werden transparent, mögliche Hindernisse aufgedeckt und angegangen sowie ein konstruktiver Austausch mittels kurzer Feedbackschleifen gefördert. Projekt-Reviews letztlich können im laufenden Projekt zu einer regelmäßigen Betrachtung der Zwischenergebnisse und Meilensteine genutzt werden. In Form eines Arbeitsmeetings sind sämtliche Stakeholder dazu eingeladen die gesetzten Anforderungen mit dem Projektteam zu prüfen sowie ggf. neue Anforderungen zu kommunizieren, um den größtmöglichen Nutzen für sie zu generieren.

#### **V. Abschließende Empfehlungen: Die Veränderungen in kleinen Schritten wachsen lassen**

Abschließend soll nochmals betont werden, dass zu Beginn jeder Veränderung zunächst der künftige Rahmen zu setzen ist: Das bedeutet Prozesse und Strukturen als Orientierung vorzugeben. Es ist ratsam, die Veränderungen hin zu mehr Selbstorganisation und Experimentieren schrittweise in kleinen Etappen und für die Organisation und Mitarbeiter verdaubar zu gestalten und umzu-

setzen. Der Übergang zu neuen Verhaltens- bzw. Arbeitsweisen muss überlegt und geregelt erfolgen. Außerdem muss der Veränderungsprozess gemeinsam mit den Betroffenen, direkt im Team und in dem jeweiligen Arbeitskontext starten, um entsprechend passende Lösungsansätze und Vorgehensweisen zu erarbeiten.

Im diesem Übergangsprozess sammeln Mitarbeiter und Führungskräfte dabei Stück für Stück Erfahrungen und beginnen sukzessive eigene Ideen einzubringen, Dinge auszuprobieren und sich im Team zu organisieren. Zusätzlich sind Trainings für den Aufbau von Wissen und den Einsatz von Methoden wichtig. Ebenso benötigt es regelmäßige Reflexionsschleifen zur Veränderung, um zu prüfen was gut funktioniert und was verbessert oder ergänzt werden sollte. Wichtig ist bei all diesen Veränderungen jedoch: Überfordern Sie Ihre Mitarbeiter nicht. Wer seit Jahren die Zuteilung von Aufgaben, hierarchische Rollenbilder der Führungskräfte oder eine allgemeine negative Einstellung im Unternehmen zum Thema Fehler gewohnt ist, muss langsam an neue Denkweisen, Werte und agile Methoden herangeführt werden. Denn solche Veränderungen funktionieren nur im Zusammenspiel mit der gesamten Organisation. Grundsätzlich sollten Verantwortliche dem Unternehmen keine neue Kultur, neuen Werte oder Verhaltensweisen aufzwingen, sondern diese am Arbeitsplatz wachsen lassen. Einige Bereiche sind womöglich geeigneter, selbstorganisiert und agil zu funktionieren als andere. Wenn agile Strukturen und Arbeitsweisen beispielsweise zunächst in einer Abteilung Erfolg haben, kann sich das Konzept weiterentwickeln und dann im Unternehmen verbreiten.