

## "Wir fahren einen heißeren Reifen"

**Fehlermanagement und Feedbackkultur. Wie Fehler auch als Chance begriffen werden können, diskutieren Experten, die in Fehlritten sogar Leadershipqualitäten orten. Immer vorausgesetzt das Feedback stimmt.**



Es diskutierten: Maria Resch, Friedrich Paul, Bettina Augeneder, Ralph Wangemann und Karin Kreutzer (von links nach rechts).  
|(c) Michaela Bruckberger

Während rund die Hälfte der österreichischen Berufstätigen der Meinung ist, dass die eigenen Fehler kein Stolperstein auf dem persönlichen Karriereweg darstellen, sind sie bei anderen schon weit kritischer: Hier wird die Lage nur von einem Drittel ähnlich optimistisch eingeschätzt. Fehler als Chance werden gar nur von sechs Prozent der arbeitenden Bevölkerung wahrgenommen. So das Ergebnis einer repräsentativen Studie des Österreichischen Gallup Institutes. Die Auftraggeberin Karin Kreutzer, Buchautorin und PR-Fachfrau: "Das Thema Fehler hat mich immer schon fasziniert. Seit der Schulzeit, als ein angeblich toller Aufsatz von mir vorgelesen wurde, aber aufgrund der Beistrichfehler letztlich negativ beurteilt wurde." Die Studie sollte ihr für ein lang ersehntes Buchprojekt Stoff liefern. Das Ergebnis "Angst vor Fehlern? Schwerer Fehler!" wurde alles andere als eine weitere Pseudo-Guru-Lektüre, viel mehr eine amüsante Auseinandersetzung mit dem Thema. Es will vor allem Frauen dazu ermutigen, mehr Lust zum Ausprobieren zu zeigen. "Aus Angst vor Fehlern setzt man sich selbst Grenzen. Man vermeidet Dinge zu tun, die man nicht kann." Und weibliche Manager neigen eher dazu, sich länger mit Misserfolgen zu geißeln. Eine Erfahrung, die auch Bettina Augeneder, Personalchefin von McDonald's Österreich, häufig macht: "Jeder begeht Fehler, aber Frauen gehen weit kritischer damit um."

Was ist eigentlich ein Fehler? "Das hängt von der jeweiligen Unternehmenskultur ab. Was in einer Kultur ein Fehler ist, bedeutet in einer anderen: Ich hatte Erfolg", meint Maria Resch, Personalentwicklerin bei Ebling & Partner High Performance Management Consulting. Hinzu kämen die immer begrenzteren Möglichkeiten, die eigene Aufmerksamkeit zu verteilen: "Wir fahren einen heißeren Reifen als unsere Vorfahren, weil wir 100 Sachen gleichzeitig tun und dabei immer perfekt sein wollen. Das ist nicht kompatibel." Stress könne man nur vermindern, indem man das Scheitern als natürlichen Wachstumsprozess anerkenne.

Zumal, so Karin Kreutzer, sich oft erst im Zeitverlauf bewerten ließe, was ein Fehler ist. "Auf den V-Sprung der Skispringer kam man nur deshalb, weil ein norwegischer Athlet von einer Windböe erfasst wurde." Viele bahnbrechende Erfindungen, wie etwa das ursprüngliche Abfallprodukt "Post-it", seien auf Fehlproduktionen zurückzuführen. Friedrich Paul, Personalchef bei der Österreichischen Post AG, appelliert hier an die Rolle der Vorgesetzten: "Fehlermanagement ist abhängig vom Führungsstil. Ist er stark ergebnisorientiert, haben die Mitarbeiter die Chance, ihre Fehler selbst zu korrigieren. Chefs sollten nur die Notfallsteuerung übernehmen und unter Umständen die eigenen Interessen hintenstellen." Um eine angstfreie Atmosphäre zu schaffen, sei es wichtig, als Vorgesetzter mit gutem Beispiel voranzugehen, ist Bettina Augeneder überzeugt. "In einem Klima, in dem sich niemand traut etwas zu sagen, in dem es nur Bewahrer gibt, gibt es auch keine Innovation. Passieren Fehler, geht es nicht darum, nach den Schuldigen zu suchen, sondern die Energie in die Problemlösung zu investieren." Auch wenn man sich den Luxus des "Trial & Error"-Prinzips nicht immer leisten könne. Zur Vorbildwirkung gehöre auch dazu, zu den eigenen Fehlern zu stehen, fügt Maria Resch hinzu: "Einen charismatischen Leader zeichnet es doch gerade aus, Schwächen zu zeigen, angreifbar und authentisch zu sein."

Ralph Wangemann, Personaldirektor bei GM Powertrain, sieht Fehlermanagement pragmatischer: "Soweit es geht, sollte man den Mitarbeitern freie Hand lassen, aber eine Führungskraft kann sich hier nicht ganz der Verantwortung entziehen. Sie muss vorher abgrenzen, wie weit ein Mitarbeiter gehen kann, ihm zuvor Wertschätzung und Sicherheit entgegenbringen." In fachlichen Belangen müsse natürlich ein Bewusstsein für Fehlervermeidung geschaffen werden, ein zu geringes Einbringen des Einzelnen hänge aber häufig mit der immer größeren wirtschaftlichen Abhängigkeit zusammen. "Wenn sich jemand stets weniger zutraut und nur danach trachtet, nicht aufzufallen, steckt mitunter die Angst dahinter, den Job zu verlieren." Schwieriger sei das Vermeidungsprinzip bei Fehlern auf der persönlichen Ebene. "Hier ist gezieltes Feedback nötig."

Kein Fehlermanagement ohne Feedback? Karin Kreutzer: "Feedback ist wichtig, um zu wissen, ob meine Werte mit den Werten des Unternehmens zusammenpassen. Aber ich sehe es auch kritisch, wenn Menschen gar nichts mehr tun, ohne dafür Lob erhalten zu wollen." Um die Objektivität von Rückmeldeprozessen zu gewährleisten, setzt man bei McDonald's auf unterschiedlichste Quellen. Methoden wie das 360-Grad-Feedback, bei dem Vorgesetzte und Kollegen auf derselben Ebene sowie eine Ebene darunter befragt werden, das Mitarbeitergespräch oder Potenzialanalysen seien Standard. "Unsere Leute fordern dieses umfangreiche Feedback selbst ein, sie schätzen es, wenn das Selbstbild durch das Fremdbild ergänzt wird." Auch bei General Motors gibt es eine Reihe von strukturierten Methoden, die sich je nach Performance-Grad der jeweiligen Belegschaft unterscheiden. "Je höher die Performance, desto mehr orientiert sich Feedback an den Stärken", so Wangemann. "Die Priorität sollte allerdings immer auf der unmittelbaren Rückmeldung liegen. Das ist gerade bei Fehlern unabdingbar, bevor sich der Einzelne in die Isolation begibt. Und es fördert die Tiefe der Beziehung."

Dass das persönliche Gespräch Vorrang hat, findet auch Post-Personalchef Paul: "Standardisierte Methoden sind wichtig für die Standortbestimmung, aber können die Führungsaufgaben des restlichen Jahres nicht ersetzen. Eine anonyme Befragung gibt dem Mitarbeiter keinerlei Chance zur Selbstreflexion." Eine gute Führungskraft sei schließlich auch dazu da, Mitarbeiter laufend zu motivieren und bei Fehlern auch nach außen zu unterstützen.

Maria Resch bringt es mit einer weiteren Studie auf den Punkt: "Weniger als 15 Prozent aller deutschen Mitarbeiter sehen sich als engagiert, motiviert und kreativ. Das kann nicht nur an den Chefs liegen, sondern an mangelnder Kommunikation. Am Gefühl, sich nicht einbringen zu dürfen." Feedback müsse gelebt werden: "Als Führungskraft muss ich eine Bühne schaffen, es ist vieles da, man muss es nur hervorholen."

