

## BOBKAS BUSINESS – 07/2017

### Die Akzeptanz des Scheiterns – die Jagd nach den Elefanten

„Ich habe nicht versagt, sondern bewusst etwas gewagt, aus dem ich gelernt habe, heute die Fehlerursachen kenne und mein Handeln zukünftig anpasse.“ Hand aufs Herz: Wie oft haben Sie diesen Satz von Ihrer Führungscrew im offenen Dialog gehört? Im Englischen gibt es ein schönes Sprachbild für ein Tabu im geschäftlichen Alltag - man spricht dort vom „elephant in the room“. Der Elefant steht für ein Problem, das jeder im Raum sehr gut sehen kann, über das aber niemand zu sprechen wagt. Der Elefant steht mitten im Raum. Jeder sieht ihn. Er nimmt allen anderen den Platz zum Arbeiten und die Luft zum Atmen. Doch keiner traut sich, auf den Elefanten zu zeigen und zu rufen: „Weg damit“. In mittelständischen Unternehmen gibt es ebenso viele Elefanten. Das hat vor allem kulturelle Gründe. Das Eingestehen von Fehlern gilt zumeist als Schwäche - insbesondere für Führungskräfte. Die immanente Angst vor dem Scheitern ist gerade im mittleren und Top-Management unausgesprochen allgegenwärtig. Eng verbunden mit der Angst vor Fehlern ist zudem die Risikoscheu. Fehler werden verborgen, die Schuld anderen zugewiesen oder man entscheidet aus Selbstschutz defensiv. So fällt schnell die Entscheidung für die sichere Bank-Variante der vorhandenen Optionen aus - Chancen für das Unternehmen insgesamt bleiben ungenutzt zu Gunsten der Eigenabsicherung. Und genau deswegen bedarf es endlich der konsequenten Enttabuisierung des Scheiterns. Und der Akzeptanz von unbekanntem Risiken und Fehlern. Die amerikanische Kultur hat mitunter ihre Vorzüge - im Hang zu „Versuch und Irrtum“, mit geringer Scheu vor dem Scheitern. Was auf den ersten Blick banal zu wirken vermag, ist als substanzieller Bestandteil einer positiv erlebbaren Risiko- und Fehlerkultur, der nachhaltige Treiber für Entscheidungsprozesse und sorgt im Ergebnis für bessere Entscheidungen. Die erfolgreichsten Innovationsschmieden pflegen Unternehmenskulturen, die Fehler als Bestandteil eines kreativen Prozesses sehen, der bewusst zelebriert werden kann und soll - ein selbstverständlicher und intensiv zu pflegender Teil der Unternehmens-DNA. Eben genau bei der eigenen Ideenentwicklung auch bereit zu sein, das Leid des Scheiterns gemeinsam

im Team zu durchleben. Um den Kulturwandel diesbezüglich voranzutreiben, sind nachfolgende Eckpfeiler in der Führung unabdingbar. Es braucht die klare Vision, doch dürfen strategische Planungen nie zum eigenen Korsett avancieren. Sie müssen die Richtung weisen, zugleich aber ihre Agilität bewahren, um bei Fehlern und den erzielten Learnings, Kurskorrekturen jederzeit zu ermöglichen. Mitarbeiter suchen, bewusst wie unbewusst, immer auch Orientierung im Verhalten der eigenen Unternehmensführung. Die Mitarbeiterbeteiligung und der Mut zum Neudenken müssen also in erster Linie konsequent im Alltag vorgelebt und eingefordert werden. Das wiederum verlangt von der Führungscrew eine radikale Abkehr von strengem Hierarchiedenken und gelebten Prozess- wie Organisationsabläufen - hin zu agilen Führungs- und Steuerungsinstrumenten im Alltag. Das Team-Ergebnis alleine rückt in den Fokus, wie auch die Übernahme der Verantwortung jedes Einzelnen für den persönlichen Ergebnisbeitrag. Dabei ist der Schlüssel zum Erfolg: TRAINING - TRAINING und nochmal TRAINING! Denn die Akzeptanz des Scheiterns und der offene Umgang mit Fehlern müssen erlernt werden. Nicht selten stellt dies Führungskräfte vor große Herausforderungen. Hier sind, im Scheitern und wieder aufstehen erfahrene, Mentoren aus Ihrer Führungsmannschaft ideale Booster für Ihren Kulturwandel. Sie geben der Mannschaft Stabilität wie Zuversicht und können die strukturellen wie organisatorischen Voraussetzungen schaffen, um Ihre Risiko- und Fehlerkultur neu zu beleben und weiterzuentwickeln - damit im Ergebnis der vorbildliche Umgang mit Risiken, Fehlern und Chancen in Zukunft endlich mit Beifall belohnt wird. Hierzu braucht jedes Team den notwendigen Gestaltungsspielraum. Und dessen selbstverständliche Integration in den Alltag. Eine Plattform, auf der kontinuierlich in definiertem Rahmen gezielt kommuniziert wird, die Gründe und noch wichtiger die Learnings schnell in die Breite getragen werden. Und auf der genau diese Learnings auch „gefeiert“ werden, als wichtiger Meilenstein auf dem gemeinsamen Lernprozess in Projekten und insgesamt im Unternehmen. Dies muss in den einzelnen Teams sowie interdisziplinär

sichergestellt sein. Im Ergebnis werden, unter Garantie, Prozesse wie auch Ihre Organisation insgesamt an Agilität und Innovationskraft gewinnen. Um auf das englische Sprachbild zurückzukommen: Beginnen Sie deswegen heute direkt mit der Elefantenjagd. Für mehr Raum und Freiheit zum Denken. Und zum Fehlermachen. Viel Freude auf der Jagd!

Veröffentlicht in der aktuellen Printausgabe von netzwerk Südbaden ([www.netzwerk-suedbaden.de](http://www.netzwerk-suedbaden.de)).



**TOBIAS BOBKA**  
Dipl.-Betriebswirt (DH)

#### BOBKAS BUCH



„Was Unternehmer und Unternehmen erfolgreich macht – die Kolumnen.“  
Jetzt bei uns direkt kostenlos bestellen.