

STELLEN SONNTAG

Lob des Scheiterns

Um die Fehlerkultur in den Firmen steht es nicht gut. Das ist ein grosser Fehler

Scheitern ist in der heutigen Arbeitswelt – anders als im Sport – noch immer ein Tabu. Wer Fehler zugibt, handelt sich Nachteile ein.

VON **KATJA GIRBIG**
UND **FRANK E. P. DIEVERNICH***

Nirgendwo sind Sieg und Niederlage so nahe beieinander wie im Sport. Scheitern gehört deshalb nicht nur dazu, sondern ist oft Voraussetzung für Bestleistungen. Hürdenläufer Felix Sanchez musste nach seinem Olympiasieg 2004 jahrelang untendurch – bevor er nun 2012 in London erneut zu Gold stürmte. In der Berufswelt wird genauso häufig gescheitert wie in der Sportwelt. Für viele Mitarbeitende sind manchmal die Umstände schlicht zu komplex und die Situation nicht zu bewältigen; gesteckte Ziele können trotz intensivem Engagement nicht erreicht werden.

Anders als im Sport wird aber im Berufsleben über das Scheitern in aller Regel beharrlich geschwiegen. Schweigen ist für das Überleben in einem Unternehmen nach wie vor der klügere, weil sichere Weg. Firmeninterne Eingeständnisse sind immer noch selten und in den

Augen der anderen ein unausgesprochenes «No-go», da sie das Potenzial besitzen, eine Spirale des sozialen Vergleichs in Gang zu setzen: «Den Müller hat es wirklich erwischt. Dagegen gehts mir ja richtig gut.»

Auch wenn sich Herr Müller wieder aus der Schiffbruch-Schublade herausarbeitet, erinnern ihn Zeitgenossen gerne immer wieder an den «Vorfall». Und auch wenn sie es nicht tun, so kalkuliert jedoch Müller damit, dass das geschehen könnte. Hier liegt grosses Verunsicherungspotenzial. Hat dieses den Vorgesetzten erreicht, dann dreht sich diese Spirale noch weiter, indem Herrn Müller nun bestimmte Kompetenzen abgesprochen werden, was sich auch auf die Verteilung von Arbeit oder Projekten auswirkt.

SCHIEDERN KANN zum Stigma werden. Wer Fehler zugibt, öffnet eine ungeschützte Flanke und lädt zu Kritik ein. Auch im Top-Management gibt es Fehlschläge und wird zuhauf gestrauchelt. Nur steigt mit der Hierarchiestufe der Energieaufwand, mit dem Missgeschick vertuscht oder bagatellisiert werden.

Dies ist insoweit schwerwiegend, da gerade das Verhalten von Führungskräften als Modell für die unternehmerische Lern- und Fehlerkultur steht und somit einen intensiven Abstrahleffekt auf das Verhalten der Mitarbeiter hat. Wie steht das nun in Zusammenhang mit der oft



Katja Girbig, Frank E. P. Dievernich.
ZAJACZEK.COM, HO

beschworenen fehlerfreundlichen Kultur, die Führungskräfte gerne rühmen und ihre theoretische Einbettung bei dem Management-Guru Tom Peters finden, in dem dieser propagiert «Macht mehr Fehler – woraus sonst wollt ihr Lernen!»? Wie ist das in Einklang zu bringen mit der gesellschaftlichen Regelkommunikation, dass Scheitern immer auch als Chance zu begreifen ist?

ES MAG STIMMEN, dass in jedem Scheitern die Chance des Innehaltens und des Reflektierens steckt; neue Wege können als alternative Optionen auftauchen. Jedoch tangiert dies nur die Ebene des Individuums, zu einem Lernen auf organisationaler und institutioneller Ebene kommt es dabei nicht. Dabei waren die Zeiten hierfür niemals besser als jetzt; der wirtschaftliche Kontext (Eurokrise),

sichtbar für alle, offenbart sein Scheitern. Man wäre also in guter Gesellschaft. Mitarbeitende wie auch Führungskräfte wissen innerhalb ihrer Organisationen um die komplexen Systeme, um die Ambivalenzen, die sie täglich in der Arbeit aushalten müssen, um die vielen, parallel ablaufenden Projekte und um die knappe Zeit, in der all das geleistet werden muss. Fehler sind da Normalzustand.

GERNE WÜRDEN MITARBEITENDE hören, dass selbst die Führungskräfte nicht mehr wissen, wie hier der Durchblick zu wahren ist. In der Tat kann offengelegtes Scheitern eine Chance für eine neue Art der Kommunikation sein, in der man sich verständigt, in was für einer Organisation und unter welchen Rahmenbedingungen man arbeiten will.

Derzeit verfügen die wenigsten Firmen jedoch über eine Kompetenz respektive ein Krisenmanagement, das es Einzelnen oder Teams erlaubt, würdevoll mit Fehlern umzugehen, zu reflektieren und unaufgeregt Konsequenzen zu ziehen. Dabei sind Fehlschläge keine Ausnahmefälle, sondern die Regel im Leben und in der Arbeitswelt.

Um daraus zu lernen – sowohl individuell wie kollektiv –, müssen Misserfolge aus der Tabuzone geholt werden. Wer innerhalb der Firmen im Rahmen einer globalen, leistungsorientierten und auf Innovationen abzielenden Wirtschaft Unternehmertum einfordert, muss jene Personen auf das «Podest der Medaillenverteilung» stellen, die schmucklos von dem Sprechen, was nicht gut gelaufen ist, die Anstrengungen unternommen haben und dennoch gescheitert sind. Arbeit ohne Schiffbruch gibt es nur für Personen, die sich im immer gleichen Fahrwasser treiben lassen.

Katja Girbig ist selbstständige Beraterin und Managementcoach in Hamburg, www.katja-girbig.de
Frank E. P. Dievernich ist Professor für Unternehmensentwicklung an der Berner Fachhochschule sowie Partner der Witten School of Management (DE), www.dievernich.com

JOKER TEMPORÄR- + DAUERSTELLEN
Unsere Erfahrung ist Ihr Gewinn

Aarau · Baden · Basel · Bern · Dietikon · Olten
Rapperswil · Thun · Wohlen · Zug · Zürich

Wir bieten Ihnen täglich
aktuelle Stellen in
allen Bereichen.

www.jokerpersonal.ch
info@jokerpersonal.ch

Das Joker-Team
freut sich auf Ihre
Kontaktaufnahme.



> Köpfchen!
Das wünscht Ihnen
Ihre Schule: hkvaarau.ch

**ALTE-STELLE-
LOSWERDEN-
TIPP 111**

**Machen Sie im
Casino Baden 200'000
Franken Spesen.**

JOBBS, IN DIE MAN SOFORT WECHSELN WILL
jobwinner.ch



GFELLER CONSULTING & PARTNER AG*

Consultants in Search and Recruitment

Unsere Mandantin, im oberen Aargau domiziliert, bietet als private und selbständige Institution Menschen bei Krankheit, Gebrechlichkeit und Verwirrtheit ein freundliches und sicheres Zuhause. Sie setzt den Menschen in den Mittelpunkt und geht auf seine Bedürfnisse und Biografie ein. Die Leitung beauftragt uns infolge Pensionierung des Stelleninhabers mit der Suche einer teamfähigen, engagierten und offenen Persönlichkeit (Dame, Herr oder Ehepaar) als

Zentrumsleiter 80–100 % Alters- und Pflegeheim

Ihre Hauptaufgaben

Sie führen das Institut nach wirtschaftlichen und gesetzlichen Grundlagen. Ihre Handlungsweise und Kommunikation stützen sich auf Vertrauen und Zuverlässigkeit ab. Sie fördern die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und bringen sich im Entwicklungsprozess ein. Zudem sind Sie, mit internen und externen Leistungserbringern, verantwortlich für den tadellosen Betrieb und den Unterhalt von Heim und Umgebung.

Ihr Profil

Sie bringen idealerweise erste Heimleitungserfahrungen mit. Sie haben eine Ausbildung als Dipl. Heimleiter, allenfalls eine gleichwertige Ausbildung, abgeschlossen oder sind auf dem Weg dazu. Sie verfügen über betriebswirtschaftliche Kenntnisse und verstehen es, Mitarbeitende sowie Bewohner zu begeistern und begegnen ihnen mit Einfühlungsvermögen und Achtung.

Ihre Zukunft

Sie übernehmen eine spannende und verantwortungsvolle Position in einem traditionellen Zentrum. Mit Ihrer starken Persönlichkeit tragen Sie zu einer guten Heimatmosphäre bei, welche den Bewohnern und Mitarbeitenden Sicherheit und Geborgenheit bietet. Vermerk «MS 209/157»

Kaufm. Allrounderin 60–80 % Alters- und Pflegeheim

Ihre Hauptaufgaben

Sie unterstützen die Heimleitung tatkräftig bei den administrativen und organisatorischen Tätigkeiten. Sie führen die Buchhaltung eigenständig bis zur Abschlussbereitschaft sowie die Personal- und Bewohneradministration. Sie sind bezüglich Ergänzungsleistungen im Kontakt mit den zuständigen Behörden. Sie sind zudem zuständig für die Koordination von Terminen, die Vorstandsprotokolle, die allgemeine Korrespondenz und den allgemeinen Einkauf.

Ihr Profil

Sie sind eine aufgestellte Persönlichkeit und verfügen über eine kaufmännische Grundausbildung sowie eine fachspezifische Weiterbildung idealerweise im Bereich Finanzen und/oder Personal. Sie bringen einige Jahre Erfahrung in einer ähnlichen Funktion mit und bewahren auch in hektischen Situationen einen kühlen Kopf. Erweiterte EDV-Kenntnisse von Vorteil.

Ihre Zukunft

Sie übernehmen eine spannende und abwechslungsreiche Position in einem traditionellen Zentrum. Mit Ihrer aufgestellten und einfühlsamen Art tragen Sie zu einer guten Heimatmosphäre und einem reibungslosem Ablauf der administrativen Arbeiten bei. Vermerk «MS 210/158»

Ihr nächster Schritt

Senden Sie Ihre Bewerbung mit Lebenslauf, Foto, Zeugnissen und Diplomen unter dem betreffenden Vermerk an den Beauftragten, Herrn Michael Steiner, Partner, Tel. Vorabklärung: Mo–Fr 08.00–18.00 Uhr. Unsere Diskretion ist seit 1977 sprichwörtlich.

Geschäftsstelle

Schulhausstrasse 6, CH-4800 Zofingen
Tel. +41 (0)62 752 70 52, michael.steiner@gcp.ch

Weitere Karriereangebote
finden Sie auf www.gcp.ch

Sorgentelefon für Kinder

0800 55 42 10
weiss Rat und hilft
SMS-Beratung
079 257 60 89
www.sorgentelefon.ch
Sorgentelefon
3426 Aeffligen
PC 34-4900-5



GFELLER CONSULTING & PARTNER AG*

Consultants in Search and Recruitment

Unsere Mandantin, eine unabhängige, kundenorientierte Familiengesellschaft, stellt seit beinahe 100 Jahren erfolgreich innovative Werkzeugmaschinen her. Maximale Flexibilität bei hoher Zuverlässigkeit und Betriebssicherheit sichert ihr die Kundenzufriedenheit und ihre führende Stellung auf dem weltweiten Markt. Zur Verstärkung des Marketing- und Verkauf-Teams suchen wir eine kontaktorientierte Persönlichkeit (Dame oder Herr) als

Leiter Pre Sales / Produkt Manager Maschinenbau

Ihre Hauptaufgaben

Sie führen den Bereich Pre Sales mit ca. 10 Mitarbeitenden und sind das Bindeglied zwischen Verkauf und internen Funktionsbereichen. Sie führen Markt- und Konkurrenzanalysen durch, leiten daraus die Vorschläge für das zukünftige Produkt- und Leistungsportfolio ab und stellen Anträge für Weiter- und Neuentwicklungen. Sie entwickeln ein produktbezogenes Marketingkonzept und leiten Kundenprojekte in interdisziplinären Projektteams.

Ihr Profil

Sie verfügen über eine abgeschlossene Ausbildung zum Masch. Ing. FH sowie eine verkaufsorientierte Weiterbildung mit der entsprechenden Erfahrung. Sie bringen idealerweise Erfahrungen im Werkzeugmaschinenbau und in der Leitung interdisziplinärer Projektteams mit. Sie sind verhandlungssicher in Deutsch, Englisch und allenfalls Französisch.

Ihre Zukunft

Sie erhalten eine vielseitige und verantwortungsvolle Aufgabe in einem internationalen Umfeld. Mit Ihrem organisatorischen Geschick und Ihrem Leistungswille steuern Sie komplexe Planungs- und Verkaufsprozesse und tragen zum weiteren Unternehmenserfolg bei.

Ihr nächster Schritt

Senden Sie Ihre Bewerbung mit Lebenslauf, Foto, Zeugnissen und Diplomen unter dem Vermerk «KZ/46/12» an den Beauftragten, Herrn Kurt Zimmerli, Partner und Inhaber. Tel. Vorabklärung: Mo–Fr 08.00–17.30 Uhr. Unsere Diskretion ist seit 1977 sprichwörtlich.

Geschäftsstelle

Martin Disteli-Strasse 9, CH-4600 Olten
Tel. +41 (0)62 396 04 65, kurt.zimmerli@gcp.ch

Weitere Karriereangebote
finden Sie auf www.gcp.ch