

Technische Universität Kaiserslautern
Distance and Independent Studies Center (DISC)
Master-Fernstudiengang „Organisationsentwicklung“

Hausarbeit

Fehlermanagement und Veränderungsintelligenz in Organisationen

Wie lässt sich die Veränderungsintelligenz durch ein nachhaltiges Fehlermanagement positiv beeinflussen?

Höfler, Jens

Matrikel-Nr.: [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Abgabedatum

04.10.2022

Inhalt

II. ABBILDUNGSVERZEICHNIS	3
III. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	4
1 EINLEITUNG	5
2 DEFINITION FEHLERMANAGEMENT	6
3 FEHLERKLIMA IN DER ORGANISATION	7
3.1 KONSTRUKTIVER UMGANG MIT FEHLERN	8
3.2 FEHLERELIMINIERUNG ODER FEHLERFREUNDLICHKEIT	11
4 DEFINITION VERÄNDERUNGSINTELLIGENZ	12
5 DAS VERÄNDERUNGSINTELLIGENZ-KONZEPT	14
5.1 MÖGLICHE KONSEQUENZEN FÜR VERÄNDERUNGSARBEIT	15
6 KOMPETENZEN UND PARTIZIPATION ALS STELLHEBEL FÜR DEN ERFOLGREICHEN ORGANISATIONALEN WANDEL	18
6.1 FEHLERKOMPETENZ UND PERSÖNLICHE VERÄNDERUNGSKOMPETENZ	19
6.2 MITARBEITERBETEILIGUNG BEI VERÄNDERUNGSPROZESSEN	21
7 GESTALTUNGSELEMENTE UND ORGANISATORISCHE VERANKERUNG	23
7.1 STRATEGISCHE ANSÄTZE UND KREATIVE UMSETZUNGSWEGE FÜR VERÄNDERUNGSPROZESSE 24	
7.2 EVALUATION UND VERANKERUNG VON VERÄNDERUNGSERGEBNISSEN	26
8 FAZIT	27
IV. LITERATURVERZEICHNIS	29
V. EIGENSTÄNDIGE ERKLÄRUNG	31

II. Abbildungsverzeichnis

Abb.: 1 Organisationsherausforderungen -----	5
Abb.: 2 Fehler-Mindset und Fehlerkultur-----	11

III. Abkürzungsverzeichnis

bzw. ----- beziehungsweise
d. h. ----- das heißt
TQM----- Total Quality Management
USA ----- United States of America
z.B. ----- zum Beispiel

1 Einleitung

„Fehler sind eine einfache Gelegenheit, nochmal neu anzufangen, nur diesmal intelligenter.“¹

Organisationen sehen sich immer akuter mit diversen Veränderungstreibern konfrontiert. Allen voran die Digitalisierung, die neuen Formen der Zusammenarbeit mit all ihren Randscheinungen, wie beispielsweise neue Führungsherausforderungen und als dritte Größe steht nach wie vor der Umsatz auf der Agenda von Organisationen. Darüber hinaus prägen die aktuelle Ressourcenknappheit, der Fachkräftemangel und den da-

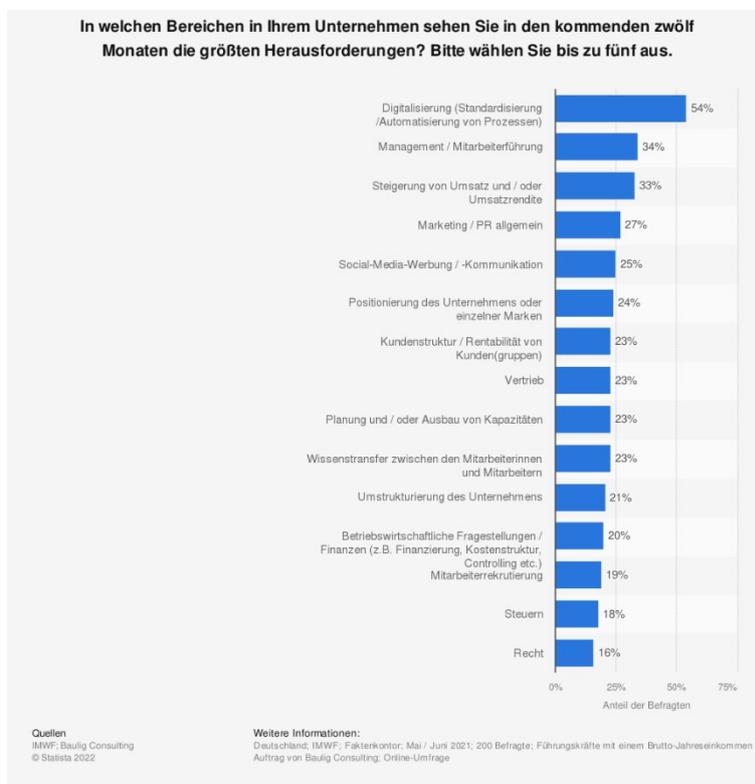


Abb.: 1 Organisationsherausforderungen

mit verbundenen Erhalt der Arbeitsfähigkeit als auch die allgegenwärtige Veränderungsgeschwindigkeit das Arbeitsgeschehen von Organisationen und ihren Beteiligten. Das bedeutet, dass sich das Organisationsumfeld spürbar schneller, radikal und reversibel verändert als es bisher von den Beteiligten wahrgenommen wurde. Somit ist das Umfeld nicht mehr planbar, da die Rahmenbedingungen teils unbekannt sind und sich gleichzeitig ändern können.²

Gegenstand dieser Arbeit ist die Darstellung einer erforderlichen Dynamik von den Organisationen und ihren Beteiligten für eine agile und strategisch reaktionsfähige Haltung, welche durch Neugierde, Mut, Offenheit, Handeln sowie Fehlertoleranz gekennzeichnet ist. Dem Faktor Handeln bzw. Fehlertoleranz kommt hierbei unter Berücksichtigung des

¹ (Ford, 2021), Nr. 17

² Graefe, 2021, Umfrage zu den größten Herausforderungen von deutschen Unternehmen im Jahr 2021

systemischen Kontextes ein besonderes Augenmerk zu. Die Arbeit zeigt auf, wie das Handeln so formiert werden kann, dass es im Falle eines Fehlers gelingt, die Lernerfahrung aus dem Versuch positiv in nachfolgende Vorhaben zu integrieren. Als Ergebnis der Arbeit wird deutlich, dass Fehlerkultur und Veränderungsintelligenz miteinander in Symbiose stehen und voneinander profitieren.

Das Ziel dieser Hausarbeit fokussiert den Umgang mit Fehlern als auch dem Scheitern von Aufgaben und Vorhaben und die daraus resultierenden Lernerfahrungen. Insbesondere wird der Zusammenhang von Lernerfahrungen und Veränderungen dargestellt und wie sich ein konstruktives Fehlermanagement auf die Veränderungsbereitschaft auswirkt und somit eine Veränderungsintelligenz nachhaltig entstehen lässt.

Zunächst werden in Kapitel 2 und 3 die grundlegenden Begriffe zum Fehlermanagement näher erläutert und es wird in die Thematik Fehlerklima in Organisationen eingeführt. In Kapitel 4 werden die Schwerpunkte zur Veränderungsintelligenz dargestellt. Kapitel 5 schildert die hieraus resultierenden Konsequenzen für die Veränderungsarbeit. In Kapitel 6 werden die Stellhebel für einen erfolgreichen organisationalen Wandel veranschaulicht und in Kapitel 7 folgen konkrete Gestaltungselemente sowie Möglichkeiten für eine organisationale Verankerung am Beispiel. Die Arbeit endet mit einem Fazit.

2 Definition Fehlermanagement

Da das „Fehlermanagement“ im Titel dieser Arbeit steht, ist es unumgänglich, die wesentliche Bedeutung dieses Begriffes „Fehler“ definitorisch zu erfassen sowie theoretisch als auch wissenschaftlich darzustellen.

Jeder Mensch begeht Fehler. Dagegen wird niemand einen Einwand haben. Jedoch das, was unter einem Fehler verstanden wird, variiert mitunter stark. Fehlermachen ist eine subjektive Wahrnehmung. Als Fehler wird ein temporäres unerwünschtes und nicht beabsichtigtes Ergebnis oder Verhalten bezeichnet, welches als Ziel- bzw. Normabweichung oder Regelwidrigkeit betrachtet wird.³ Fehler sind mannigfaltig in der Arbeitswelt. Mitarbeitende begehen Fehler in der Produktfertigung und Führungskräfte als auch Spezialisten in der Einsatzplanung oder Produktdiversifikation. Hieraus lässt sich Schlussfolgernd betrachten, dass der Grund für Fehler im Menschen liegt. Die Fehlerentstehung fußt auf aktive Mitwirkung oder Unterlassung. „Fehler sind jedoch nur selten direkt auf

³ vgl. Mandl, 2017, S. 3

eine Ursache oder Person zurückzuführen. Vielmehr existieren in der Praxis Fehlerketten, die aus persönlichen und/oder systemischen Komponenten bestehen.“⁴ Kompetenzausprägung, Ressourcenknappheit oder vorsichtige Budgetierung können zu Fehlern führen und diese ausweiten. Diese Fehlerdiversität erschwert die Präzisierung möglicher Ursachen. „Gerade wenn die Ursache nicht genau präzisiert werden kann, fällt es den Beteiligten vielfach leichter Verantwortlichkeit einfach weg zu diskutieren oder auf spezielle Umstände zu schieben als sich damit konstruktiv auseinander zu setzen und auf die eigentliche Fehlerbehebung zu konzentrieren.“⁵

Der Umgang mit Fehlern erfordert demnach ein strategisches Vorgehen. Hierbei liegt der Fokus auf dem Fehlermanagement. „Unter Fehlermanagement versteht man die Steuerung der bereichsübergreifenden Maßnahmen zur Beseitigung auftretender Fehler (Fehlererfassung, Fehlerbeseitigung, Ursachenanalyse) und zur Fehlervorbeugung.“⁶ Durch ein geschicktes Fehlermanagement gelingt es, den Umgang mit Fehlern als auch das Lernen aus Fehlern mit dem Ziel, Fehler schnell und einfach zu beheben ohne negative Konsequenzen zu forcieren. Schwerpunkt bilden dabei die Fehlerfolgen und nicht die Fehlhandlung.

3 Fehlerklima in der Organisation

Strategien zum Fehlerumgang, zur Fehlervermeidung bzw. ein Fehlermanagement sind aus Organisationen nicht mehr wegzudenken und wichtiger denn je. In Organisationen mit wirtschaftlichem Hintergrund wird häufig der Zusammenhang zwischen Fehlerfreundlichkeit und Fehlerauftreten unter Qualitätssicherungsaspekten, wie z.B. Null-Fehler-Strategie beleuchtet. Was einst Thema in den Hochsicherheitsbranchen war, hat sich zunehmend auf alle Organisationsbranchen und -bereiche ausgeweitet. „Allerdings häufig erst nach Vorfällen mit katastrophalen Folgen. So gilt z.B. der Atomunfall in Harrisburg (USA) am 28. März 1979 als Geburtsstunde der interdisziplinären wissenschaftlichen Fehlerforschung. Dabei entwickelt sich die Forschung von Fragen des Unfallschutzes und der Arbeitssicherheit über den Umgang mit Störfällen und menschlichem Versagen hin zum Umgang mit Entscheidungs- und Organisationsfehlern im Kontext von neuer Technik und Innovationen.“⁷

⁴ Mandl, 2017, S. 4

⁵ Mandl, 2017, S. 4

⁶ Hänes, 1999, S. 1

⁷ Bestvater, 2022, S. 5

Innerhalb der vergangenen zwanzig Jahre entstand eine sachlichere Diskussion zum Umgang mit Fehlern und einer daraus entstehenden Fehlerkultur in den Organisationen. Lernen aus Fehlern hat eine bedeutende Relevanz über Schule und Ausbildung hinaus erreicht und ist mittlerweile Tenor in der Pädagogik und der Psychologie. Der sozialen Komponente kommt eine besondere Bedeutung zu. Unter Berücksichtigung einer ganzheitlichen Betrachtung von individuellem und gemeinsamem Umgang mit Fehlern innerhalb von sozialen Gruppen ist festzustellen, dass beide Blickwinkel lernförderliche Komponenten beinhalten und das davon ausgegangen werden muss, dass diese deshalb korrelieren.⁸

Unter dem Begriff Fehlerklima werden die integralen Elemente Fehlerwahrnehmung, Fehlerbewertung und die Fehlernutzung im Lernprozess innerhalb der sozialen Umwelt der Organisationsbeteiligten verstanden. Wissensaufbau, emotionale Intelligenz und Handlungskompetenz gelten als Resultate eines guten Fehlerklimas. Es gibt jedoch keine nennenswerten empirischen Beweismittel dafür. Deshalb geht man davon aus, dass das Fehlerklima wesentlich durch das Handeln bzw. Nichthandeln der Vorgesetzten bestimmt wird. Aber auch das Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflusst das Fehlerklima. Deshalb kommt man zum finalen Entschluss, dass sich das Fehlerklima im Wesentlichen aus Qualität und Quantität verbaler und nonverbaler Interaktionen im Arbeitskontext begründet. Zeitlich betrachtet spricht man seit der Industrialisierung von einem relevanten Fehlerklima bzw. einer Fehlerkultur. Durch die maschinelle Entwicklung und den zugrundeliegenden Fortschritt entstand eine Gefahr für den Menschen, begründet in der komplexen Bedienbarkeit und der Konstruktion von ebensolchen Maschinen. In einigen Industriebereichen, wie beispielsweise dem Flugzeugbau oder der Atomkraft, spielt deswegen die Fehlerfreiheit und der Umgang mit Fehlern eine besondere Bedeutung. Katastrophale Ereignisse wie z.B. Tschernobyl (1986), Fukushima (2012) oder Rammstein (1988) machen es notwendig, sich auf organisationaler Ebene intensiv mit Fehlern zu beschäftigen sowie deren Entstehung zu analysieren.⁹

3.1 Konstruktiver Umgang mit Fehlern

Die persönliche und soziale Bewertung nach einem Fehler sorgt dafür, ob dieser scheitert oder zum Erfolg führt. Aller Voraussicht nach sollten Fehler nicht pauschal als negative Ereignisse gelten. Durch ihren subjektiven Hintergrund können aus ihnen diverse

⁸ vgl. Schüttelkopf und Vogel, 2015, S. 245

⁹ vgl. Steuer, 2014, S. 49-53

positive Konsequenzen gezogen werden. Jeder Mensch, der an Organisationen beteiligt ist, ganz gleich in welcher Position bzw. Rolle, begeht täglich Fehler, leichte und schwerwiegende Fehler. Die Praxisperspektive lässt erkennen, dass es gute Fehler gibt, aus denen wir lernen können und schlechte Fehler, bei denen die negativen Konsequenzen die positiven Erfahrungen überwiegen. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern bedarf mehrere Blickwinkel. Einerseits die persönliche Einstellung und Haltung des Menschen, andererseits spielt die Fehlerkultur einer Organisation eine entscheidende Rolle.¹⁰

„Jede Person geht anders mit Misserfolgen um, d. h. sie besitzt ein **individuelles Fehler-Mindset**.“¹¹ Dieses individuelle Fehler-Mindset besteht aus unterschiedlichen Bausteinen, die miteinander verzahnt sind und sich gegenseitig beeinflussen. Aus diesem Zusammenspiel entspringt der Umgang einer Person mit Fehlern. An der Spitze des Fehler-Mindsets steht die **Fehlererwartung**. Diese gründet auf einem unternehmerischen Denken und Handeln und impliziert ein Verständnis, dass im Rahmen von Handlungen Fehler auftreten können oder nicht. Durch diese Fehlererwartung reduziert sich die **Fehlerbelastung** nach einem auftretenden Fehler. Der Fehlererwartung folgt die **Fehlerrisikoneigung**. Dahinter verbirgt sich die Risikobereitschaft einer Person, mögliche Fehler zu riskieren. Diesbezüglich muss der Faktor Angst vor Misserfolgen berücksichtigt werden. Angst ist ein Urinstinkt. Sie schützt den Menschen und sorgt für dessen Überleben. Angst schränkt jedoch ein, verlangsamt Entscheidungsprozesse und bremst innovatives Handeln. Es braucht demnach Balance zwischen Risikofreude und Risikoaversion. Ab dem Zeitpunkt des tatsächlichen Fehlereintritts zeigt das **Fehlerbewusstsein** seine Wirkung. Im Mittelpunkt des Fehlerbewusstseins steht die Reflektion, Identifikation und Verarbeitung von Fehlern. Ein Fehlerbewusstsein führt auf lange Sicht zu **Fehlerkompetenz**. Fehlerkompetenz verhilft den Menschen eigenständig oder mit Hilfe anderer Menschen, z.B. Führungskräften zur Fehlerbereinigung. Die bereits oben angesprochene Fehlerbelastung gibt Aufschluss über die Fehleranfälligkeit einer Person. Sie wirkt auf der Sach- und auf der emotionalen Ebene und beeinflusst neben der Motivation auch die Art und Weise, wie zukünftig Entscheidungen getroffen werden. Abhängig davon kann mittels **Fehlermotivation** eine verstärkte Durchsetzungsbereitschaft erreicht werden, um Fehler, Erfahrungen als auch das Geschehene emotional und mental aufzuarbeiten und aus den Fehlern zu lernen.¹²

¹⁰ vgl. Mandl, 2017, S. 10-15

¹¹ Mandl, 2017, S. 11

¹² vgl. Mandl, 2017, S. 11-15

Aus den individuellen Haltungen aller Organisationsbeteiligten zum Umgang mit Fehlern entsteht die **Fehlerkultur einer Organisation**. Sie repräsentiert das mentale Gerüst, das die Haltung aller Beteiligten positiv als auch negativ beeinflussen kann. Es ist zu empfehlen, die Fehlerkultur bewusst und aktiv zu gestalten, da sie die Organisationsperformance global und radikal bewegt. Neben dem Verhalten der Organisationsbeteiligten wird die Fehlerkultur auch von den Normen und Werten der Organisation bestimmt. „Werden Fehler vermehrt sanktioniert oder akzeptiert? Werden im Nachgang nur Symptome behandelt, indem man versucht Fehlerquellen schnell zu beseitigen oder werden stattdessen Ursachen ergründet und Lösungen entwickelt? Bekennt man sich zu Misserfolg und versucht daraus zu lernen oder wird er geleugnet oder im schlimmsten Fall gar vertuscht?“¹³ Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern zieht eine motivierende und leistungssteigernde Wirkung nach sich. Fehler werden als Lernchancen erkannt, die Menschen, Teams und die gesamte Organisation voranbringen können. Die konstruktive Haltung beugt einem destruktiven Fehlerumgang vor und vermindert Demotivation bei allen Beteiligten. Dies erfordert eine offene Kommunikation hinsichtlich Fehler. Damit gelingt es Fehler zu identifizieren, ein Bewusstsein für mögliche Gefahren zu schaffen, notwendige Informationen zu Konsequenzen auszutauschen, Verantwortungsbewusstsein zu erzeugen und Lernerfahrungen zu teilen. Außerdem gelingt Organisationen mit einer positiv geprägten Fehlerkultur eine stimmige Balance zwischen Verherrlichung und Diffamierung von Fehlern, indem sie Emotionen aller Art außen vorlassen. Diese neutrale Haltung optimiert die Fehlerreaktion erheblich, da der Fokus nicht auf die Schuldfrage gerichtet ist, sondern auf Verbesserung, Verhältnismäßigkeit und Rehabilitation. Um diesen konstruktiven Umgang zu ermöglichen, bedarf es ein ausgeprägtes vertrauensvolles und respektvolles Miteinander als auch ein konstruktives und kooperatives Verhalten. Neben diesen Rahmenbedingungen sind zusätzliche Instrumentarien für einen professionellen Fehlerumgang erforderlich.¹⁴

¹³ Mandl, 2017, S. 22

¹⁴ vgl. Mandl, 2017, S. 20-24



Abb.: 2 Fehler-Mindset und Fehlerkultur

3.2 Fehlereliminierung oder Fehlerfreundlichkeit

Eine Fehlerkultur kann vielfältig sein und eine organisationseinheitliche Fehlerkultur existiert nicht. „Vielmehr können in einem Unternehmen parallel mehrere Fehlerkulturen vorherrschen, die sich in der kollektiven Einstellung zu Misserfolg im Bewusstsein von Führungskräften und Mitarbeitern bestimmter Abteilungen oder Funktionsbereiche manifestieren.“¹⁵

Aus den im Kapitel 3 hingewiesenen Gefahren von Fehlern kann man schlussfolgern, dass es Branchen und Industrien gibt, die Fehlerfreiheit im Sinne einer Fehlereliminierung anstreben, um Sicherheit vor negativen Fehlerkonsequenzen zu schaffen. Aus dieser Basis entspringt beispielsweise das Prinzip der mehrfachen Absicherung, welches darlegt, dass kritische Elemente, wie z.B. in Bauteilen der Automobil- oder Flugzeugindustrie, immer mehrfach vorhanden sein müssen.¹⁶ Hieraus entstanden mehrere fehlervermeidende Verfahren und Ansätze für Managementsysteme, beispielsweise Six Sigma. Hinter Six Sigma verbirgt sich ein Verfahren, das jegliche Prozesse analysiert, überprüft und verbessert. So gelingt es durch Beobachtung und Kontrolle, Fehler überwiegend zu eliminieren. Es handelt sich bei diesem Verfahren um eine sogenannte Null-Fehler-Strategie mit einer autoritären Hierarchie. Die Six Sigma Vorgehensweise bot jedoch auch negative Seiten. So führte die Prozessoptimierung zu einem enormen Leistungsdruck auf Mitarbeiterseite, was zu einer starken Belastung des Arbeitsklimas führte. Darüber hinaus waren Verluste hinsichtlich Kreativität und Innovationskraft spürbar.¹⁷

¹⁵ Mandl, 2017, S. 2

¹⁶ vgl. Bienenstein und Rother, 2009, S. 23

¹⁷ vgl. Steuer, 2014, S. 51-52

Neben Optionen der Fehlervermeidung existieren weitere Ansätze für einen Umgang mit Fehlern innerhalb von Organisationen. Theo Wehner zeigt mit seinem Konzept der Fehlerfreundlichkeit auf, dass die Unfall- und Fehlerhäufigkeit in Organisationen sinkt, wenn alle Beteiligten mitdenken und aus Fehlern Wissen generieren. Dieser Ansatz ist der Ursprung des Toyota Prinzips, welches für eine fehlerfreundliche Strategie steht. Als einer der ersten am Markt schaffte es Toyota eine produktive Fehlerkultur zu etablieren, in der Fehler als Hinweise für fehlendes Wissen gesehen werden. Offenheit, Transparenz und Analyse stellen hierbei die wichtigsten Kernelemente dar. Auf dieser Grundlage entwickelten sich später die Prinzipien Kaizen und Kanban.

Kaizen bedeutet wörtlich übersetzt Veränderung zum Besseren und wurde in der westlichen Wirtschaftspraxis unter dem Begriff Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bekannt und zu Total Quality Management (TQM) weiterentwickelt. Kanban steht für Prozessorientierung und tritt heute unter dem Begriff Just-in-Time auf. Der Ansatz der Fehlerfreundlichkeit führte zu einem positiven Anstieg des Verantwortungsbewusstseins und der Übernahme von Verantwortung durch Mitarbeiter sowie deren Motivation und reduzierte deutlich die Fehlerrate.¹⁸

4 Definition Veränderungsintelligenz

Der Faktor Mensch spielt eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, Veränderungsprozesse in Organisationen anzustoßen. Auf Grund der zunehmenden Veränderungsdynamik im beruflichen Alltag gelten Bereitschaft, Offenheit und Mut als wichtige Indikatoren für Veränderungen. Diesbezüglich kommt der Veränderungsintelligenz eine besondere Rolle zu. Diese wirkt einerseits als personeller Marktwertbeschleuniger sowie Veränderungsermöglichender für Mitarbeiter und aus Sicht der Unternehmensperspektive stellt die Veränderungsintelligenz einen zentralen Wettbewerbsfaktor dar. Das Wissen um personalisierte Elemente einer Veränderungsleistung sorgt dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich selbstgesteuert und eigenverantwortlich den Herausforderungen rund um die Veränderung stellen. Neben der ausführenden Ebene profitiert auch die übergeordnete Führungsebene durch eine verbesserte Selbstführung, als auch durch eine auf Verständnis aufbauende Mitarbeiterführung, von diesen Elementen. Veränderungsintelligenz ermöglicht es, die unterschiedlichen Widerstände zu erkennen, zu verstehen und dadurch alle Beteiligten zielführend in Veränderungsprozessen zu begleiten.¹⁹

¹⁸ vgl. Steuer, 2014, S. 52-53

¹⁹ vgl. Freyth, 2017, S. 255 -257

„**Veränderungsintelligenz** verfolgt das Ziel, in unterschiedlichen Veränderungskontexten effizient und wirksam im Sinne der Sicherung der Zukunftsfähigkeit zu handeln. Das Konzept der Veränderungsintelligenz integriert Wissen, Tools und Gestaltungsempfehlungen, um die relevanten Merkmale, Werte und Kompetenzen bei Individuen, Teams und Organisation zu diagnostizieren und auf Basis dieser Standortbestimmung gezielt zu stärken.“²⁰

Zusätzlich stellt Veränderungsintelligenz das Ergebnis der **Veränderungsleistung** dar. „Unter Veränderungsleistung ist die handlungs- und zielorientierte Initiierung und Umsetzung eines konkreten Veränderungsvorhabens zu verstehen.“²¹ Als Basis für Veränderungsleistung steht die Erfolgs-Triade Wollen-Können-Dürfen. Eine erfolgreiche Veränderungsleistung erbringen Mitarbeitende nur dann, wenn die Triaden Segmente im Gleichgewicht stehen. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert sind – also wollen, dann gestaltet sich die Aneignung von Wissen und Können einfacher. Ist Wissen und Können bereits ausgeprägt, fällt es wiederum leicht sich für neues zu motivieren. Wenn Mitarbeitende können, aber nicht dürfen, entwickelt sich hieraus Demotivation. Im Endergebnis werden Ziele nur teilweise oder nicht erreicht, das fach- und organisatorische Wissen geht verloren und Frustration sowie mangelhafte Ergebnisse entstehen als Konsequenz. Alle drei Elemente beeinflussen sich gegenseitig, sie können sich demnach stärken bzw. schwächen. Es braucht also eine Ausgewogenheit unter den Elementen, um weder in das eine noch in das andere Extrem zu wechseln. Veränderungsleistung erfordert demnach ein konstruktives Zusammenspiel von bestimmten Komponenten, wie einer nutzbringenden Grundhaltung gegenüber Veränderungen, einer individuellen Veränderungsbereitschaft, Klarheit über den inhaltlichen Veränderungsrahmen, persönliche Veränderungserfahrungen und Motivationsstrukturen, die sich mit dem Veränderungsportfolio decken, Veränderungskompetenzen sowie begünstigende individuelle Verhaltenspräferenzen und in letzter Instanz ausreichende Ressourcen als auch Umfeld förderliche Veränderungsbedingungen. Die Ausprägung der einzelnen Elemente ist bestimmt von Gestaltungsfaktoren und Kontextfaktoren. Diese Differenzierung ermöglicht es den Beteiligten ihre persönliche Energie fokussiert und wirksam einzubringen und die Realisierung der Veränderungsleistungen sauber zu analysieren und realistisch einschätzen zu können.²²

²⁰ Baltes und Freyth, 2017, S. 75

²¹ Freyth, 2017, S. 257

²² vgl. Freyth, 2017, S. 257 - 260

5 Das Veränderungsintelligenz-Konzept

Das Konzept der **Veränderungsintelligenz** fußt auf der Basis der **Ambitextrie**. Ambitextrie beschreibt einerseits die Fähigkeit zu radikaler Veränderung und innovativer strategischer Erneuerung und andererseits die Fortentwicklung einer schrittweisen ungleichen Veränderung. Diese **Beidhändigkeit** ermöglicht es, Gegensätze mitzudenken, etwaige Paradoxien erklären und akzeptieren zu können und so Akzeptanz für die gewünschten Veränderungen zu schaffen und die Organisation auf ihrem Weg dahin zu unterstützen. Veränderungsintelligenz ist kontextabhängig. Das bedeutet, dass Veränderungsbeteiligte wie beispielsweise Organisationen, deren Teams und Mitarbeitenden Fähigkeiten zum intelligenten Handeln adaptieren müssen. Eine zunehmende Komplexität im Organisationsumfeld, die Implementierung agiler Standards, ein verstärkter Einfluss durch Globalisierung, Generationenkonflikte in familiengeführten Organisationen und nicht zuletzt die ausgeprägte Notwendigkeit zur digitalen Transformation verbunden mit einem enormen Innovationsdruck macht dies notwendig. Im Mittelpunkt der Veränderungsintelligenz steht die Befähigung aller Beteiligten, Ambitextrie zu verwirklichen, um so adhoc und konsequent als auch strategisch sowie sukzessiv Veränderungsvorhaben erfolgreich mit dem Ziel zu lenken, die Zukunftsfähigkeit zu stärken. Da Veränderungsvorhaben in ihren Anforderungen differenzieren, benötigt auch das Konzept der Veränderungsintelligenz Flexibilität bezüglich der Rahmenbedingungen. In der Praxis wird hierbei der traditionelle Kontext und der VUKA-Kontext unterschieden. Das **VUKA**-Akronym steht für ein Umfeld, welches durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet ist. Dies fordert eine ausgeprägte Agilität seitens der Organisation als auch deren Beteiligten, um eine entsprechende Handlungsfähigkeit aufrecht zu halten. Um die Agilität personell, team- und organisational zu forcieren, bedarf es

- einer Bereitschaft für einen vermehrten Wandel innerhalb eines komplexen Umfeldes sowie einer ausgeprägten Achtsamkeit, um mögliche relevante Veränderungen rechtzeitig zu erkennen,
- kundenfokussiert zu handeln, was bedeutet Signale und Chancen zu erkennen, zu deuten und zu testen, um so schnelle Entscheidungen orientiert an Geschäftspotenzialen zu treffen und somit Wachstum zu fördern,
- Sensibilität für den Gesamtprozess. Somit gelingt es, auf komplexe Situationen mittels rapider Ressourcenmobilisierung beschleunigt zu reagieren sowie konkrete Aktionen zu realisieren. Dies fördert eine nachhaltige Transformation der

gesamten Organisation und unterstützt die Fortentwicklung der Organisationskultur.²³

Im stetigen Wandel gibt es keine Routinen. Das Konzept der Veränderungsintelligenz erfordert demnach diverse Elemente, welche entsprechend dem zugrundeliegenden Kontext flexibel genutzt werden können. Hierbei stellt sich eine systemische Perspektive, welche Organisationskennzahlen mit der sozialen Kulturdynamik verbindet, orientiert an einer achtsamen Haltung als koalierendes Element heraus. Veränderungsbereitschaft gepaart mit einem Veränderungsbedarf als auch Veränderungskompetenzen werden hierbei fokussiert.²⁴

5.1 Mögliche Konsequenzen für Veränderungsarbeit

Veränderungen sind nichts Neues. Schaut man in die Vergangenheit zurück, kann man sich an einigen Faktoren und Modellen orientieren. Eine grundlegende Basis beschreibt Kurt Lewin mit seinem 3-Phasen-Modell. Lewin beschreibt in seinem Modell zwei Arten von Kräften, antreibende und widerstrebende Kräfte. In der ersten Phase des Modells sind antreibende Kräfte stark ausgeprägt. Dies ist auf die Veränderungsinitiierung zurückzuführen. In Phase zwei treten Widerstände aufgrund der drohenden Veränderung auf. Dies kann Demotivation und sinkende Produktivität mit sich bringen. Ziel des Modells ist es, eine gewünschte Veränderung herbeizuführen, eine stabilisierte Umgebung für alle Beteiligten zu schaffen und eine höhere Produktivität als zu Beginn zu erreichen. Das Modell von Lewin forciert die klassische Organisationsentwicklung, die einen ganzheitlichen Entwicklungsansatz der Organisationen und das Ziel verfolgt, aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Der Veränderungsansatz steckt hierbei in einem humanistischen Menschenbild. Der Mensch wird als ein nach Selbstverwirklichung strebendes Geschöpf gesehen, welches in der Lage ist, durch individuelle Entwicklungsfähigkeit und Zielorientierung sein Leben selbst zu bestimmen. Das Modell resultiert aus dem Verständnis von Veränderung als Ergebnis von Kräften und Gegenkräften. Es gilt die Kräfte zu stärken und die Gegenkräfte schrittweise abzubauen.²⁵

Das Modell von Lewin dient als Basis für nachfolgende Modelle, die Einsichten aus der Aufarbeitung gescheiterter Veränderungsvorhaben nutzten. Ein solches Modell ist das 8-Stufen-Modell von John P. Kotter. Kotter sieht in seinem Modell einen mehrstufigen

²³ vgl. Baltes und Freyth, 2017, S. 70 - 76

²⁴ vgl. Baltes und Freyth, 2017, S. 75

²⁵ vgl. Baltes und Freyth, 2017, S. 57 – 58

Veränderungsplan bestehend aus 8 Stufen: 1. Dringlichkeit erzeugen, 2. Starke Führungskoalition aufbauen, 3. Anziehende Vision und konkrete Strategie des Wandels entwickeln, 4. Vision der angestrebten Veränderungen auf breiter Basis kommunizieren, 5. Hindernisse aus dem Weg räumen und die Veränderung auf eine breite Basis stellen, 6. Kurzfristige Ziele setzen und Erfolge sichtbar machen, 7. Veränderung kontinuierlich weiter antreiben und 8. Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern. Innerhalb dieses Plans können verschiedene Veränderungsprozesse gleichlaufend oder differenziert bearbeitet werden.²⁶ Als kritische Auseinandersetzung mit dem hierarchischen Ansatz nach Kotter und der ununterbrochenen Vorgehenslogik entstand das 5-Phasen-Modell nach Krüger. Hierbei verläuft der Wandel anhand der Phasen Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung. Krüger verknüpft wesentliche Aufgaben aus dem Change-Management mit den Modellphasen und integriert dabei rationale, emotionale als auch politische Formen der Veränderung unter Berücksichtigung der Aspekte Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit. Das in den späten 90er Jahren entwickelte 7-Phasen-Modell von Streich betrachtet die emotionale Dimension und stellt den Menschen in den Fokus. Es beschreibt vordergründig die emotionalen Reaktionen betroffener Individuen bei abrupten Veränderungen. Demnach werden alle sieben Phasen von jedermann durchlebt, hingegen sind Höhen, Tiefen sowie die Dauer der Phasen individuell ausgeprägt.²⁷

All diese Modelle zeigen eine klare Konsequenz für Veränderungsprozesse auf. Sie sensibilisieren **Emotion** als wichtigen Bereich innerhalb der Veränderungsprozesse und schaffen somit die Voraussetzung für ein bewusstes Arbeiten mit Emotionen. Infolgedessen hat sich emotionale Intelligenz als eine wichtige Kompetenz für Veränderungsprozesse herausgestellt. Der Begriff der emotionalen Intelligenz, wie er heute Verwendung findet, wurde Anfang der 1990er Jahre durch Mayer, DiPaolo und Salovey geprägt. Im Kernpunkt der Kompetenz steht die Selbstkontrolle in diversen Situationen und das daraus resultierende Verhalten von sich selbst und anderen. Hierbei unterstützen Subkompetenzen wie z.B. Selbstwahrnehmung, Selbstmotivation, Selbstregulation und Empathie. Emotionale Intelligenz stellt somit ein Sammelsurium von Fähigkeiten dar, welche sich im Verlauf des Lebens auf Grund verschiedener Faktoren stark ausprägen können. Mit Hilfe dieser Fähigkeiten gelingt es stabile Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen, die Kommunikation und somit auch die Einflussnahme zu anderen zu

²⁶ vgl. Kotter, 2012, S. 16

²⁷ vgl. Werter und Jacobs, 2014, S. 53

optimieren, das Stressempfinden und demzufolge auch Konfliktsituationen zu minimieren und den Respekt füreinander zu stärken.²⁸

Im Bereich des Change-Managements wurden wesentliche Schlüsselfaktoren relevant, die Veränderungsprozesse erfolgreich begleiten. Hierzu zählen neben einer motivierenden Vision und daraus resultierenden Zielen auch ein systemisches Prozessdenken und Handeln, kontinuierliche Partizipation aller Betroffenen, um Beteiligung zu schaffen. Dies wird ergänzt durch stete Kommunikation, um Veränderungsprozesse nahtlos zu begleiten, einen förderlichen Umgang mit Widerständen, Perspektiven und sich daraus ergebenden zielgerichteten Entwicklungsmöglichkeiten, einem anhaltenden Perspektivwechsel sowie einer wirksamen Führung. Im Ergebnis entsteht ein stabiler Grundkonsens, der von Vertrauen geprägt ist.²⁹

In Anbetracht des immensen Aufwands, den Veränderungsprozesse organisationsintern verursachen, als auch der Misserfolge gescheiterter Veränderungsvorhaben sowie der mannigfaltigen Krisen im Banken- und Finanzsektor, lösen Begriffe wie Veränderung bzw. Change-Management vielmehr negative Emotionen aus. Dieser Umstand unterstützt den Eindruck, dass es gute Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheiten braucht. Dies wurde von der zunehmenden Marktdynamik und der hieraus resultierenden Anpassungsgeschwindigkeit für Organisationen als auch Menschen verstärkt. Zusätzlich entstanden weitere Impulse, die sowohl auf Seite des Managements als auch bei den Veränderungsansätzen Zuspruch fanden. Achtsamkeit, Resilienz und Agilität stellen Begriffe dar, die aktuell die Arbeitswelt beeinflussen und es ermöglichen, Veränderungen frühzeitig zu erkennen als auch darauf zu reagieren. Just in Time bewirken sie Akzeptanz sowie eine förderliche Haltung für Veränderungsprozesse. Sie unterstützen die Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit, um in möglichen Krisen, hervorgerufen durch Veränderungsansätzen, stabil zu agieren. Organisationen und deren Beteiligte sind somit in der Lage, proaktiv, antizipativ und initiativ notwendige Veränderungen in ein bestehendes System einzuführen.

²⁸ vgl. Simonovich, 2006, S. 31

²⁹ vgl. Baltes und Freyth, 2017, S. 66

6 Kompetenzen und Partizipation als Stellhebel für den erfolgreichen organisationalen Wandel

Veränderungen gleich welcher Art, erfordern einen unterstützenden Rahmen sowie ein förderliches Arrangement bestimmter Komponenten. Diese sind einerseits den einzelnen Individuen zugeordnet und zum anderen dem Organisationsumfeld. Der Faktor Mensch ist die zentrale Größe bei Veränderungen in Organisationen. Im Hinblick auf den im Kapitel 6 beschriebenen Wandel und den darauffolgenden Veränderungen, gewinnen persönliche Kompetenzen und Einstellungen zunehmend an Bedeutung. Der Wandel der Arbeitswelt fordert eine offene Haltung gegenüber Veränderungen ein. Durch eine Stärkung der Veränderungskompetenzen sowie der Schaffung von Partizipation gelingt es, Veränderungen lösungsorientiert, eigenverantwortlich und proaktiv zu unterstützen. Allgemein wird bei Partizipation zwischen materieller, finanzieller und immaterieller Beteiligung unterschieden. Im organisationalen Kontext wird Partizipation als direkte, formell geregelte Beteiligung von Mitarbeitern an Entscheidungen verstanden.³⁰

Partizipation ist gleichzusetzen mit Teilnahme oder Beteiligung an einem bestimmten Prozess, wobei die Partizipationsart und die Gestaltung unterschiedlich sein kann. Grundsätzlich kann man in der Praxis verschiedene Formen, wie z.B. offizielle Informationen, Befragungen, Wahlen, informelle Gespräche, formelle und informelle Teilnahmen erkennen. Der Begriff Partizipation vereint zwei Wortstämme („pars“ = Teil oder Anteil und „capere“ = (an)nehmen, (er)fassen, ergreifen) und wird dem Spätlateinischen zugeordnet. Beteiligung erfolgt demnach direkt durch die Betroffenen selbst anstatt durch eine Vertretungsinstanz und bedarf darüber hinaus keine Zustimmung einzelner Personen, z.B. Führungskraft, sondern ist institutionell in der Organisation verankert. Partizipation steht somit für die Möglichkeit einer interessengeleiteten Einflussnahme auf die Arbeit bzw. das Arbeitsumfeld.³¹

Die Erkenntnisse um diese wichtigen Stellhebel verhelfen Organisationen dazu, individuelle Veränderungsleistungen erfolgreich umzusetzen. Innerhalb von Organisationen gelingt es auf diese Weise, alle Beteiligten in einen eigenverantwortlichen und selbstgesteuerten Entwicklungsprozess zu überführen, sie dabei zielführend zu unterstützen und weiterzuentwickeln, mögliche Reaktionen als auch Widerstände zu erkennen, zu deuten, zu beeinflussen sowie zu überwinden. Eine Herausforderung hierbei ist es, den Wandel für alle Beteiligten gleichermaßen zu ermöglichen, da manche Beteiligte im traditionellen routinierten Kontext agieren und andere sich mit dem Affront der Agilität in einem VUKA-Kontext konfrontiert sehen. Zum anderen muss ebenfalls berücksichtigt werden, dass

³⁰ vgl. Rosenstiel, 1987a, S. 3

³¹ vgl. Zink, 2007, S. 3 - 4

traditionell geprägte Veränderungen deutlich stärker wirken, sowohl in der Organisation als auch bei den einzelnen Beteiligten, im Vergleich zu evolutionär geprägten Veränderungen.³²

6.1 Fehlerkompetenz und persönliche Veränderungskompetenz

Was wird als Fehler bezeichnet? Wer bezeichnet es als Fehler? Warum wird es als Fehler bezeichnet? Wie kam es zu diesem Fehler? Wie gehen wir mit diesem Fehler um? Aus diesen Fragestellungen wird ersichtlich, dass Fehler immer mehrdimensional zu betrachten sind. Bei der Definition von Fehlern können auch diverse Ebenen berücksichtigt werden. Die Frage „Was wird als Fehler bezeichnet?“ greift dabei die erste, inhaltliche Ebene auf. „Weswegen wird etwas als Fehler bezeichnet?“ thematisiert die zweite, normative Ebene und „Wer bezeichnet etwas als Fehler?“ weist auf die dritte, personale Ebene hin. Die vierte, aktionale Ebene betrachtet Fehler unter der Frage „Was führte zum Fehler und welche Konsequenzen folgen daraus?“³³

Veränderungen im Arbeitsumfeld sorgen dafür, dass all diejenigen, die daran beteiligt sind, vor Herausforderungen gestellt werden. Manche davon sind bewältigbar und bei anderen kommt es zu Misserfolgen. Hierfür ist ein wie bereits im Kapitel 3.1 erwähntes Fehler-Mindset notwendig. Fehler führen oftmals dazu, dass das Selbstvertrauen bei den Beteiligten sinkt und so Fehler nicht mehr analysiert, sondern meistens verdrängt werden. Der Umgang mit Fehlern spielt eine entscheidende Rolle. Es ist förderlich, wenn alle Beteiligten einer Organisation die persönliche Bereitschaft besitzen, aus ihren eigenen Fehlern zu lernen. Um dies zu ermöglichen, müssen psychologische und organisatorische Barrieren überwunden werden. Häufig fehlt es Organisationen aufgrund von Effizienzgetriebenheit an Reflexion und Introspektive, um Fehler treffsicher zu analysieren. Dies führt dazu, dass beispielsweise wichtige Entscheidungen mit einem irrationalen Optimismus getroffen werden oder Ansätze, die zum Scheitern verurteilt sind, werden ignoriert. Dies stellt dar, wie ungenau wir Menschen wahrnehmen bzw. urteilen und wie unterschiedlich Organisationen mit Fehlern umgehen.³⁴

Heids Sicht auf Fehler bestätigt diese Aussage. Für ihn ist ein Fehler nicht Gegenstand der Beurteilung, sondern das Resultat der Beurteilung eines Gegenstands ist.³⁵ Auch organisational lässt sich eine verschiedenartige Betrachtung von Fehlern erkennen. Zum einen gibt es Organisationen, die keine Probleme akzeptieren, Fehler nicht anerkennen und sich somit auch nicht verändern. Weiterhin gibt es Organisationen, die sich einem

³² vgl. Freyth, 2019, S. 49 - 52

³³ vgl. Harteis et al., 2006, S. 113

³⁴ vgl. Cannon und Edmondson, 2005, S. 306

³⁵ vgl. Heid, 2015b, S. 33

Zustand der Lethargie befinden, d.h. Fehler werden gemacht, es wird nicht darüber gesprochen oder nachgedacht, sondern einfach weitergearbeitet. Und es gibt Organisationen, die Fehler bewusst erkennen, darüber offen sprechen und gemeinsam Strategien entwickeln, um diese Fehler zukünftig zu vermeiden sowie daraus zu lernen. Als Basis hierfür braucht es eine **Fehlerkultur** in der Organisation. Normen und Werte stellen eine unentbehrliche Grundlage des sozialen Zusammenlebens und gesellschaftlicher Ordnung dar und bilden einen wesentlichen Bestandteil der Organisationskultur und somit auch der Fehlerkultur. Innerhalb der Fehlerkultur legen Normen ein konkretes, erwünschtes Verhalten fest. Werte hingegen werden als übereinstimmende Vorstellung gesehen, was innerhalb einer Organisation als erstrebenswert und achtenswert gilt.³⁶ Bestandteil dieser Fehlerkultur ist die Fehlerkompetenz. **Fehlerkompetenz** verkörpert dabei ein bewusstes Fehlermanagement, das Fehler differenziert betrachtet und so einen konstruktiven Umgang ermöglicht. Wie eingangs dargestellt, können Fehler unterschiedlichen Ebenen zugeordnet werden. Auf Grund dieser Ebenen können Ereignisse anhand vorbestimmter Kriterien definiert als auch zugeordnet werden. Die Zuordnung zu den einzelnen **Fehlerebenen** (Inhaltliche Ebene, Normative Ebene, Personale Ebene, Aktionale Ebene) ermöglicht es, komplexe Entscheidungs- und Handlungszusammenhänge abzuleiten und in die jeweiligen Organisationsbereiche zu implementieren, die gezielt zur jeweiligen Aufgabenstellung passen und eine darauf abgestimmte Fehlertoleranz aufweisen. Fehlerkompetenz erfordert wiederum ein **Fehlerbewusstsein**. Dieses Fehlerbewusstsein geschieht nicht durch Anordnung von oben, sondern durch einen gemeinsamen kommunikativen Austausch und durch ein gemeinsames Werteverständnis. Fehler liegen immer in der mehrfachen Verantwortung. Wichtig ist hierbei ein fehleroffenes Führungsverhalten, das die Beteiligten dabei unterstützt, Chancen zu entdecken, aus ihren Fehlern zu lernen und diese zu antizipieren. Um dieses Verständnis zu sensibilisieren, kann fehlerhaftes Handeln in Bezug auf Wissen in unterschiedlichen Ausprägungen dargelegt werden: 1. Fehler auf Grund von Nicht-Wissen, 2. Fehler aufgrund „falschen“ Wissens, 3. Fehler trotz Wissen bzw. gegen „besseren“ Wissens, 4. Fehler aufgrund selbstverschuldeten Nicht-Wissens, 5. (Performanz-) Fehler trotz Können und Wissen.³⁷ Alle Beteiligten sollten darüber hinaus motiviert werden, Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen, bewusste Entscheidungen zu treffen und mögliche Risiken einzukalkulieren, ohne Angst vor Fehlern. Als Ermöglichungsvariable empfiehlt sich ein vorausschauender Blick sowie eine zirkuläre, ganzheitliche statt

³⁶ vgl. Scherr, 2016, S. 217

³⁷ vgl. Heid, 2015a, S. 4 ff.

linearer Sichtweise. Durch fortwährendes Praktizieren kann diese Betrachtungsweise von allen Beteiligten geübt werden.³⁸

Fehlerkompetenz und persönliche Veränderungskompetenz stehen in enger Beziehung zueinander, da der Fokus in beiden Bereichen immer auf den Menschen gerichtet ist. Demnach ergänzt die persönliche Veränderungskompetenz die Fehlerkompetenz und umgekehrt. Veränderungsleistung bedarf eines Zusammenspiels von individuellen Persönlichkeitsmerkmalen sowie einer generellen Veränderungsbereitschaft, einer Veränderungsfähigkeit und bestimmter Veränderungsbedingungen. Dieser dreidimensionale Ansatz fußt auf Veränderungsleistung, die als Grundlage für das 7-V-Modell (Veränderungsbereitschaft, Veränderungsakzeptanz, Veränderungserwartung, Veränderungsmotivation, Veränderungsmöglichkeit und Veränderungskompetenzen) dient. Vorerfahrungen mit ähnlichen Situationen, Informationsstand, Ressourceneinsatz und Umfeldbedingungen unterstützen das Zusammenspiel. Berücksichtigt werden muss dabei der Rollenkontext. Jede Position in der Organisation benötigt eine spezifische Ausprägung der Komponenten.³⁹

6.2 Mitarbeiterbeteiligung bei Veränderungsprozessen

Die erfolgreiche Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse scheint in der Praxis schwierig umzusetzen. Einzelne Veränderungen tragen so eine hohe Brisanz, dass von ihrem Erfolg die Existenz der gesamten Organisation abhängt. Beim genaueren Hinschauen wird deutlich, dass überwiegend die Veränderungsprozesse erfolgreich verlaufen, bei denen Mitarbeiter und alle anderen Beteiligten in die Veränderungsaktivitäten ausreichend einbezogen werden. Insbesondere bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien wird deutlich, dass Beteiligung an der ausführenden Ebene einer Organisation nicht Halt macht, sondern darüber hinaus alle Ebenen mit einbeziehen muss. Teilnahme innerhalb der Organisationen kann auf Verbesserungsmaßnahmen oder tiefgreifende Veränderungsprozesse gerichtet werden. Letzterem kommt eine besondere Bedeutung zu, da der Beteiligungsumfang ganzheitlich beginnend mit Strategieentwicklung über deren Umsetzung bis hin zur kontinuierlichen Weiterentwicklung gedacht werden muss. Wird der Beteiligung zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, krankt die gesamte Ausführung. Nach Wegge (2004) kann das Partizipationsausmaß in Organisationen - je nach Informations- bzw. Qualifikationsaufwand der Beteiligten - stark variieren. Demnach können folgende Abstufungen unterschieden werden: 1. Beteiligte werden gar nicht

³⁸ vgl. Fortmann und Kolocek, 2018, S. 126 - 128

³⁹ vgl. Freyth, 2019, S. 51 ff.

informiert (keine Partizipation), 2. Beteiligte werden durch den Vorgesetzten vor einer Entscheidung lediglich informiert, dass eine Entscheidung ansteht (Information), 3. Beteiligte können ihre Meinung zur anstehenden Entscheidung gegenüber dem Vorgesetzten äußern (Konsultation), 4. Beteiligte werden bei der Entscheidung auf Basis informeller oder formeller Regeln berücksichtigt (Mitwirkung), 5. Beteiligte werden gleichberechtigt an der Entscheidung beteiligt (Mitbestimmung). Unter Berücksichtigung der Abstufung wird deutlich, dass Partizipation im engen Zusammenhang mit Führungsthemen einhergeht. Je umfangreicher Partizipation stattfindet, desto notwendiger ist eine ausgeprägte Führungskultur auf Kooperation, Entscheidungsdezentralisation und Augenhöhe. Ein weiterer essenzieller Punkt ist neben dem Beteiligungsumfang auch die Beteiligungsdauer. Innerhalb von Organisationen wird zwischen punktuellen Maßnahmen, z.B. der Einführung einer neuen Software, oder einer dauerhaften Beteiligung mit unterschiedlichen Ausprägungsformen unterschieden. Partizipation macht in einer Organisation nicht bei den direkten Beteiligten (Shareholder) halt, sondern bezieht weitere Stakeholder mit ein. Hierunter sind alle Interessengruppen zu verstehen, die die Organisation beeinflussen (können) oder von ihr beeinflusst werden. „Dabei ist festzustellen, dass Veränderungsvorhaben, welche die Bedürfnisse aller relevanten Stakeholder berücksichtigen, eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit besitzen als solche Vorhaben, die nur auf einzelne Stakeholder (z. B. die Shareholder) ausgerichtet sind.“⁴⁰

Organisationen sind heute mehr denn je auf ihre strategischen Anspruchsgruppen angewiesen. Zu diesen zählen neben den Mitarbeitern vor allem auch die Kunden. Diese können im Rahmen von Corporate-Citizenship, Customer-Relationship-Management, oder Corporate-Social-Responsibility Konzepten entsprechend einbezogen werden, was Organisationen dazu verhilft, die Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Institutionen zu intensivieren. Die vermehrte Einbindung und Interaktion aller Beteiligten im Rahmen von Verbesserungs- und Veränderungsvorhaben verlangen eine klare Abstimmung im Hinblick auf spezifische Fachkenntnisse und individuelle Berufserfahrungen. Partizipation verschiedener Personengruppen braucht ganzheitliche Entwicklungskonzepte mit dem Ziel der Handlungskompetenz. Eine starke Flexibilisierung sowie das Konzept zur kontinuierlichen Verbesserung erfordert für die Beteiligten arbeitsplatznahe Entwicklungsmöglichkeiten, um sich effektiv an organisatorischen Veränderungsprozessen zu beteiligen. Organisationales Lernen versteht sich somit als permanenter Prozess, der nicht mit dem Erwerb formaler Abschlüsse oder Qualifikationen beendet ist. Entwicklung bzw. Lernen kann somit als permanenter, implizierter und arbeitsnaher Prozess sowie als

⁴⁰ Zink, 2007, S. 5

Interpretationsmöglichkeit des Konzeptes der lernenden Organisation von Peter Senge (1997) verstanden werden, wobei Personalentwicklung auch unter dem Begriff „Capacity Building“ einzuordnen ist.⁴¹

7 Gestaltungselemente und organisatorische Verankerung

Organisationale Veränderungen stellen eine notwendige ganzheitliche Entwicklungsaufgabe dar. Neue Arbeitszeitmodelle, strukturelle Anpassungen oder die Optimierung der Gehaltsvariable führen zu keinen echten Veränderungen im organisationalen Kontext. Der aktuelle Wandel unterscheidet sich zu herkömmlichen Change Vorhaben durch eine wesentliche Komponente: Komplexität. Komplexität ist gekennzeichnet durch Geschwindigkeit, Radikalität und multiplen Parameter. Daher ist eine isolierte Perspektive bedenklich, da Veränderungsprozesse auf diesem Weg oft nicht zum gewünschten Ergebnis führen. Eine Beschränkung des Fokus führt bei Organisationen dazu, dass wesentliche Kernelemente, die Organisation als Ganzes und ihre Beteiligten außer Acht gelassen werden. Um mit der radikalen Komplexität Schritt halten zu können, benötigen Organisationen dynamische Fähigkeiten, die das gesamte Organisationssystem agil an neue Anforderungen anpassen können. Gleichzeitig stehen Organisationen vor der Herausforderung der Ambitextrie. Diese zwingt Organisationen dazu, den homogenen Kontext zu verlassen und sich einerseits dem bestehenden Ertragsgeschäft zu widmen und andererseits mit Hilfe agiler Methoden den komplexen Kontext neuer Wachstumsfelder zu erkunden.⁴²

Veränderungsmaßnahmen stellen dabei einen fließenden Prozess dar, der mit dem formellen Abschluss eines Veränderungsvorhabens nicht abgeschlossen ist. Jeder Maßnahme muss sich eine systematische Auswertung zum Veränderungserfolg anschließen, auch um für künftige Veränderungsprojekte zu lernen. Mithilfe von Evaluationsmaßnahmen gelingt es Organisationen eine komplexe Formation von Ergebnissen zu beurteilen und zu bewerten. Damit dies gelingt, werden die Ergebnisse auf der Basis von Kriterien und Maßstäben mit eingangs definierten Zielvorhaben abgeglichen. Oftmals werden bereits im Prozessverlauf Zwischenziele, sogenannte Meilensteine erfasst und gewertet, um so mögliche Zielabweichen schnellstmöglich zu erkennen und mit entsprechenden Interventionen gegenzusteuern.

⁴¹ vgl. Zink, 2007, S. 6 - 7

⁴² vgl. Baltés und Selig, 2017, S. 81 - 83

7.1 Strategische Ansätze und kreative Umsetzungswege für Veränderungsprozesse

Da die heutige Arbeitswelt einem klaren Wandel unterliegt und die daraus resultierende Komplexität enorm ist, braucht es einen starken Paradigmenwechsel in Organisationen, um aus dem traditionellen Veränderungskontext auszubrechen. Die Herausforderung für Organisationen und deren Beteiligten liegt darin, diesen Wechsel zu erkennen, ihn zu verstehen, eine entsprechende Einstellung und Haltung sowie geeignete Methoden und Arbeitsparameter zu entwickeln bzw. zu erlernen. Dies gestaltet sich mitunter schwierig, da viele Organisationsbeteiligte in einer gewissen Pfadabhängigkeit zu ihrer Organisation stehen. Diese resultiert aus der Historie, Routinen sowie eigenen Erfahrungen und stellt ein deutliches Hindernis zur Veränderung dar. Es bedarf eines konkreten Musterwechsels, um die gewohnten Pfade zu verlassen, um so neuen Handlungsraum zu ermöglichen. So findet man in technischen Bereich Ansätze zur künstlichen Intelligenz und Machine-Learning. Andere Ansätze, wie z.B. Holokratie, empfehlen eine Anti-Planung auf Basis einer Selbstorganisation gestaltet durch eine starke Dezentralisierung, der Eliminierung hierarchischer Funktionen sowie der Einbettung von Rollen und Kreisen. Einen weiteren Ansatz stellt die Betrachtung der dynamischen Fähigkeiten dar. Diese fokussieren die Ressourcen einer Organisation und ermöglichen die selbstorganisierte Neustrukturierung innerhalb des Organisationskontextes und die Schaffung notwendiger Parameter. Ressourcen spielen in diesem Kontext eine bedeutende Rolle. Für Organisationen ist es dabei wichtig zu wissen, welche Ressourcen zur Verfügung stehen, wie diese miteinander vernetzt sind und zusammenwirken. Innerhalb von Organisationen wird zwischen Ressourcen-Integration (strategische Entscheidungen), Ressourcen-Neukonfiguration (Wissenstransfer) und Ressourcen-Akquise bzw. Eliminierung (strategisches Kompetenzmanagement) differenziert. Diese Ressourcenbasis kann durch Routinen innerhalb der Organisation unterstützt und begleitet werden. Hierbei kommen Interaktionsroutinen, Suchroutinen, Kombinationsroutinen sowie Diffusionsroutinen zum Einsatz. Auf diese Weise kann es Organisationen gelingen, ihre Fähigkeiten zu stärken und autonom sowie selbstorganisiert auf Veränderungen im Organisationsumfeld zu reagieren und bestenfalls zu antizipieren.⁴³

Um Veränderungen loszutreten, bedarf es in Organisationen einen förderlichen Rahmen. Ausschlaggebend ist ein informelles Networking gepaart mit einer erhöhten individuellen und organisationalen Lernorientierung durch die Organisation. Dabei spielen die persönlichen Fähigkeiten sowie die Veränderungsbereitschaft der Beteiligten eine

⁴³ vgl. Baltés und Selig, 2017, S. 84 - 101

entscheidende Rolle. Diese Veränderungsinitiativen benötigen Potenzial, welches entwickelt werden muss. Hierfür können entsprechende Rollenprofile definiert und besetzt, eine gezielte Entwicklungsarbeit für entsprechende Veränderungskompetenzen aufgebaut sowie ein zielorientiertes Kompetenzmanagement integriert werden. Crossfunktionale, heterogen besetzte Teams mit differenzierten Rollen unterstützen diesen Rahmen förderlich. Daneben stellt die Führungsarbeit eine wichtige Komponente dar. Es gilt, die Beteiligten gezielt und individuell zu fordern und fördern. Mittels Informationen, stetiger Kommunikation, Freiräumen, Austauschroutinen, Gestaltung der Wissens- und Lernumgebungen, Fehlerkultur sowie Kollaborationstechnologien können Beiträge im Sinne der Veränderungsarbeit geleistet werden. Ein gemeinsam geprägtes Werte- und Normenverständnis sorgt dabei für allgemein akzeptierte Verhaltenserwartungen, was sich positiv auf die Veränderungsbereitschaft auswirkt. Nicht zuletzt trägt auch die Organisationsgestaltung zum Gelingen von Veränderungen mit bei. Hierbei kommt der strategischen Reaktionsfähigkeit besondere Aufmerksamkeit zu. Um mit dieser schnell auf Impulse reagieren zu können, bedarf es ausreichend Handlungsspielraum sowie Entscheidungsfreiheit für die Beteiligten. Dies kann über die Option von alternativen Organisationskonzepten wie z.B. Projektorganisationen, Netzwerk- bzw. Open-Source-Organisationen oder Organisationen mit einem ganzheitlichen agilen Ansatz (Holokratie) begünstigt werden. Insbesondere die Flexibilität, die Selbstorganisation und Aktivität sowie die Vereinfachung stellen erfolgsversprechende Komponenten dar. In diesem Zusammenhang muss auch auf die Entrepreneur-Orientierung verwiesen werden. Die Merkmale Innovationsneigung, Proaktivität, Risikofreudigkeit, Wettbewerbsorientierung und Autonomie bilden eine wesentliche Schlüsselfunktion im Veränderungsprozess. Um Veränderungsintelligenz im organisationalen Kontext zu manifestieren, ist es ratsam, diese Orientierung im Leitbild einer Organisation zu verankern. Durch eine geschickte Implementierung von sogenannten Unternehmerteams kann sich die Entrepreneur-Orientierung zu einer eingebetteten, eigenständig agilen und unternehmerisch am Markt aktiven Instanz entwickeln, welche strukturell separiert von der Stammorganisation mit jedoch gleichzeitig starker Verbindung zur selbigen, einen starken Transformationsbeitrag Beitrag leistet.⁴⁴

Bei den Gedanken um den Wandel spielt das Wie eine markante Rolle der Betrachtung. Wie gehen Shareholder und Stakeholder mit dem Wandel um? Hierbei kann auf die kreativen Ansätze von Design Thinking verwiesen werden. Unter Design Thinking wird eine Methodik verstanden, die dabei hilft, innovative und erfolgreiche Ideen für das Wie zu

⁴⁴ vgl. Baltés und Selig, 2017, S. 110 - 165

schaffen. Im Ergebnis entstehen Antworten, die zu einer radikal veränderten Nutzung von Produkten, Leistungen und Märkten führen. Hinter dieser Methodik verbirgt sich ein Mindset sowie ein Prozess. Beides ist erlernbar und führt Organisationen und deren Beteiligte auf strukturiertem Weg zu kreativen Ergebnissen. Im Fokus liegt nicht die technische Neuentwicklung, jedoch eine spielerische Problemannäherung. Mithilfe schneller, kreativer und intuitiver Denkprozesse, einer Problemlösungskompetenz, welche Menschen in die Lage versetzt, eingefahrene Lösungswege zu hinterfragen, einer Wissensvernetzung, die neue Formen der kreativen Zusammenarbeit ermöglicht, gelingt es, die Innovationskraft voll auszuschöpfen und die Innovationsprozesse zu beschleunigen. „Design Thinking eignet sich besonders zur Erarbeitung radikal neuer Lösungen für komplexe Problemstellungen und fokussiert sich in besonderem Maße darauf, Innovationen hervorzubringen, die sich am Kunden orientieren.“⁴⁵

7.2 Evaluation und Verankerung von Veränderungsergebnissen

Der Verlauf und Erfolg von Veränderungsmaßnahmen muss so evaluiert werden, dass der Prozess optimal gesteuert werden kann und ein Lernen für die Zukunft stattfindet. Im Zuge dessen stellt sich die Frage, was Evaluation eigentlich bedeutet. Hierunter wird ein komplexes Gefüge von Ergebnissen verstanden, welches es zu beurteilen gilt. Maßstäbe und Kriterien dienen dabei als Bewertungsargumente. Bei einer Bewertung von Veränderungsmaßnahmen liegt der Fokus auf Wirkungs- und Nutzendimensionen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage nach der Zielerreichung und Risikominimierung. Es wird auf mögliche Nachwirkungen im Hinblick auf künftige Veränderungsprozesse geschaut. Schaut man in die Praxis, gewinnt man eine selbstverständliche Haltung, dass eine Bewertung der Zielerreichung zu jedem professionellen Projektabschluss, ebenso zu Veränderungsvorhaben, gehört. Dem ist jedoch nicht immer so. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Eine offene, umfassende Bewertung des Veränderungsvorhabens ist zuweilen unerwünscht. Zielerreichung geht vor Anwendungsfreundlichkeit. Für viele Entscheider steht das Ziel von Veränderungsmaßnahmen deutlich im Fokus. Die ggf. negativen Folgen werden meistens ausgeblendet und nicht thematisiert. Dies verdeutlicht, dass es von hoher Wichtigkeit ist, neben Kriterien und Maßstäben auch kulturelle Aspekte in die Evaluation mit einfließen zu lassen. Einen weiteren Punkt des Anstoßes stellen die Aufwendungen und Kosten dar, die die Evaluation verursacht. Auf Grund des mitunter hohen organisationsinternen Kostendrucks wird gerne auch an Evaluationsprozessen gespart. Es ist wichtig, solche prozessualen Maßnahmen von Beginn an

⁴⁵ Wickert, 2017, S. 457

einzuplanen, um somit einer reinen Bewertung von Zwischenergebnissen entgegenzuwirken. Als dritter Aspekt dominiert in vielen Organisationen ein kurzfristiges Erfolgsdenken. Dies macht eine ganzheitliche Betrachtung und deren Auswirkungen sehr schwer. Nach wie vor werden Veränderungen in Organisationen nur in bestimmten Bereichen angewandt. Folglich überwiegen bei der Planung und Durchführung deren eingegrenzte Interessen. Mit dem Blick auf Veränderungsschnittstellen, Veränderungsetappen als auch auf die Nachhaltigkeit der erreichten Ergebnisse kann diesem Aspekt entgegenge wirkt werden. Last but not least ist Evaluation kein einfaches Unterfangen. Einstein brachte das Grunddilemma auf den Punkt: „Nicht alles, was man messen kann, ist relevant, und nicht alles, was relevant ist, kann man messen.“⁴⁶ Im Rahmen von Veränderungsmaßnahmen unterscheidet man harte und weiche Faktoren. Während die harten Faktoren, wie z.B. Kennzahlen und Quoten sehr gut messbar sind, stellen die weichen Faktoren die Beteiligten auf eine harte Probe und werden daher oft nicht erfasst. Dennoch ist auch der Erfolg von Veränderungsmaßnahmen bewertbar. In der Praxis haben sich hierfür folgende Möglichkeiten bewährt: Kosten-/Planungscontrolling, Einschätzungen zur Kennzahlenentwicklung, Interviews und Befragungen der Share- und Stakeholder, Social-Media-Resonanz sowie Vergleichszahlen anderer Bereiche. Darüber hinaus gelingt mit der Berücksichtigung von Teilnahmequoten, der Termintreue, der Fluktuations- und Krankheitsrate sowie der Quote der Nachbearbeitungsaufträge eine operative Bewertung. Neben dem operativen Blick kann mit Fokus auf der Bereitschaft zur Mitwirkung an Veränderungsvorhaben, der Meeting- und Workshopkultur sowie der grundsätzlichen Organisationskommunikation auch die strategische Wirkung erfasst werden. Das Thema Evaluation ist nach wie vor bedeutsam im Veränderungskontext. Auf diesem Weg gelingt es Organisationen das Erreichte zu würdigen, die Ergebnisse zu stabilisieren sowie Erfahrungen vielseitig auszutauschen. Auf dieser Basis ist es möglich, für die Zukunft zu lernen und die Organisation stetig weiterzuentwickeln.

8 Fazit

Die vorliegende Hausarbeit soll die Thematik eines nachhaltigen Fehlermanagements und dessen Auswirkung auf die Veränderungsintelligenz in Organisationen darlegen. Mit einem Blick auf die aktuellen Organisationsherausforderungen wurde auf die Veränderungsgeschwindigkeit und ihre Folgen hingewiesen und dargestellt, wie Lernerfahrung und daraus resultierende Veränderungen ein konstruktives Fehlermanagement nachhaltig in Richtung Veränderungsintelligenz beeinflussen.

⁴⁶ vgl. Wenzel, 2017

Durch eine intensive Auseinandersetzung mit der Fehlerthematik konnte ein Einblick in das Fehlerklima von Organisationen als auch den Umgang mit Fehlern gewonnen werden. Des Weiteren wurde sich mit der Frage nach Fehlerfreiheit und Fehlerfreundlichkeit beschäftigt. Einen weiteren inhaltlichen Schwerpunkt stellt die Thematik der Veränderungsintelligenz dar. Hierzu wurde der Begriff dargelegt und aufgezeigt, was man in Organisationen darunter versteht. Am Beispiel des Veränderungsintelligenz-Konzeptes wurde sich damit auseinandergesetzt, wie sich dieses in eine Organisation integrieren lässt und welche Konsequenzen dies für die Veränderungsarbeit in Organisationen mit sich bringt. Aus diesen ermittelten Ergebnissen wurden im Nachgang wichtige Faktoren für einen erfolgreichen organisationalen Wandel abgeleitet und unter Berücksichtigung der Kriterien Kompetenzen, Partizipation und Beteiligung näher beleuchtet. Abschließend wurden mögliche Gestaltungselemente in Form von strategischen Ansätzen skizziert und kreative Ansätze für Veränderungsprozesse abgeleitet. Weiterhin wurde die Bedeutung der Evaluation von Veränderungsmaßnahmen thematisiert und erörtert.

Im Laufe der Hausarbeit stellte sich heraus, dass Veränderungsarbeit stark von den Beteiligten Share- und Stakeholdern einer Organisation abhängig ist. Insbesondere der Softskill-Bereich wirkt sowohl auf das Fehlermanagement und auch auf Veränderungsprojekte und deren Umsetzung. Jedes Vorhaben benötigt seinen kontextbezogenen Rahmen, erfolgsentscheidend sind jedoch Emotionen, Haltung und Einstellung zur Sache. Weiterhin wurde deutlich gemacht, dass ein Agieren im Veränderungskontext eine Sichtweise erfordert, die von Beidhändigkeit geprägt ist. Es erfordert Fingerspitzengefühl, einen geübten Blick sowie kontinuierliche Kommunikation, um Veränderungen in Organisationen richtig dosiert und passgenau zu implementieren, sodass sie ihre Wirkung positiv entfalten können.

Lässt sich die Veränderungsintelligenz durch ein nachhaltiges Fehlermanagement positiv beeinflussen? Die Frage kann mit einem klaren Ja beantwortet werden. Die Inhalte des Fehlermanagements führen, richtig angewandt, zu Lerneffekten innerhalb der Organisation als auch individuell bei allen Beteiligten. So wächst mit jedem Fehler ein Fundus an Möglichkeiten, der Organisationen erfolgreich stabilisiert und voranbringt.⁴⁷

⁴⁷ vgl. Kraus, 2016, Link

IV. Literaturverzeichnis

- Baltes, G., & Freyth, A. (2017). Die radikal neuen Anforderungen unserer Zeit und die Konsequenz für Veränderungsarbeit. In G. Baltes, & A. Freyth (Hrsg.), *Veränderungsintelligenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Baltes, G., & Selig, C. (2017). Organisationale Veränderungsintelligenz – Wachstumsfähigkeit mit strategischer Innovation erneuern. In G. Baltes, & A. Freyth, *Veränderungsintelligenz* (S. 84-101). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Bestvater, K. (2022). *Fehlerkultur in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Bienenstein, S., & Rother, M. (2009). *Fehler in der Psychotherapie*. Wien: Springer.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (Intelligently) How great organizations put failure to work to innovate and improve. Long Range Planning.
- Ford, H. (21. Mai 2021). *Die 57 besten Erfolgszitate*. (L. Hoepfner, Herausgeber) Abgerufen am 04. Oktober 2022 von <https://www.lorenzhoepfner.de/erfolgszitate/>
- Fortmann, H. R., & Kolocek, B. (2018). *Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Freyth, A. (2017). Veränderungsintelligenz auf individueller Ebene, Teil 1: Persönliche Veränderungskompetenz. In G. Baltes, & A. Freyth (Hrsg.), *Veränderungsintelligenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Harteis, C., Bauer, J., & Heid, H. (2006). Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning. In K. Bestvater, & K. Bestvater (Hrsg.), *Fehlerkultur in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH. Abgerufen am 04. Oktober 2022 von https://www.pedocs.de/volltexte/2011/4141/pdf/SZBW_2006_H1_S111_Harteis_D_A.pdf
- Heid, H. (2015). Relevanz und Funktion des Fehlerkriteriums. In M. Gartmeier, H. Gruber, T. Hascher, & H. Heid (Hrsg.), *Fehler: ihre Funktionen im Kontext individueller und gesellschaftlicher Entwicklung*. (S. 33-51). Münster New York,: Waxmann.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Krause, D. (03. Oktober 2016). *Perspektive Mittelstand*. Abgerufen am 04. Oktober 2022 von <https://www.perspektive-mittelstand.de/Change-Management-Den-Erfolg-von-Change-Projekten-evaluieren/management-wissen/6638.html>
- Mandl, C. (2017). *Vom Fehler zum Erfolg*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Rosenstiel, L. (1987). Partizipation: Betroffene zu Beteiligte machen. In H. Streich, & R. Rau (Hrsg.), *Motivation durch Mitwirkung* (S. 1-11). Stuttgart: Einsiedler.
- Scherr, A. (2016). Normen und Werte. In A. Scherr, *Soziologische Basics. Eine Einführung für pädagogische und soziale Berufe* (S. 217-224). Wiesbaden: Springer.
- Schüttelopf, E., & Vogl, U. (2015). Betriebliches Lernen aus Fehlern. In M. Gartmeier, H. Gruber, T. Hascher, & H. Heid (Hrsg.), *Fehler* (S. 299). Münster, New York: Waxmann.
- Simonovich, D. (2006). Organizational Behavior. *Studienheft Managerial Behavior*. Hamburg: Europäischen Fernhochschule Hamburg.
- Steuer, G. (2014). *Fehlerklima in der Klasse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Welsch, M., & Haenes, M. (1999). *Fehlermanagement in der Bauwirtschaft Der Umgang mit Fehlern in Bauunternehmen*. Erfurt: Fachhochschule Erfurt.
- Wenzel, E.-K. (2017). *Pressrelations*. Abgerufen am 04. Oktober 2022 von <https://www.pressrelations.com/blog/de/nicht-alles-was-zaehlbare-ist-zaehlt-und-nicht-alles-was-zaehlt-ist->

V. Eigenständige Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Hausarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Sonneberg, 04.10.2022



Unterschrift