

Fehlerkultur

Ausprägungen und Rahmenbedingungen von Fehlerkulturen
am Beispiel von Startup-Unternehmen

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Olivia Wuntschek, BSc
1410683040

Begutachter/in: Mag.^a (FH) Mag.^a Astrid Russ

Wien, 09. Mai 2016

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a first name and a last name, both written in a cursive style.

09. Mai 2016

Unterschrift

Danksagung

Ich möchte an dieser Stelle die Möglichkeit nutzen mich bei meiner Familie zu bedanken. Der Dank gebührt vor allem meinen Eltern, die mich während des Studiums immer unterstützt haben und es mir stets ermöglichten meine eigenen Erfahrungen und auch Fehler zu machen. Vielen Dank für das Verständnis, die Geduld und die Unterstützung, die ihr mir vor allem in den herausfordernden Zeiten des Studiums entgegengebracht habt.

Zusätzlich möchte ich mich auch bei meinen Studienkolleginnen der Gruppe COSBEL bedanken. Ich kann mich glücklich schätzen diese besonderen Personen kennen gelernt haben zu dürfen, auf deren Unterstützung zu jeder Zeit zu zählen war. Diese Freundschaft hat die Studienzeit mit so viel Freude erfüllt.

Natürlich möchte ich auch den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern meinen Dank aussprechen, die mit großer Offenheit bereit waren an den Interviews teilzunehmen und ihr Wissen mit mir zu teilen.

Zusammenfassung

Eine Fehlerkultur baut auf der Unternehmenskultur auf. In einem Startup unterliegt die Unternehmenskultur und in weiterer Folge die Fehlerkultur oft noch starken Veränderungen. Es liegen also andere Grundvoraussetzungen vor als in etablierten Unternehmen. Die vorliegende Arbeit geht den Fragen nach, welche Ausprägungen die Fehlerkultur in Startups annimmt und welche Rahmenbedingungen diese beeinflussen. Auf Basis der vorherrschenden Theorie wurden zehn Befragungen unter Verwendung eines Leitfaden-Interviews durchgeführt. Dazu wurden Startup-(Mit-)Gründerinnen und -(Mit-)Gründer befragt, die Einsicht in die strategische Entwicklung des Unternehmens haben. Die Studienergebnisse zeigen, dass der Umgang mit Fehlern in Startups offen und freundlich ist, da sie aufgrund des fehlenden Wissens häufig nicht zu vermeiden sind. Dennoch können Fehler das Ende eines Startups bedeuten, wodurch Fehlervermeidung und das Lernen aus Fehlern nicht wegzudenkende Tools der Organisationskultur in Startups darstellen. Den größten Einfluss auf die Fehlerkultur hat dabei das Management-Team, welches wiederum die Unternehmenswerte und -normen prägt.

Schlüsselbegriffe: Fehler, Fehlerkultur, Fehlerfreundlichkeit, Fehlervermeidung, Fehlermanagement, Startups

Abstract

Error culture is based on a company's prevailing organizational culture. In startup companies this organizational culture, and subsequently error culture, are undergoing big changes. Consequently, startup companies have other prerequisites compared to well-established corporations. This master's thesis focuses on the question of which characteristics of error culture can be found in startup companies and which parameters influence them. Based on the prevailing literature, ten semi-structured interviews were conducted. In particular, (co-)founders of startup companies who have insight into the strategic development of their respective organization were interviewed. The results show a friendly and open way of handling mistakes due to a lack of know-how which makes some errors unavoidable. Nevertheless, errors can lead to the end of startup companies. Therefore, the process of avoiding mistakes and learning from them are essential tools for success. The management team has the greatest influence on error culture since it usually shapes the values and norms of an organization.

Keywords: error, error culture, error tolerance, avoiding errors, error management, startup companies

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	2
1.3	Forschungsfragen	3
2	Theoretischer Teil	4
2.1	Fehler – Definition und Abgrenzungen	4
2.1.1	Fehlerklassifikation	5
2.1.2	Weitere Begrifflichkeiten	9
2.2	Fehlerkultur	13
2.2.1	Vertrauenskultur.....	15
2.2.2	Rahmenbedingungen der Fehlerkultur	16
2.2.3	Ausprägungen der Fehlerkultur	17
2.3	Die Wende zur positiven Fehlerkultur	21
2.4	Einführung und Entwicklung der positiven Fehlerkultur	22
2.5	Fehlermanagement: Instrumente der Fehlerkultur.....	26
2.5.1	Anonymes Fehlermeldesystem	26
2.5.2	(Critical) Incident Reporting System (CIRS)	27
2.5.3	Open Source Model.....	28
2.5.4	Die Fehlerkonferenz	29
2.5.5	Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)	29
2.5.6	PDCA-Zyklus des Fehlermanagements	30
2.5.7	EFQM-Excellence-Modell	32
2.6	Lernen durch Fehler: die lernende Organisation	34
2.7	Startups.....	38
2.7.1	Definition und Begriffserklärung.....	38
2.7.2	Entwicklungsphasen des Startups.....	38
2.7.3	Unternehmenskultur in Startups	41
2.7.4	Fehlerkultur in Startups.....	42
3	Empirischer Teil	44
3.1	Studiendesign	44
3.2	Beschreibung der Stichprobe.....	45
3.3	Vorstellung der Startups und der Interviewten.....	47
3.4	Forschungsmethode und -instrumente	54

3.4.1	Erstellung des Interview-Leitfadens.....	54
3.4.2	Untersuchungsdurchführung	55
3.5	Auswertungsverfahren	57
4	Beantwortung der Forschungsfragen.....	58
4.1	Welche Ausprägungen von Fehlerkulturen lassen sich in Startups finden?	59
4.2	Welche Rahmenbedingungen beeinflussen die Entwicklung einer Fehlerkultur in Startups?	70
5	Diskussion und Ausblick	72
6	Kritik und Würdigung der Arbeit	74
	Literaturverzeichnis.....	76
	Verzeichnisse	85
	Anhang.....	86

1 Einleitung

Im folgenden Abschnitt soll ein kurzer Einstieg in die Masterarbeit geboten werden. Dazu wird auf die aktuelle Problemstellung eingegangen und somit das zu erforschende Feld betrachtet. Weiteres wird das Ziel der Arbeit erläutert und der Aufbau der Arbeit beschrieben. Schließlich wird dieser Teil mit der Erläuterung der Forschungsfragen abgeschlossen.

1.1 Problemstellung

Fehler begleiten uns unser ganzes Leben lang. Ob im privaten oder beruflichen Alltag – wir müssen uns ständig mit eigenen oder fremden Fehlern auseinandersetzen. Ein altes Sprichwort sagt: „Aus Fehlern wird man klug.“ Dennoch wird uns bereits in der Schule gelehrt, dass Fehler etwas Schlechtes sind, und sie werden mit einem Rotstift markiert. Eine Studie von Spychiger, Mahler, Hascher und Oser (1998, zitiert in Mindnich, Wuttke und Seifried, 2008, S. 153), in der 600 Lernende zu ihren Erlebnissen und Eindrücken mit Fehlern im Unterricht befragt wurden, zeigte, dass Fehler negativ behaftet sind und sich Lernende in Fehlersituationen dumm, schlecht und deprimiert fühlen. Dieses Empfinden führt dazu, dass aus Fehlern zwar gelernt wird, zukünftig aber versucht wird, sie zu vertuschen, und somit Denk- und Lösungsprozesse nicht verbessert werden können. Die Studie zeigte auch, dass Fehler Lernpotenziale aufweisen: Durch das Begehen von Fehlern können diese zukünftig besser vermieden werden, da Lücken und Unsicherheiten rechtzeitig erkannt werden.

Nur zu gerne wird im Berufsleben eine „Schuld-Kultur“ betrieben. Fehler werden als negativ gesehen, verschleiert oder – werden sie doch entdeckt – der Technik oder den Kolleginnen und Kollegen zugeschrieben (Stern und Jaberg, 2010, S. 89). Hier bedarf es einer Unternehmenskultur, welche die Angst vor Fehlern und vor allem vor ihren Konsequenzen nimmt und die Chance sieht, aus Fehlern zu lernen (Schüttelkopf, 2015, S. 27). Warum ist der Begriff „Fehler“ so negativ behaftet, und was bedeutet es überhaupt, einen Fehler zu machen? Ist in der Schule noch klar zwischen richtiger und falscher Antwort zu unterscheiden, ist es im Berufsleben schon schwieriger, abzuwiegen, welche Entscheidungen in der Zukunft Fehler darstellen. Besonders zu Beginn einer Unternehmensgründung kann es verheerend sein, eine falsche Entscheidung zu treffen. Die Folgen einer Handlung zeigen sich oft erst viel später. Entscheidungen können zu fatalen Folgen führen oder eine große Chance darstellen (Finkelstein, 2001, S. 178 f.). So wusste schon Tom Peters, langjähriger Berater bei McKinsey, dass Scheitern der erste und wichtigste Schritt zum Erfolg ist (Schüttelkopf, 2008, S. 155).

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Diese Masterarbeit betrachtet das sehr aktuelle Thema der Fehlerkultur in Unternehmen. Dabei geht sie auf die Begrifflichkeiten des Fehlermachens und der Fehlerkultur, die Ausprägungsformen und die Rahmenbedingungen von Fehlerkulturen sowie die Organisation als Ort des Lernens ein. Sie thematisiert die Frage, was es bedeutet, positiv und nachhaltig mit Fehlern umzugehen und eine solche Kultur in einem Unternehmen zu schaffen. Um den Themenumfang einzugrenzen, geht diese Arbeit konkret auf Fehler in Unternehmen im deutschsprachigen Raum ein. Sie nimmt zusätzlich explizit eine Abgrenzung zu Fehlern in Industrie- und Produktionsbetrieben, Krankenhäusern oder risikobehafteten Berufen vor und lässt Sicherheitsmaßnahmen zur Schutzprävention von körperlichen Verletzungen außen vor.

Der empirische Teil der Arbeit erforscht die Fehlerkultur in Startup-Unternehmen. Besonders Startups haben mit einer ungewissen Zukunft zu kämpfen (Ries, 2012, S. 16). Genau dort, wo diese Ungewissheit mit wenigen Erfahrungswerten und vielen innovativen Ideen von meist sehr jungen Menschen zusammentrifft, lässt sich besonders viel aus Fehlern lernen (De Molina, 2015, S. 230 ff.). Um dies zu erforschen, werden zehn Gründerinnen und Gründer beziehungsweise Mitgründerinnen und Mitgründer von Startups, die Dienstleistungen anbieten, zur Fehlerkultur befragt. Hier kommt es zu einer klaren Abgrenzung von Produktionsbetrieben, in denen noch immer ein starker Fokus auf Qualitätssicherung und Null-Fehler-Toleranz vorherrscht (Weingardt, 2004, S. 177). Die Fehlerkultur in Startups ist ein erst spärlich erforschtes Gebiet und stellt gerade wegen der differenzierten Rahmenbedingungen ein interessantes Forschungsgebiet dar. Eine Fehlerkultur basiert immer auf der Unternehmenskultur (Wagner, 2007, S. 101). Diese befindet sich bei Startups noch im Aufbau und unterliegt Veränderungsvorgängen (Ries, 2012, S. 16). Genau hier findet also ein wichtiger Prozess statt, der die Fehlerkultur nachhaltig prägen kann (De Molina, 2015, S. 229).

Ziel dieser Arbeit ist es daher, zunächst einen theoretischen Überblick über die Themen „Fehler“ und „Fehlerkultur in Unternehmen“ zu schaffen und danach zu erforschen, welche Ausprägungen von Fehlerkulturen sich in Startups finden und unter welchen Rahmenbedingungen diese entstehen. Keinesfalls will diese Arbeit eine einzige richtige und wahre Fehlerkultur finden. Vielmehr soll sie einen umfassenden Überblick über den gegenwärtigen Stand zum Thema Fehlerkultur beleuchten und einen Einblick in das Fehlermachen und die Entwicklung einer Fehlerkultur von Startups geben.

1.3 Forschungsfragen

Daraus ergeben sich jene Forschungsfragen, mit denen sich der empirische Teil auseinandersetzt:

- **Forschungsfrage 1:**

Welche Ausprägungen von Fehlerkulturen lassen sich in Startups finden?

- **Forschungsfrage 2:**

Welche Rahmenbedingungen beeinflussen die Entwicklung einer Fehlerkultur in Startups?

2 Theoretischer Teil

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die bereits vorherrschende Theorie und erläutert auf diese Weise die Herleitung der Forschungsfragen. Dazu geht Kapitel 2.1 zunächst auf wichtige Begrifflichkeiten rund um das Thema „Fehler“ ein und beleuchtet eine Auswahl möglicher Klassifizierungsmöglichkeiten von Fehlern. Kapitel 2.2 widmet sich dann dem Thema „Fehlerkultur“ sowie deren Rahmenbedingungen und Ausprägungen. Kapitel 2.3 behandelt das Thema „positive Fehlerkultur“ und geht dabei in Kapitel 2.4 über in notwendige Maßnahmen zur Einführung und Entwicklung einer positiven Fehlerkultur. Kapitel 2.5 versucht, einen Überblick über ausgewählte Instrumente des Fehlermanagements zu geben, die sich im Rahmen der Fehlerkultur anwenden lassen. Kapitel 2.6 setzt sich mit der lernenden Organisation auseinander. Das letzte Kapitel des Theorieteils konzentriert sich auf das Thema „Startups“ und deren Unternehmens- und Fehlerkultur. Dabei liegt der Fokus der folgenden Kapitel auf Dienstleistungsunternehmen im deutschsprachigen Raum.

„Seit es Menschen gibt, gibt es Irrtümer. Die Entwicklung der Zivilisation, ihrer Errungenschaften und Fortschritte basieren darauf, Versuche zu machen und Fehler machen zu können (trial and error – Versuch und Fehler-Prinzip).“ (Wagner, 2007, S. 99)

2.1 Fehler – Definition und Abgrenzungen

Zunächst stellt sich die Frage „Was ist überhaupt ein Fehler?“. Dazu finden sich in der Literatur zahlreiche verschiedene Beschreibungen. Dieses Kapitel widmet sich dieser Frage und gibt einige gängige Klassifikationen und Modelle von Fehlerarten wieder.

Allgemein gehalten bedeutet ein Fehler laut **DIN EN ISO 9000** „die Nichterfüllung einer Anforderung“ (Langmack, 2001, S. 1). Anders formuliert: Ein angestrebtes Ziel wird nicht erreicht. Damit wird eine Definition mit hohem Abstraktionsniveau benutzt, die in der Literatur häufig zu finden ist (Cannon und Edmondson, 2001, S. 162 f.).

Schon etwas tiefer geht die **Definition von Harteis, Bauer und Heid (2006, S. 114 ff.)**, die bei Fehlerdefinition und -identifikation folgende Ebenen berücksichtigt:

1. **Die inhaltliche Ebene:** *Was wird als Fehler bezeichnet?*

Fehler gelten als etwas von den normal geltenden oder als Norm anerkannten Gesichtspunkten Abweichendes. Dies kann Sachverhalte, Prozesse und Handlungen betreffen.

2. **Die normative Ebene:** *Weswegen wird etwas als Fehler bezeichnet?*

Ausgangspunkt stellt die oben angeführte Definition dar. Weicht nun etwas in unserer Beobachtung von dieser als normal geltenden Norm ab, empfinden wir das als Fehler (Zapf, Lang und Wittmann, 1991, S. 333). Was ein Fehler ist, entsteht somit durch eine Bewertungskategorie, die aus einem Vergleich zwischen beobachtetem Gegenstand oder Vorgang und Norm gebildet wird.

3. **Die personale Ebene:** *Wer bezeichnet etwas als Fehler?*

Gerade im hierarchischen Kontext von Unternehmen wird nicht die Person, welche den Fehler macht, die Situation bewerten, sondern die Fehlerbewertung erfolgt durch eine andere, meist höhergestellte Person.

4. **Die aktionale Ebene:** *Was führte zum Fehler und welche Konsequenzen ergeben sich daraus?*

Diese Ebene umfasst einerseits die Frage, wodurch es zu einem Fehler kam und andererseits die Fehlerkonsequenzen beziehungsweise -folgen. Hier muss auch bewertet werden, inwieweit ein Fehler böswillig oder unabsichtlich erfolgte und ob er vermeidbar war.

Aus dem Identifikationsschema von Harteis et al. ist erkennbar: Eine einfache und allumfassende Fehlerdefinition gibt es nicht. Je nach Situation, Umfeld und involvierten Personen ist unterschiedlich zu bewerten, was als Fehler gilt und welche Folgen der Fehler mit sich bringt.

Im Folgenden werden nun exemplarisch einige Fehlerklassifikationen aus der Literatur aufgezählt, die im Unternehmensumfeld zu finden sind, und kurz auf sie eingegangen.

2.1.1 Fehlerklassifikation

Fehlerklassifikationen sind in der Literatur vielschichtig. Differenzierungen orientieren sich dabei in der Regel an zwei Anhaltspunkten (Hofinger, 2012, S. 48):

- *Welche Fehler gibt es?* Das heißt, an welcher Stelle im Arbeitssystem oder im Handlungsverlauf passieren sie?
- *Warum passieren Fehler?* Hier liegt der Fokus auf den Prozessen des Handelns, auf Motivation, Informationsverarbeitung, Handlungsregulation und Organisations-
theorie.

Reason (1990, S. 173 ff.) unterscheidet bei den Fehlerarten zwischen latenten und aktiven Fehlern:

- **Aktive Fehler:** Aktive Fehler lassen sich direkt einer Person zuordnen. Sie entstehen etwa durch Unaufmerksamkeit, fehlende Konzentration oder Motivation und

Leichtsinn. Fehler geschehen durch eine direkte Handlung, und ihre Konsequenzen sind unter anderem disziplinarische Maßnahmen, öffentliche Bloßstellung der Verursacherinnen und Verursacher, Androhung eines Gerichtsverfahrens oder Neuformulierung von Standards. Für eine Organisation ist es einfacher, einer einzelnen Person oder einer Gruppe die Verantwortung und somit die Konsequenzen für einen Fehler zu übertragen, als selbst dafür aufzukommen. Aktive Fehler sind durch ihr unmittelbares Auftreten sichtbarer und zuordenbarer (St. Pierre, Hofinger und Buerschaper, 2005, S. 46). Ist eine Organisation darauf fixiert, die Fehlerursache in der Person selbst zu finden, bleiben systematische Zusammenhänge oder Lücken häufig unentdeckt, und der gleiche Fehler tritt wiederholt auf. Reason sieht aktive Fehler lediglich als Spitze des Eisbergs. Darunter befinden sich die latenten Fehler.

- **Latente Fehler:** Latente Fehler stellen Schwachstellen innerhalb des organisationalen Systems dar, die lange Zeit unbemerkt bleiben, bis sie durch eine Entscheidung oder das Zusammenspiel anderer ungünstiger Faktoren sichtbar werden. Im Vergleich zum aktiven Fehler wird der Fehler als Konsequenz und nicht als Ursache gesehen, da er nicht in der menschlichen Fehlbarkeit liegt, sondern in der Lücke eines systemischen Ablaufes. Selbst in Unternehmen, die etwa durch strenge Kontrollen und Checklisten besonderen Wert darauf legen, diese Lücken zu schließen, sind latente Fehler nicht zu verhindern. Nicht jede Lücke führt automatisch zu einem negativen Ereignis. Es ist jedoch möglich, dass das zeitgleiche Auftreten mehrerer Umstände irreversible Konsequenzen nach sich zieht. Dieser Fall wird im Schweizer-Käse-Modell (engl.: „Swiss Cheese Model“) beschrieben, auf welches Kapitel 2.1.2 detailliert eingeht.

Schüttelkopf (2015, S. 12) unterscheidet aktive Fehler weiter in Bezug auf das Ergebnis, das Vorgehen und das Verhalten. Fehlerarten lassen sich somit auf einer zeitlichen Dimension, in der sie geschehen, einordnen. Fehlerursachen können dabei innerhalb und außerhalb der Person liegen, wobei beide Ebenen einander beeinflussen (Bischoff, Hagedorn, Lassalle und Rummel, 2013, S. 12). Zu den Faktoren außerhalb der Person zählen die Arbeitsorganisation (Sicherheitskultur und Zielprioritäten), die Arbeitsumgebung (Arbeitszeiten, Lärm und technische Ausstattung), die Arbeitsaufgaben (Komplexität und Strukturiertheit) und das Arbeitsteam (Kommunikation und Verantwortungsbereiche) (Hofinger, 2012, S. 55). Abbildung 1: Fehlerarten hilft dabei, die unterschiedlichen Fehler und deren Auftreten leichter zu erfassen:

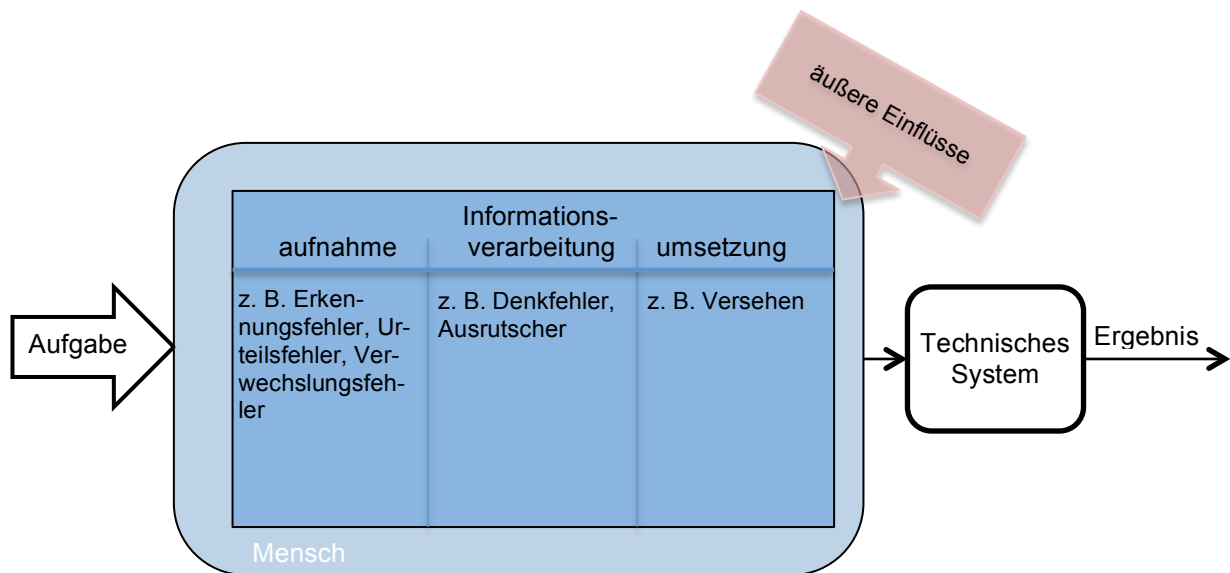


Abbildung 1: Fehlerarten (in Anlehnung an Rasmussen, 1986)

Rasmussen (1986, zitiert in Schaper, 2011, S. 462 ff.) bezieht sich bei der Fehlerunterscheidung auf drei verschiedene Ebenen:

Fertigkeitsbasierte Fehler: Fehler dieser Art werden auch als „Flüchtigkeits-“ oder „Aufmerksamkeitsfehler“ bezeichnet (Wandke, 2016, S. 83). Sie betreffen die Ausführung einer an sich richtigen Handlung (Norman, 1981, S. 4).

- **Ausrutscher** – oder nach Norman (1981, S. 1) auch unter der Bezeichnung „Slips“ bekannt – entstehen unabsichtlich, meist aus Gewohnheit oder durch falsche Schemaaktivierung (Norman, 1981, S. 3) einer Handlung. Ein Ausrutscher ist etwa, wenn man in einem neuen Prozess die Schritte des alten Prozesses anwendet und es somit zu einem Fehler kommt.
- Beim **Versehen** geht das Ziel des Tuns während der Handlung verloren. Ein Versehen ist etwa, wenn man in die Aktenkammer geht und dort angekommen vergessen hat, welche Akte man holen wollte.

Regelbasierte Fehler: Bei einem regelbasierten Fehler wird ein falsches Handlungsschema für eine Situation gewählt. Eine Situation kann durch Voreingenommenheit, „fehlende Informationen“ (Hofinger, 2012, S. 51), mangelnde Erfahrung oder eine vereinfachte Situationswahrnehmung falsch eingeschätzt werden, wodurch es zu einer falschen Verhaltensausführung kommt. Im Unterschied zu den fertigkeitbasierten Fehlern ist hier der Handlungsplan falsch, aber die Ausführung richtig.

- **Verwechslungsfehler** entstehen durch eine falsche Situationsklassifikation und eine mit dieser Klassifikation verbundene Handlung. Es wird also nach eigenem Ermessen in der angenommenen Situation richtig gehandelt, aber der tatsächlichen Situation entsprechend falsch. Die Verwechslung wird meist durch relativ ähnliche Situationsmerkmale herbeigeführt, in denen bestimmte Handlungs-

muster dominieren (Norman, 1981, S. 4). Ein Verwechslungsfehler ist etwa, wenn man Wasser verwendet, um eine Pfanne mit brennendem Öl zu löschen, was den Brand nur noch verstärkt.

- **Erkennungsfehler** entstehen, wenn direkt erkennbare Rückmeldungen aus der Umgebung übersehen oder verwechselt werden. Ein Erkennungsfehler ist etwa, wenn Warnhinweise von Maschinen übersehen oder missverstanden werden und dadurch ein Schaden entsteht.

Wissensbasierte Fehler: Wissensbasierte Fehler entstehen vorwiegend in neuartigen oder seltenen Situationen, in denen neue beziehungsweise eigene Lösungswege entwickelt werden müssen oder einfach das entsprechende Wissen fehlt. Fehler entstehen, indem in der Situationsanalyse entscheidende Gesichtspunkte außer Acht gelassen, unangemessene Ziele gesetzt oder bei der Planung wichtige Teilhandlungen nicht berücksichtigt werden. Hier spielen Faktoren außerhalb der Person eine wichtige Rolle. So kann es vor allem in einer starken Stress- oder Gefahrensituation dazu kommen, dass plötzlich Wissen nicht mehr vorhanden ist, welches vorher noch leicht abrufbar war (Wandke, 2016, S. 83). Wissensbasierte Fehler entstehen besonders durch die „begrenzte Rationalität“ des Menschen bei der Problemlösung. So neigen wir dazu, in komplexen oder neuen Situationen Vereinfachungsstrategien anzuwenden oder gewisse Sachverhalte nicht zu berücksichtigen, was zu unvollständigen und suboptimalen Entscheidungen führen kann. Bias oder Wahrnehmungsverzerrungen können nach Reason (1990, S. 69) zum Beispiel übersteigerte Sicherheit, Halo-Effekt, Rückschaufehler, Anker-Effekt oder Kontrollillusion sein.

- **Denkfehler** entstehen in der Planungsphase. Das bedeutet, noch vor der Ausführung eines Prozesses werden Handlungen falsch durchdacht, da Wissen fehlt oder nicht richtig genutzt wird.
- **Urteilsfehler** treten dagegen in der Rückmeldungsphase auf. Das heißt, die Reaktion des Systems oder eines Prozesses, mit dem interagiert wird, wird falsch beurteilt.

Von den eben genannten Fehlerarten, die vorwiegend unbewusst geschehen, ist das (un-)bewusste Begehen von Fehlern abzugrenzen. Fehler lassen sich auch danach klassifizieren, ob sie böswillig oder unabsichtlich geschehen (Schüttelkopf, 2015, S. 17). Reason (1990, S. 195) spricht beim bewussten Begehen eines Fehlers von einem „Verstoß“. Absichtliche Regelverletzungen können sowohl durch inadäquate Einstellung oder mangelnde Bereitschaft begangen werden als auch aus Unkenntnis oder falscher Interpretation der Handlungsfolgen resultieren (Schaper, 2011, S. 463). Daraus ergibt sich nach Reason (1990, S. 207) die in Abbildung 2: Fehlertypen gezeigte Fehlerunterteilung:

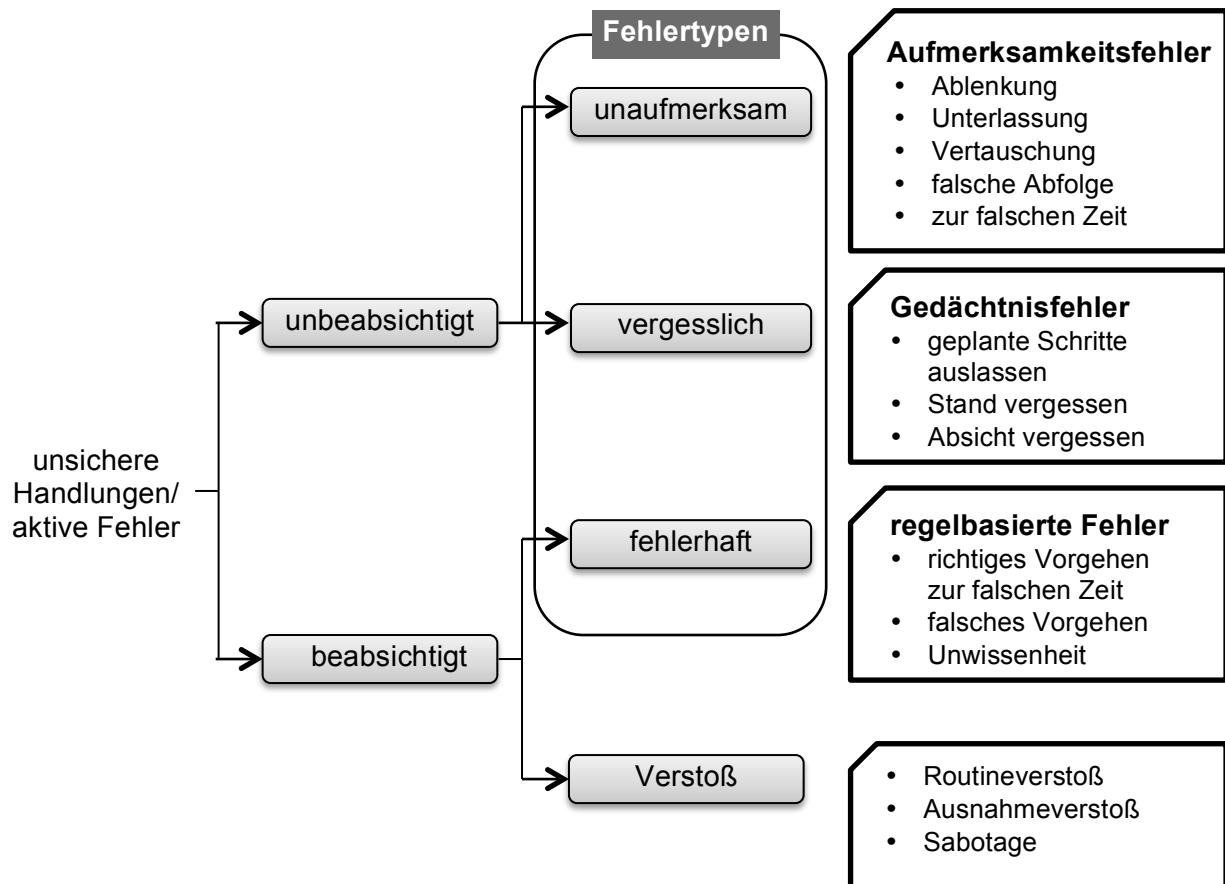


Abbildung 2: Fehlertypen (Hofinger, 2012, S. 53, vgl. in Anlehnung an Reason, 1990, S. 207)

2.1.2 Weitere Begrifflichkeiten

Der nächste Abschnitt geht auf weitere Begrifflichkeiten ein, die in Zusammenhang mit dem Thema „Fehler“ und „Fehlerkultur“ (vgl. Kapitel 2.2) von Bedeutung sind. Hierzu zählen Begrifflichkeiten wie „Beinahe-Fehler“, „Schweizer-Käse-Modell“, „negatives Wissen“, „Fehlerkompetenz“, „Null-Fehler-Toleranz“ und „Trial-and-Error-Prinzip“.

Beinahe-Fehler

Neben der Fehlerbehandlung kommt auch dem Umgang mit Beinahe-Fehlern – im englischen Sprachgebrauch als „Near Misses“ bekannt – eine wichtige Bedeutung zu. Beinahe-Fehler lassen sich als klare Signale für zukünftige Fehler oder mögliche Gefahrenquellen sehen (Pawlowsky und Mistele, 2008, S. 234). Solche Fehler bleiben

aber dank glücklicher Umstände oder durch rechtzeitiges korrekatives Eingreifen ohne Schaden (<http://www.aezq.de/patientensicherheit/service-ps-online/glossar-patientensicherheit/#B>, 05.02.2016). Beinahe-Fehler sind unsichere Handlungen oder Zustände, Schwachstellen und versteckte Gefahren. Sie bergen Risikopotenziale, die jedoch rechtzeitig entdeckt werden (Wagner, 2007 S. 104). Gründe für Beinahe-Fehler können sowohl in der aktiven Personenhandlung liegen als auch von sogenannten „latenten Bedingungen“ in der Organisation abhängen (Löber, 2011, S. 224). In der Praxis zeigt sich, dass ernste Unfälle nur die Spitze des Eisbergs einer Fehlerkultur sind (Bird und Germain, 2003, S. 4). Beinahe-Fehler stellen in diesem Bild die verborgene Basis dar (Bird und Germain, 2003, S. 4). Sogenannte „(Critical) Incident Reporting“ Systeme dienen der Dokumentation und dem Berichten von Fehlern vor deren Entstehen (Schaper, 2011, S. 471 f.). Der tatsächliche Fehler- oder Schadenseintritt spielt eine untergeordnete Rolle (Köbberling, 2005, S. 143). Erfassen und Aufzeigen von Beinahe-Fehlern schaffen ein Fehlerbewusstsein, und fördern möglicherweise bereits die Strategienbildung, um zukünftige Fehler zu verhindern (Schaper 2011, S. 471 f.). Auf das System zur Erfassung von Beinahe-Fehlern geht Kapitel 2.5.2 genauer ein.

Schweizer-Käse-Modell (Swiss Cheese Model)

Wie schon in Kapitel 2.1.1 angesprochen, kann ein immanenter Fehler durch das Zusammenspiel mehrerer Umstände entstehen. Reason (2000, S. 394 f.) beschreibt dies am Beispiel eines Schweizer Käses: Die Löcher im Käse sind zwar willkürlich angeordnet, dennoch kann es geschehen, dass die Löcher zufällig genau hintereinander liegen. Ebenso verhält es sich mit Fehlern: Passieren die Fehler an mehreren Stationen, an denen Sicherheitsbarrieren oder Kontrollsysteme versagen, kommt es zu entsprechenden negativen Ereignissen. Fallen die Sicherheitsvorkehrungen dagegen nur auf einer Ebene aus, bleibt die Systemsicherheit gewährleistet (Schaper, 2011, S. 466). Abbildung 3: Schweizer-Käse-Modell illustriert diesen Fall. Die Löcher stellen Kontrollmechanismen dar, bei denen die Sicherheitsmaßnahmen versagen.

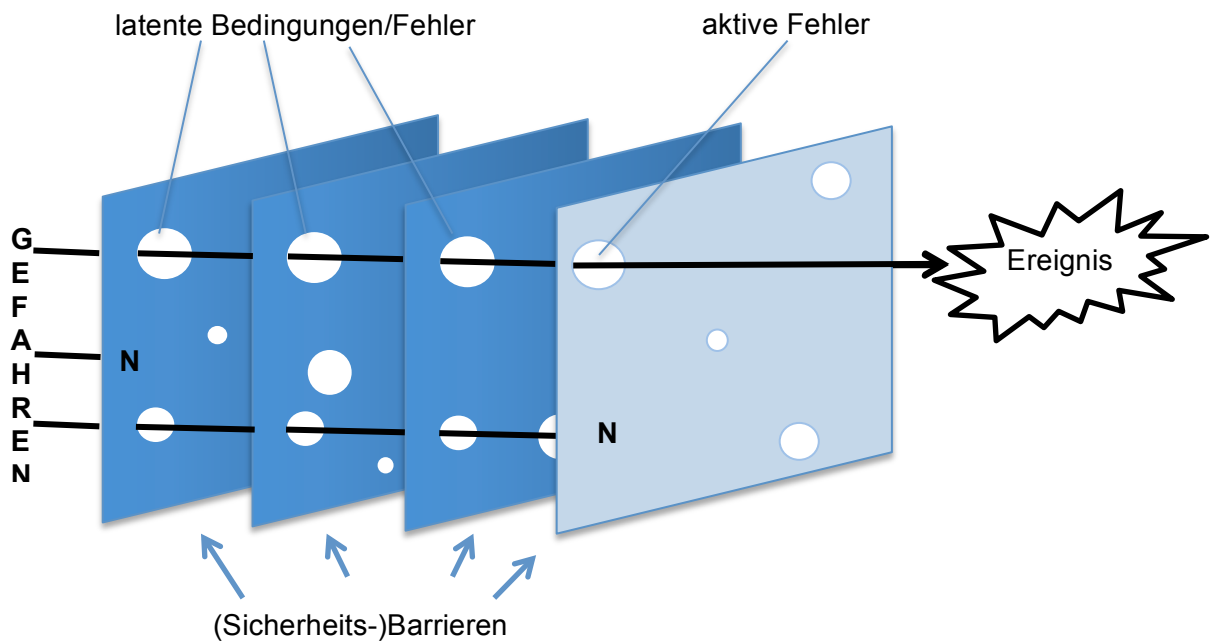


Abbildung 3: Schweizer-Käse-Modell (Schaper, 2011, S. 466, in Anlehnung an Reason, 2000, S. 393)

Negatives Wissen

„Negatives Wissen sagt uns, was etwas nicht ist (im Gegensatz zu dem, was es ist) und wie etwas nicht funktioniert (im Gegensatz zu dem, wie es funktioniert), welche Strategien nicht zur Lösung komplizierter Probleme führen (im Gegensatz zu denen, die dies tun) und auch(,) warum bestimmte Zusammenhänge nicht stimmen (im Gegensatz dazu, warum sie stimmen). (...) Ein wirksames Mittel, Negatives Wissen aufzubauen ist das ‚Machen‘ von Fehlern“ (Oser und Spychiger, 2005, S. 26).

Je mehr Wissen eine Person über kritische Situationen hat, desto besser können Konsequenzen von Fehleinschätzungen, -entscheidungen oder -handlungen beurteilt werden und desto sicherer wird die Person in ihrer Handlung (Althof, 1999, S. 17 f.). Dabei beinhaltet das Lernen aus Fehlern nicht bloß das Lernen aus den eigenen Fehlern, sondern auch aus den Fehlern anderer.

Die Literatur spricht dabei vom „advokatorischen negativen Wissen“. Menschen sind in der Lage, von Mitmenschen zu lernen, aber genauso durch Bücher, Filme, Geschichten, politischen Entscheidungen und so weiter (Oser, 2009, S. 5).

Fehlerkompetenz

Fehlerkompetenz beschreibt die allgemeine Fähigkeit und das Wissen im Umgang mit Fehlern (Bischoff et al., 2013, S. 50). Wachsende Dynamik, steigende Komplexität, Flexibilität und Mobilität sowie multidimensionale Vernetzung verschiedener Handlungsbereiche in Organisationen erschweren fehlerfreies Handeln zusehends (Schüttelkopf, 2008, S. 170). Umso bedeutender wird die Fähigkeit von Individuen, Teams und Organisationen, verschiedene Fehlerstrategien kontextuell und adäquat anzuwenden (Bischoff et al., 2013, S. 25) sowie Urteile im Wandel der Zeit immer wieder neu zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen (Schüttelkopf, 2008, S. 170). Einen ersten Schritt in der Entwicklung von Fehlerkompetenzen setzen Unternehmen, indem sie in unterschiedlichen Funktionsbereichen unterschiedliche Fehlerstrategien etablieren: Während in der Produktion Fehlervermeidung gilt, darf in der Forschung Fehleroffenheit gelebt werden (Schüttelkopf, 2008, S. 203). Als Beispiele für Fehlerkompetenzen nennt Schüttelkopf unter anderem Toleranz, Akzeptanz gegenüber Fehlern, Reflexions- und Analysefähigkeit von Fehlern sowie Entwicklung von Verbesserungsstrategien (Schüttelkopf, 2008, S. 234).

Null-Fehler-Toleranz

Bei der Null-Fehler-Toleranz handelt es sich um eine Fehlerstrategie, deren Ziel die vollständige Fehlervermeidung ist (Weingardt, 2004, S. 169 f.). Sowohl in der organisationalen Praxis als auch in betriebswirtschaftlichen Lehren wird eine Null-Fehler-Strategie propagiert, in der Fehler schlichtweg nicht vorkommen dürfen (Bischoff et al., 2013, S. 15). Das Management arbeitet mit starken und konsequenten Sanktionen, wovon zum Beispiel Abmahnungen, Entzug der Arbeitsaufgabe oder persönliche Beleidigungen fallen (Neumer, 2013, S. 11). Gegen die Utopie der totalen Fehlervermeidung spricht die Tatsache, dass Entscheidungen in Betrieben unter unvollständigen Informationen und komplexen Zusammenhängen getroffen werden und mögliche Auswirkungen nur bedingt vorherzusagen sind (Harteis et al., 2006, S. 116). Mit dieser Strategie laufen Organisationen Gefahr, die Entwicklung eines reflektierten Fehlerumgangs zu verhindern (Bischoff et al., 2013, S. 22), indem Fehler von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertuscht werden und eine Kultur der Fehlerzuweisung entsteht (Wagner, 2007, S. 103). Betriebliche Entscheidungen bringen eine prinzipielle Fehleranfälligkeit mit sich (Harteis et al., 2006, S. 116). Akzeptiert eine Führungskraft keine Fehler, reagieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einen solchen Führungsstil folgendermaßen (Lauer, 2007, S. 112):

- Vermeiden jeglicher Risiken

- Scheu vor Verantwortung und Eigeninitiative
- Unselbstständigkeit
- geringe Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft
- Enttäuschung bis hin zur Resignation
- Misstrauen gegenüber der Führungskraft
- falsches subjektives Sicherheitsempfinden.

Trial-and-Error-Prinzip (Prinzip von Versuch und Irrtum)

Das in den USA gängige Prinzip des Versuchens und des Irrtums besagt, dass eine Person in einer Problemsituation so lange die ihr als geeignet erscheinenden Verhaltensweisen ausprobiert, bis sie zum Erfolg führen (Weingardt, 2004, S. 63 f.). Dieses Prinzip ist in den USA üblicher, da Organisationen stärker ergebnisorientierte Arbeitsweisen verfolgen, wohingegen europäische Organisationen prozessorientierter arbeiten (Drews und Lamson, 2014, S. 2 f.). Durch das Trial-and-Error-Prinzip wird versucht, eine Kultur der Fehleroffenheit zu leben und eine innovative Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der sich das Know-how der gesamten Organisation kontinuierlich weiterentwickelt (Bischoff et al., 2013, S. 26).

Nach der Erklärung der wichtigsten Begriffe wird nun zu dem übergreifenden Thema dieser Arbeit, der Fehlerkultur, übergegangen. Das folgende Kapitel beschreibt zunächst den Begriff „Fehlerkultur“ in der Theorie und gibt anschließend einen Einblick in eng damit verbundene „Vertrauenkultur“. Danach thematisiert es die Ausprägungen und Rahmenbedingungen der Fehlerkultur nach Schüttelkopf.

2.2 Fehlerkultur

Die Fehlerkultur beschreibt gängige Werte und Normen, die das Verhalten bei und den Umgang mit Fehlern in Unternehmen bestimmen (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 52). Fehler machen zu dürfen kann in einer Organisation nicht einfach verboten oder erlaubt werden. Es muss eine Kultur geschaffen werden, in der Fehler nicht bestraft werden und das Verbesserungspotenzial in Fehlern erkannt wird (Wagner, 2007, S. 100). „Eine Fehlerkultur ist nur ein Bestandteil der Unternehmenskultur“ (Wagner, 2007, S. 101). Gemeinsam mit anderen Aspekten formt die Fehler- eine Vertrauenkultur, welche ein wichtiges Allgemeingut der Organisation ist und von der alle profitieren (Wagner, 2007, S. 100). Die Fehlerkultur bezieht sich dabei auf die Fehlerbedeutung im beruflichen Alltag und auf die Konsequenzen, welche Fehler mit sich bringen (Rem-

disch, 2002, S. 392). In der Praxis geht es beim Umgang mit Fehlern darum, sie zu beseitigen und zukünftig zu vermeiden. Dies liegt zum größten Teil im Verantwortungsbereich der Vorgesetzten. Die Abteilungsleitung wird im beruflichen Alltag daran gemessen, wie gut die vorgegebenen Ziele erreicht wurden. Da die meisten Fehler die Zielerreichung behindern oder verzögern, ist es im eigenen Interesse der Abteilungsleitung, diese zu beherrschen und zu verhindern (Langmack, 2001, S. 2). Wie dies geschieht, hängt von der vorherrschenden Fehlerkultur ab. Welche Ausprägungen eine Fehlerkultur im Unternehmen annehmen kann, wird in den nachfolgenden Kapiteln besprochen. Zu einer funktionierenden Fehlerkultur gehört es auch, dass sich die Vorgesetzten selbst Fehler eingestehen können, denn es geht darum, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Angst vor Fehlern zu nehmen (Bischoff et al., 2013, S. 22). So kann sich eine Fehlerkultur auch entwickeln, indem Nichtstun angestrebt wird (Werther und Jacobs, 2014, S. 73 f.). Wer nichts tut, geht kein Risiko ein und kann auch keine Fehler begehen. Diese Einstellung kann unser Verhalten entscheidend beeinflussen. Liegt der Fokus auf der Fehlervermeidung, reagieren Personen meist sehr defensiv. Das Ziel ist, möglichst nicht negativ aufzufallen, denn diejenigen, welche keine Fehler machen, haben bessere Chancen, befördert zu werden (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 44). Bei Unternehmen geht der Trend jedoch immer mehr zur lernenden Organisation (vgl. Kapitel 2.6), die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter der steigenden Flexibilisierung in ihrer ständigen Kompetenzentwicklung unterstützt (Harteis et al., 2006, S. 111). Fehler stellen dabei spezielle Lerngelegenheiten dar (Diesner, 2008, S. 136). Sie können nützliche Erkenntnisse im Hinblick auf die Schwachstellen des Unternehmens bieten und somit zu Verbesserungen und Qualitätssteigerungen beitragen (Laufer, 2007, S. 113).

Betriebe verfolgen nicht primär Lernziele, allerdings werden auch in Betrieben Fehler gemacht, die zu Lernprozessen und -effekten führen (Harteis et al., 2006, S. 111 f.). Obwohl Fehler unerwünscht sind, geschehen sie im Berufsalltag ständig. Daher darf es in Unternehmen nicht bloß um die Vermeidung von Fehlern gehen, sondern es müssen auch Strategien für den Umgang mit Fehlern entwickelt werden (Harteis et al., 2006, S. 111 f.). Diese Strategien werden, wie schon erwähnt, von der Unternehmenskultur, die Normen und Werte beinhaltet, beeinflusst. „Fehlerkultur bedeutet, Gelegenheit erhalten, es besser zu machen, nicht beschämt werden und positiver Aufbau von negativem Wissen“ (Oser, 2009, S. 4). Nach Bördlein (2009, S. 80) verhalten sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht riskant, weil sie böswillig oder unbelehrbar sind, sondern weil riskantes Verhalten im Alltag oft effizienter und bequemer ist. Dennoch ist beim Fehlerumgang auch nach der Fehlerart zu unterscheiden. Schwerwiegende Fehler, die auf Fahrlässigkeit und Vorsätzlichkeit zurückzuführen sind, sind keinesfalls zu tolerie-

ren und erfordern Sanktionen (Laufer, 2007, S. 113).

2.2.1 Vertrauenskultur

Fehlerkultur hängt stark mit Vertrauenskultur zusammen (Bischoff et al., 2013, S. 22). Sowohl Fehler- als auch Vertrauenskultur entspringen der vorherrschenden Unternehmenskultur. Vertrauen nimmt in Unternehmen eine so wichtige Stellung ein, weil es die Grundvoraussetzung für eine produktive Fehlerkultur (Schüttelkopf, 2008, S. 239) und den Lernmöglichkeiten in Organisationen darstellt (Diesner, 2008, S. 238). „Ohne Vertrauen bleiben alle weiteren Bestrebungen, einen konstruktiven Umgang mit Fehlern zu pflegen, weitgehend wirkungslos“ (Schüttelkopf, 2008, S. 239). Die Vertrauensbildung zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Hierarchiestufen ist eine Grundbedingung betrieblicher Bildung: Selbstgesteuerte, eigenverantwortliche Lernprozesse bedürfen nicht nur der Akzeptanz der Vorgesetzten, sondern auch eines gewissen Grades an Vertrauen (Diesner, 2008, S. 238). „Die Kultur ist davon geprägt, dass eine gleichberechtigte und aufgeklärte Rollenverteilung zwischen Führungsperson und Mitarbeiter herrscht“ (Nimz, 2016, S. 65). Entscheidend ist dabei, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass es zu einem konstruktiven und offenen Umgang mit Fehlern kommt (Bischoff et al., 2013, S. 22). Die Übernahme vonseiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hängt davon ab, welche Konsequenzen Fehler vonseiten der Führungskraft mit sich bringen (Rybowiak, Garst, Frese und Batinic, 1999, S. 534). Im Unternehmen muss offen kommuniziert werden, dass Fehler nicht automatisch Sanktionen mit sich bringen, sondern Teil des beruflichen Alltags sind (Nimz, 2016, S. 63). Diese vertrauensvolle und konstruktive Fehlerkultur bildet auch die Basis für ein Qualitätsmanagement – mit Fokus auf kollektiven Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen (Wunderer, 2009, S. 98). Eine gelebte Vertrauenskultur regt Mitarbeiter zu neuen oder ungewohnten Verhaltensweisen an (Seifert, 2001, S. 114), welche eine innovative Problemlösungskultur fördert und damit die Fähigkeit zur Fehleinschätzung trainiert (Diesner, 2008, S. 238). Fehlt das nötige Vertrauen gegenüber den Vorgesetzten, sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestrebt, begangene Fehler zu vertuschen, um Unannehmlichkeiten aus dem Weg zu gehen. Daher muss das oberste Ziel in einer Vertrauenskultur stets die Mängelbeseitigung und nicht die Schuldzuweisung sein (Laufer, 2007, S. 115). Durch eine solche Kultur kann mit Fehlern anders umgegangen werden. Paradoxerweise verringert sich dadurch gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns (Nimz, 2016, S. 63). Dies kommt dadurch zustande, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fehlerverantwortung übernehmen und dafür zuständig sind, Fehler zu beseitigen und nicht zu wiederholen

(Gundert, Klinke, Bliesner und Nagler, 2011, S. 49). Eine lernförderliche Vertrauenskultur zeichnet sich dadurch aus, dass Fehler nicht einfach unbegründet aus dem Gefühl der Sicherheit ausgeblendet werden, sondern dass sie nicht zu Schuldzuweisungen und negativen Konsequenzen führen (Harteis et al., 2006, S. 117). Dazu sind auch regelmäßige Einzelgespräche nötig, die einen offenen Austausch über Fehler ermöglichen (Nimz, 2016, S. 65).

Allerdings stellt sich auch die Frage, bis zu welchem Grad Vertrauen eine unerlässliche Lern- und Innovationsbedingung ist und ab wann Vertrauen zur Blockade wird. Vertrauen kann auch dazu führen, dass das Gegenüber Konstanz, Zuverlässigkeit und Stetigkeit herbeisehnt und Handlungsspielräume und Innovationen durch Gruppendenken eingeschränkt wird. (Diesner, 2008, S. 238 f.). Aus diesem Grund ist es wichtig, eine Vertrauenskultur zu schaffen, in der Fehler und mögliche Konsequenzen dennoch klar kommuniziert werden.

Welche Faktoren auf die vorherrschende Fehlerkultur einwirken, thematisiert der folgende Abschnitt. Dazu klärt das nächste Kapitel zunächst jene Rahmenbedingungen, die eine Fehlerkultur braucht, um zu funktionieren zu können. Danach folgen mögliche Ausprägungen, die eine Fehlerkultur annimmt.

2.2.2 Rahmenbedingungen der Fehlerkultur

Wie Abbildung 4: Die drei Säulen der Fehlerkultur zeigt, nennt Schüttelkopf (2008, S. 234 ff.) drei Säulen als Leitfaden für eine nachhaltige Fehlerkultur:

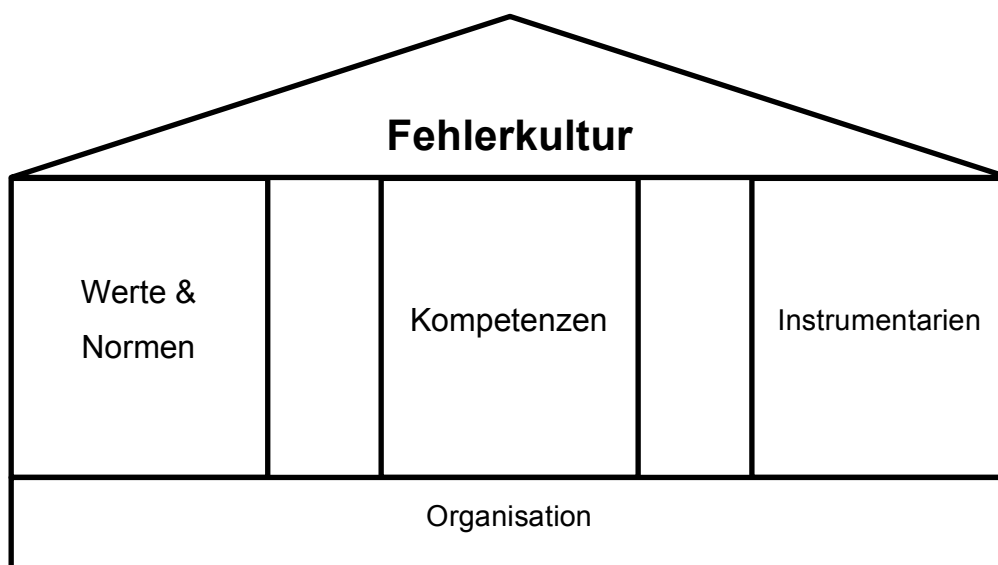


Abbildung 4: Die drei Säulen der Fehlerkultur (Schüttelkopf, 2008, S. 234)

Die erste Säule definiert Normen und Werte der Organisation beziehungsweise der Organisationsmitglieder als Grundlage für den Umgang mit Fehlern. Eine Fehlerkultur kann nur so gut sein wie sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern leben und die Vorgesetzten vorleben. Wie bereits oben erwähnt, ist die Fehlerkultur ein Teil der Unternehmenskultur.

Die zweite Säule kennzeichnet die mentalen, emotionalen, sozialen und methodischen Kompetenzen im Umgang mit Fehlern. Neben dem guten Willen bedarf es auch der Fähigkeit, mit Fehlern umzugehen. Wie wichtig Fehlerkompetenzen in Organisationen sind und was darunter zu verstehen ist, beleuchtete bereits Kapitel 2.1.2. Zur Hervorhebung soll noch einmal angeführt werden: Schüttelkopf (2008, S. 234) versteht darunter Kompetenzen und Fähigkeiten wie Toleranz, Akzeptanz gegenüber Fehlern, Reflexions- und Analysefähigkeit von Fehlern sowie Entwicklung von Verbesserungsstrategien.

Die dritte Säule stellt die Wichtigkeit jener Ressourcen dar, die eine Organisation ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stellt, um mit Fehlern umgehen zu können. Instrumente wären etwa ein wöchentliches Meeting zur Fehleranalyse oder eine Box, in die anonymisierte Fehlermeldungen eingeworfen werden können. Welche Instrumente einer Organisation zur Verfügung stehen, beantwortet Kapitel 2.5.

Neben den drei Säulen innerhalb der Organisation haben auch Faktoren außerhalb des Unternehmens Einfluss auf die Ausgestaltung der Fehlerkultur. Dazu zählen aufgabenspezifische sowie kundinnen- und kundenspezifische Anforderungen der Tätigkeit beziehungsweise der Branche sowie die Komplexität des Umfeldes, welche sich dabei aus Umweltvielfalt und -dynamik ergibt.

Je nach Art und Ausmaß der Rahmenbedingungen unterscheiden sich die Ausprägungen der Fehlerkultur. Im Folgenden werden die verschiedenen Formen thematisiert.

2.2.3 Ausprägungen der Fehlerkultur

Die vier Dimensionen der Fehlerkultur dienen nach Schüttelkopf (2008, 237 ff.) zur systematischen Erfassung der Fehlerkultur einer Organisation. Dabei werden Ausmaß, Ausprägungen und Bedeutung der beiden gegensätzlichen Fehlerstrategien „Fehlervermeidung“ und „Fehlerfreundlichkeit“ erfasst. Die Strategie der Fehleroffenheit ermöglicht das Trial-and-Error-Prinzip – das heißt, Fehler werden als Begleiter von Entwicklungsprozessen akzeptiert und als Chance gesehen (Bischoff et al., 2013, S. 26). Nach dieser Analyse lassen sich qualitätsbewusste von innovationsorientierten Fehlerkulturen unterscheiden.

Zusätzlich sind die zwei Dimensionen „Vertrauen“ und „Entwicklung“ zu erfassen,

welche bestimmen, wie offen und kooperativ der Umgang mit Fehlern erfolgt und wie stark das dadurch angestrebte Ziel der Innovation ist. Die Dimension „Vertrauen“ stellt, wie schon Kapitel 2.2.1 schildert, eine Grundvoraussetzung für die Qualität der anderen Dimensionen dar. Dabei ist wichtig anzumerken, dass die vier Dimensionen einander keinesfalls ausschließen. Ein Unternehmen kann offen mit Fehlern umgehen und zugleich versuchen, sie zu vermeiden. Die Matrix soll dabei das Maß der Ausprägungen aller vier Dimensionen in einer Organisation zeigen. Zur einfacheren Darstellung der Ausprägungen illustriert Abbildung 5: Die vier Dimensionen der Fehlerkultur die Dimensionen.

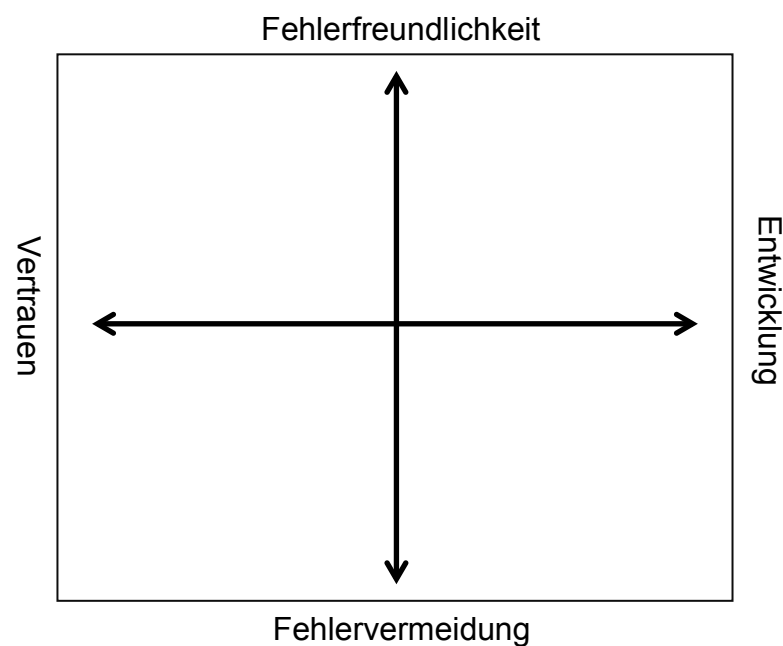


Abbildung 5: Die vier Dimensionen der Fehlerkultur (Schüttelkopf, 2003, S. 238)

Innerhalb der Matrix können die Ausprägungen der drei Säulen dargestellt werden. Wie dies aussehen könnte, stellt Abbildung 6: Matrix der Fehlerkultur anhand eines fiktiven Beispiels und anhand fiktiver Analyse Kriterien und Indikatoren dar.

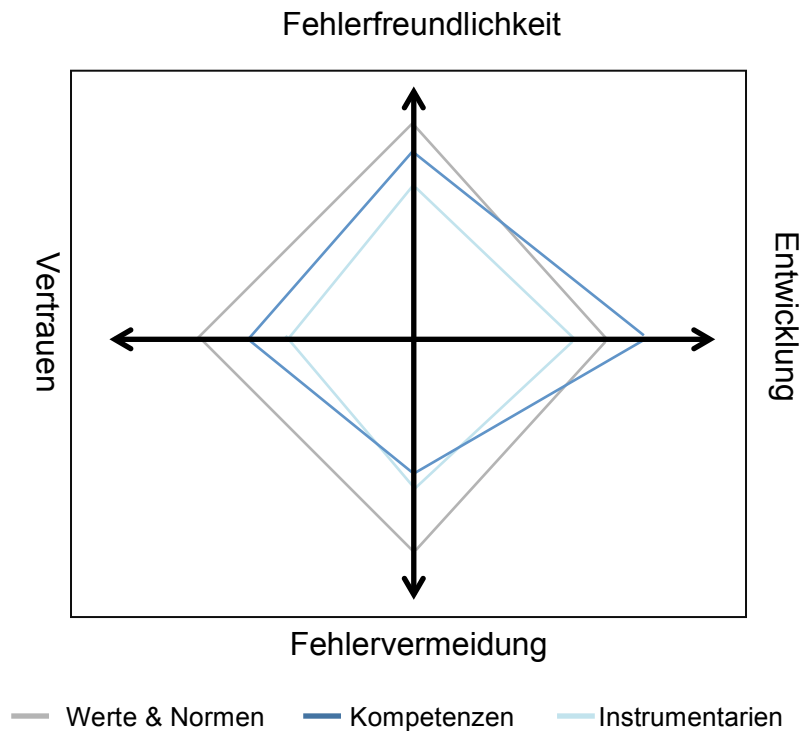


Abbildung 6: Matrix der Fehlerkultur anhand eines fiktiven Beispiels (in Anlehnung an Schüttelkopf, 2008, S. 303)

Dimension „Entwicklung“

Aufgrund des starken Bedarfs nach Entwicklung in Startups, gehe ich in diesem Abschnitt näher auf das darin enthaltene Thema der „Innovationsfähigkeit“ ein.

Risiko und somit auch die Möglichkeit des Fehlermachens und Scheiterns spielen für Innovationen eine große Rolle (Werther und Jacobs, 2014, S. 98). „Schätzungen zufolge führt lediglich ca. ein Fünftel der Projekte im Bereich Forschung und Entwicklung zu marktfertigen Produkten“ (Werther und Jacobs, 2014, S. 98). Daran zeigt sich, wie eng Fehlerkultur und Innovationen verknüpft sind und daraus resultierend auch die Lernfähigkeit der Organisation (Werther und Jacobs, 2014, S. 98 f.). Dennoch fördert eine vorhandene Fehlerkultur nicht automatisch die Innovationsfähigkeit (Weibler, Kerka und Kley, 2006, S. 144). Herrscht eine Null-Fehler-Toleranz vor, bei der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fehler zu vermeiden versuchen, werden auch keine Risiken eingegangen, um innovative Ideen zu gestalten. Negative Erfahrungen mit den Konsequenzen gescheiterten innovativen Engagements erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass zukünftig auf risikoaverse Absicherungsstrategien zurückgegriffen wird – natürlich mit fatalen Folgen für die Innovationskompetenz der Organisation (Dewett, 2004,

S. 259). Kreative Bemühungen implizieren Risiko, da die Person nicht vorhersehen kann, welche Folgen ihre Arbeit haben wird. Eine Organisation, welche auf die penible Kontrolle ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verzichtet, fördert eine Fehlerkultur, die sich automatisch positiv auf Innovationen auswirkt (Gundert et al., 2011, S. 23). Letztendlich unterliegt die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer einer Bewertung – unabhängig davon, ob es sich dabei um eine Routinehandlung oder um einen kreativen Prozess handelt (Dewett, 2004, S. 259). Dabei unterliegen Innovationen im Vergleich zu Routinehandlungen jedoch einem besonders hohen Fehler- und Misserfolgsrisiko (Gundert et al., 2011, S. 47). Nach Panse und Stegmann (1998, S. 196) sind die am häufigsten genannten Ängste von Beschäftigten die Angst des Arbeitsplatzverlustes (67,58 %), die Angst vor Krankheit und Unfall (67,42 %) und – im Rahmen dieser Arbeit von besonderer Bedeutung – die Angst davor, Fehler zu machen (58,98 %). Weiter hinten liegt die Angst vor Innovationen (27,31 %). Wird dem Unternehmen klar, dass Fehler zu machen und eventuell auch zu scheitern keine katastrophalen Ausnahmen im alltäglichen Handeln sind, sondern einen wichtigen Lernmechanismus darstellen (Moldaschl, 2001, S. 137), kann diese Risikobereitschaft zu innovativen Ergebnissen führen (Gundert et al., 2011, S. 47). In Organisation, die vor allem organisationales Lernen und Aktivitäten der Weiterbildung zulassen, gibt es ausgeprägtere Innovationsaktivitäten als bei jenen, die dies weniger fördern (Scheff, 2001, S. 172). In einem Umfeld, in dem das Experimentieren und das Lernen aus Fehlern nicht möglich sind und starke Risikoaversion und geringe Freiräume für kreatives Handeln herrschen, lassen sich kaum Innovationen produzieren (Löber, 2011, S. 257 f.).

Wichtig ist dabei auch anzumerken, dass in manchen Branchen eine größere Fehlerfreundlichkeit vorherrscht und diese auch gefördert wird und in anderen nicht. Schüttelkopf (2008, S. 218) bietet in der unten angeführten Abbildung 7: Branchenspezifische Fehlerkultur einen sehr guten exemplarischen Überblick über verschiedene Branchen. Organisationen benötigen zunehmend ein ausgewogenes Maß an Fehlervermeidung und -freundlichkeit. Je nach Aufgabengebieten und auch Anforderungen bedarf die Fehlerkultur einer breiten Palette an flexiblen Fehlerstrategien (Schüttelkopf, 2008, S. 218).

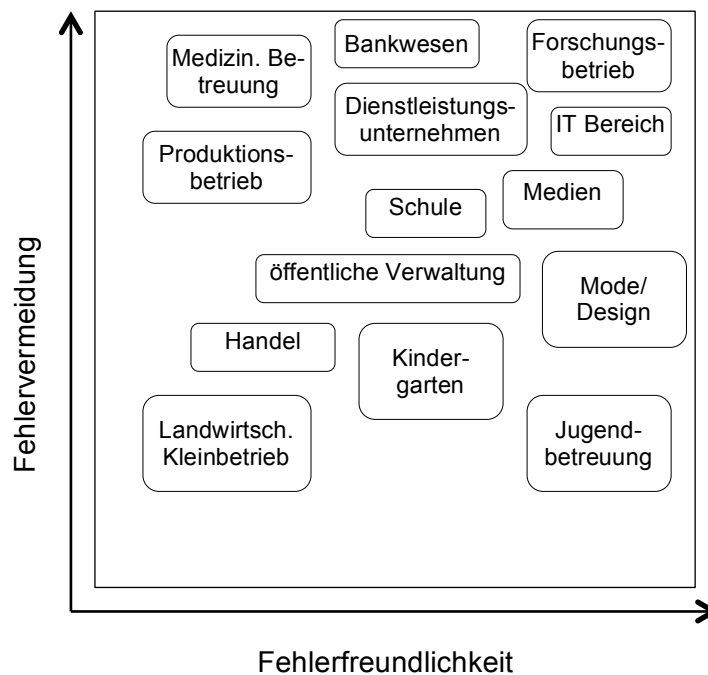


Abbildung 7: Branchenspezifische Fehlerkultur (Schüttelkopf, 2008, S. 218)

2.3 Die Wende zur positiven Fehlerkultur

Ist sich das Unternehmen über seine Unternehmenskultur und Fehlerkultur mit ihren möglichen Instrumenten klar und verfügt es über die entsprechenden Rahmenbedingungen, diese konstruktiv zu nutzen, ist es möglich, dass im Unternehmen eine positive Fehlerkultur entsteht. Die Frage danach, was hinter dem Begriff der positiven Fehlerkultur steckt, beantwortet dieses Kapitel.

Unter dem Begriff „positive Fehlerkultur“ ist der produktive Umgang mit Fehlern zu verstehen (Bischoff et al., 2013, S. 26). „Eine positive Fehlerkultur erkennt man auf der sichtbaren Ebene vorerst daran, dass dem Fehler und dem Fehlermachen Platz eingeräumt wird“ (Althof, 1999, S. 44). Die gelebten Werte, Normen und Verhaltensweisen stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den gesetzten Anforderungen (Schüttelkopf, 2008, S. 260). Wichtig ist auch die Auswahl einer „richtigen“ Fehlerstrategie und das Wissen aller Mitglieder um den situationsadäquaten Umgang mit Fehlern (Bischoff, 2013, S. 26). Eine positive Fehlerkultur steht Fehlersituationen nicht vermeidend oder ablehnend gegenüber, sondern erlaubt es, Fehler zu begehen (Althof, 1999, S. 44) „Nur in einer positiven Fehlerkultur können alle Beteiligten aus Fehlern lernen“ (Schüt-

telkopf, 2015, S. 4). Eine solche Kultur ermutigt sogar dazu, an einigen Stellen im Lernprozess Fehler zu machen und den Umgang mit ihnen zu üben. Unsicherheiten werden im Arbeitsprozess und bei möglichen Resultaten akzeptiert und diskutiert. (Althof, 1999, S. 44). Herrscht eine positive Fehlerkultur, haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die Möglichkeit, sich verantwortungsbewusst zu verhalten und auf begangene Fehler hinzuweisen (Laufer, 2007, S. 115). Auf diese Weise gestatten sie ihren Vorgesetzten, auf den Fehler zu reagieren und frühzeitig Gegenmaßnahmen zu veranlassen (Laufer, 2007, S. 115). Fehler sind ein integraler Bestandteil des Lernens (Althof, 1999, S. 44). Das Verhalten von Führungskräften und Teammitgliedern zeichnet sich durch einen sachlichen, lösungsorientierten, verständnisvollen und wertschätzenden Umgang miteinander aus (Schüttelkopf, 2015, S. 58). Werden Fehler schnell und sicher erkannt und besitzen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Fähigkeit, sie richtig einzuschätzen und mit ihnen auf angemessene Art und Weise umzugehen, lassen sich Kompetenzen und somit Leistungen verbessern, und es kommt zu Erfolgserlebnissen (Schüttelkopf, 2008, S. 119 f.). Dabei darf das Ziel der positiven Fehlerkultur Arbeitsprozesse und Produkte zu optimieren nicht dazu missbraucht werden Perfektivismus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Ihren Handlungen anzustreben (Laufer, 2007, S. 112). Schafft es ein Unternehmen, Fehler nicht mit angedrohter Strafe zu belegen, sondern mit ihnen ehrlich und wertschätzend umzugehen und sie als Teil des betrieblichen Lernens anzunehmen, kann in weiterer Folge über Schwachstellen des Unternehmens, der Abteilung, der Abläufe und so weiter offen diskutiert werden (Wagner, 2007, S. 119). „Benötigt werden also (...) eine hohe Fehleroffenheit, eine ausgeprägte Fehlerkompetenz und eine konsequente Fehlerbearbeitung für einen konstruktiven Umgang“ (Schüttelkopf, 2008, S. 252). Je nach Fehlerart und -umfeld wird unterschiedlich mit Fehlern umgegangen. Fehler können als Lernchance gesehen oder negativ bewertet werden. Jeder Fehlerumgang hat seinen Sinn und seine Berechtigung. Welche Form Anwendung findet, entscheidet letztlich das soziale System (Schüttelkopf, 2008, S. 232). Ob die Einführung einer positiven Fehlerkultur glückt, hängt von den Führungskräften und den gelebten Werten und Normen ab (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 75).

2.4 Einführung und Entwicklung der positiven Fehlerkultur

Nachdem im vorherigen Kapitel sehr oberflächlich thematisiert wurde, welche Rahmenbedingungen eine Fehlerkultur (vgl. Kapitel 2.2.2) ausmachen und wie sich eine positive Fehlerkultur gestaltet (vgl. Kapitel 2.3), geht dieses Kapitel tiefgreifender auf dieses Thema ein. Dazu werden einzelne Maßnahmen erläutert, welche die Einführung

und Entwicklung einer positiven Fehlerkultur unterstützen können. In diesem Rahmen ist zunächst wichtig anzumerken, dass es keine allgemeingültig richtige oder falsche Fehlerkultur gibt. Auch kann eine etablierte und nutzbringende Fehlerkultur in dem einen Unternehmen funktionieren, in einem anderen allerdings scheitern. Die Bewertung einer Fehlerkultur ist somit immer relativ (Schüttelkopf, 2008, S. 262). Die Praxis zeigt, dass schon die Frage danach, was als Fehler wahrgenommen wird, unterschiedliche Antworten hervorbringt (Langmack, 2001, S. 1).

Welche Schritte und Bedingungen sind zur Einführung und Entwicklung einer Fehlerkultur notwendig? Das Einführen einer Fehlerkultur erfordert von allen Beteiligten ein hohes Maß an Einsatz und die Bereitschaft des Umdenkens (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 62 f.). Folgende Punkte sollte ein Unternehmen dabei beachten:

1. Bewusstsein schaffen

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss es möglich sein und sie müssen auch gewillt sein, Risiken einzugehen, was unwillkürlich dazu führt, dass auch Fehler passieren (Cannon und Edmonson, 2001, S. 163). Im Unternehmen muss ein Bewusstsein geschaffen werden (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 68). Führungskräfte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen entsprechende Werte verinnerlicht haben, was vor allem durch das Vorleben top-down geschieht (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 68). Der Ausgangspunkt eines Veränderungsprozesses ist die Durchführung einer sorgfältigen Ist-Analyse (Schüttelkopf, 2008, S. 225). „Nur wer die derzeitigen Schwachstellen und die Vorteile einer Kursänderung deutlich vor Augen hat, wird die neuen Werte verinnerlichen“ (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 68). Folglich ist eine ehrliche Bestandsaufnahme des Betriebsklimas und der Unternehmenskultur durchzuführen (Schüttelkopf, 2008, S. 225).

2. Definition von Fehlern und Toleranzbereichen

Wurde der Ist-Zustand des Unternehmens und seiner Kultur erhoben, ist sowohl eine detaillierte und gemeinsame Definition des Begriffes „Fehler“ als auch die Schaffung eines Bewusstseins für potenzielle Fehler und deren Kritikalität wichtig (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 62). Auch mögliche persönliche Konsequenzen bei der Fehlerverursachung müssen dabei allen Beteiligten klar sein (Schüttelkopf, 2008, S. 252). Eine gemeinsame Fehlerdefinition lässt sich aus Praxisbeispielen ableiten, indem Organisationsmitglieder fiktive oder reale Vorfälle und ihren Erfahrungen aus ihrem Unternehmensalltag beschreiben (Harteis et al., 2006, S. 118). Auch eine systematische Fehlererfassung mittels Formularen oder EDV-Systemen

ist der laufenden Definitionsadaption dienlich (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 62). Durch Eingabemasken lassen sich Fehler einheitlich erfassen, indem zum Beispiel das Datum, die Uhrzeit, die genaue Beschreibung von Fehler, Vorgang und Ursache sowie die getroffenen Maßnahmen beziehungsweise eventuellen Verbesserungsvorschläge einzutragen sind (Schaper, 2011, S. 471). In der Praxis finden solche Instrumente jedoch oft keine Anwendung, da sie den Anwenderinnen und Anwendern als zeitaufwändig und impraktikabel erscheinen (Cannon und Edmonson, 2001, S. 165). Erst, wenn unter den Beteiligten klar vereinbart ist, was als Fehler bezeichnet wird und weswegen etwas ein Fehler ist, lassen sich entsprechende Strukturen und Instrumente festlegen (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 68 f.). Eine reine Methoden- und Instrumentenimplementierung verspricht für ein Fehlermanagement keinen Erfolg. Vielmehr bedarf es einer Neugestaltung des organisationalen Wertesystems (Schüttelkopf, S. 225), die alle Mitglieder involviert.

3. Vertrauensvolles und wertschätzendes Klima

Das Unternehmen muss eine Vertrauenskultur schaffen. Die neuen Werte müssen ihre Gültigkeit beweisen, indem auch entsprechend gehandelt wird (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 70). Die Führungskraft muss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, dass Fehlermeldungen willkommen sind, bei einer Fehlermeldung auch dementsprechend reagieren und eine angstfreie Umgebung schaffen (Harteis et al., 2006, S. 118). Dabei ist die Erkenntnis von Bedeutung, dass Fehler ohne schlechte Absicht passieren und sich nicht verbieten lassen (Schüttelkopf und Vogel, 2015, S. 252). Führungskräfte müssen auf Fehler neutral-wohlwollend, wertschätzend und respektvoll reagieren (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 70). Nicht nur bereits begangene Fehler, sondern auch potentielle Fehler sind dabei zu thematisieren, um zukünftige Fehler zu verhindern und auch entsprechende Vorbeugungsmaßnahmen zu setzen (Schüttelkopf, 2008, S. 252). Zusätzlich ist es wichtig, die Fehlerkultur auf allen Ebenen zu leben (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 70). Auch Führungskräfte müssen zu ihren Fehlern stehen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Angst vor Fehlern zu nehmen (Bischoff et al., 2013, S. 22).

4. Offene Kommunikation

Cerwinka und Schranz (2014, S. 86 ff.) bezeichnen für die offene Kommunikation folgende Punkte als wesentlich: Es ist wichtig, den richtigen Zeitpunkt zu wählen und das Gespräch ernsthaft, wertfrei, ehrlich und unter vier Augen zu führen. In dem Gespräch sollte es um Beobachtung und nicht um Beschuldigung gehen, in-

dem die konkrete Situation beschrieben wird. Kritik hat angemessen, verständlich und lösungsorientiert zu sein. Betroffene sollten nichts beschönigen. Konsequenzen sind genauso offen zu kommunizieren wie Verbesserungsvorschläge und -strategien (Feßler und Guldenschuh-Feßler, 2013, S. 20). Auch bei Meinungsverschiedenheiten ist eine konstruktive Kommunikation von großer Bedeutung (Cannon und Edmonson, 2001, S. 163). Kommunikation und Information tragen wesentlich zum Vertrauen und zum Sicherheitsgefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei (Laufer, 2007, S. 88). Mit der offenen Kommunikation ist auch die Kommunikation nach außen gemeint, welche darauf abzielt, das Vertrauen zu den Kundinnen und Kunden zu gewährleisten und zu festigen (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 74).

5. Fehleranalyse und -dokumentation

Um aus Fehlern zu lernen, braucht es Fehleridentifikation, -analyse und -diskussion (Cannon und Edmonson, 2001, S. 163). Die Fehlerkultur sollte dazu beitragen, zukünftige Schäden zu begrenzen, indem Ursachen von Fehler erforscht werden (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 72). Dabei geht es nicht um die jeweilige Person. Im Mittelpunkt steht der Fehler und die entsprechenden Zusammenhänge und Hintergründe (Langmack, 2001, S. 3). Mögliche Fehlerursachen durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können etwa sein: mangelnde Fachkenntnisse, mangelnde Fähigkeiten, Über- und Unterforderung, emotionale Ausnahmesituationen, Zeit- und Leistungsdruck, organisatorische Mängel, unklare Zielvorgaben, Führungsdefizite, technische Mängel und unklare Kompetenzverteilung (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 72). Diese Analyse ist nicht immer einfach, da oft mehrere Ursachen zusammenfallen oder ineinandergreifen und eine Verkettung von Umständen zum negativen Ergebnis führte (Wagner, 2007, S. 85).

Hier kann die Checkliste nach Cerwinka und Schranz (2014, S. 72) dabei helfen, die wahren Hintergründe zu erforschen, indem eine Ursachenanalyse folgenden Fragen nachgeht:

- ✓ Wann ist der Fehler aufgetreten?
- ✓ Was genau war der Fehler?
- ✓ Wann wurde er entdeckt?
- ✓ Wo genau hat der Fehler begonnen?
- ✓ Welche Umstände haben den Fehler ausgelöst?
- ✓ Ist der gleiche Fehler schon anderen (...) passiert?
- ✓ Was wurde unternommen um den Fehler zu vermeiden? (...)

Durch die Analyse dieser Fragen lassen sich Erkenntnisse gewinnen, die das zu-

künftige Wiederholen des gleichen Fehlers verhindern (Wagner, 2007, S. 85).

6. Konzentration auf die Zukunft

Nach der Analyse sollen sich alle Beteiligten wieder auf die Zukunft konzentrieren. Nachdem alle notwendigen Fragen beantwortet wurden, kommt der nächste Schritt: Neben der Sofortmaßnahme ist eine dauerhafte Lösung zu finden (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 74). Dazu sind bisherige Kontrollsysteme und Notfälle zu überarbeiten und zu verbessern (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 74), und die Lösungsansätze müssen sich in neuen Verhaltensweisen manifestieren (Oser und Spychiger, 2005, S. 33). Nach der Analyse ist auch darauf zu achten, dass alle Beteiligten mit dem Fehler abschließen. Selbst wenn noch Emotionen nachwirken, ist dies für die zukünftige Zusammenarbeit und das Arbeitsklima wesentlich (Seifried und Wuttke, 2010, S. 19 f.). Schuldzuweisungen, Diskussionen und ein ewiges Nachtragen und Aufwärmen des vergangenen Fehlers verhindern die Umsetzung der eingeleiteten Maßnahmen (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 74). Angekündigte Maßnahmen sind nicht nur umzusetzen, sondern auch zu dokumentieren (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 75). Dieser Prozess dient dazu, in einer darauffolgenden Evaluation die Wirkung der eingeleiteten Maßnahmen prüfen zu können (Diemer, Hartung-Beck und Kuper, 2013, S. 176).

Ist eine entsprechende Fehlerkultur geschaffen, können Instrumente den Umgang mit Fehlern unterstützen. Kapitel 2.5 bietet einen Überblick über ausgewählte Instrumente.

2.5 Fehlermanagement: Instrumente der Fehlerkultur

Wiederschwinger (2004, zitiert in Schüttelkopf, 2008, S. 208) nimmt eine klare Unterscheidung zwischen den Begriffen „Fehlermanagement“ und „Fehlerkultur“ vor: Unter Fehlermanagement sind Aktivitäten und Handlungen zu verstehen, die den Umgang mit Fehlern steuern und lenken. Fehlerkultur hingegen sind Werte und Normen, die sich in einem Unternehmen im Umgang mit Fehlern entwickelt haben. Die folgenden Kapitel beschreiben einige ausgewählte Instrumente des Fehlermanagements.

2.5.1 Anonymes Fehlermeldesystem

„Am effizientesten ist ein System, bei dem Fehler anonym und nicht zuordenbar eingegeben werden können“ (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 63). Durch die anonyme Nutzung solcher Systeme (wie zum Beispiel einer Blackbox, eines EDV-Systems oder fir-

meninterner Ombudsleute) lassen sich Stresssituationen vermeiden (Schüttelkopf, 2015, S. 47). Dazu bedarf es zunächst einer „Reporting Culture“ (engl. für „Meldekultur“). Das bedeutet, die Organisationsmitglieder müssen auch dazu bereit sein, eigene und beobachtete fehlerhafte Handlungen zu kommunizieren (Fahlbruch, Schöbel und Marold, 2012, S. 35). Bei solchen Instrumenten müssen sich die Melderinnen und Melder darauf verlassen können, dass ihre Anonymität gewahrt bleibt (Köbberling, 2005, S. 146). Dadurch werden auch kleinste Vorfälle gemeldet – ohne die Angst vor Konsequenzen oder die Gefahr, durch die Meldung ihren Kolleginnen und Kollegen zu schaden (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 63). Überraschenderweise zeigt die Praxis, dass die meisten Meldungen einige Zeit nach der Einführung solcher Systeme offen erfolgen (Köbberling, 2005, S. 146). Natürlich ist Anonymität nicht bei allen Prozessen in gleichem Maße möglich. Dennoch sollte die Möglichkeit einer anonymen Fehlermeldung zusätzlich gegeben und dabei auf die größtmögliche Anonymität geachtet werden (Cerwinka und Schranz, 2014, S. 63).

Scheidegger (2003, S. 9) sieht die Vorteile des anonymisierten Meldesystems in der Möglichkeit, die Fehler kostengünstig und mit hohem Informationsgehalt zu erfassen. Mögliche Nachteile, die daraus entstehen können, sind, dass Personen nur partiell Fehler melden, an die sie sich noch erinnern können und dies subjektiv und möglicherweise nicht exakt geschieht (Scheidegger, 2003, S. 9). Auch Emotionen können sich auf die Fehlermeldung auswirken, indem Angst, Scham, Verlegenheit oder Schuldgefühle die Meldungen verzerren (Schreyögg, 2007, S. 220). Ein besonderes Augenmerk ist auf „banale“ Ereignisse zu legen, denn gerade diese häufigen und oft automatisierten Handlungen werden nicht gemeldet, während seltene Ereignisse häufiger erfasst werden (Scheidegger, 2003, S. 9).

2.5.2 (Critical) Incident Reporting System (CIRS)

Eine spezielle Form des Fehlermeldesystems ist das (Critical) Incident Reporting System (engl. für „Berichtssystem über [kritische] Vorkommnisse“). Wie im anonymisierten Fehlermeldesystem geht auch das Melden von Beinahe-Fehlern vonstatten. Die beiden Instrumente unterscheiden sich lediglich darin, dass bei CIRS nicht erfolgte Fehler berichtet werden, sondern Handlungen, deren negative Konsequenzen noch verhindert werden konnten und dadurch nur die Verursacherinnen und Verursacher auf den Fehler aufmerksam wurden. Der Fokus liegt somit auf Beinahe-Fehlern, aus denen die Verursacherinnen und Verursacher sowie deren Kolleginnen und Kollegen lernen können. Wie auch das anonymisierte Fehlermeldesystem benötigt das CIRS laut Schaper (2011, S. 471) folgende Rahmenbedingungen, um zu funktionieren:

- Fehlhandlungen dürfen nicht sanktioniert werden, außer sie verstoßen gegen Richtlinien oder Gesetze.
- Berichte werden anonymisiert erhoben und behandelt.
- Das Berichten muss freiwillig erfolgen.
- Durch die Meldungen muss es auch zu Rückmeldungen und sichtbaren Veränderungen beziehungsweise Verbesserungen kommen.

Neben dem Lerneffekt, welchen dieses Systems mit sich bringt, erhöht es auch die Aufmerksamkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber sicherheitskritischen Situationen (Schaper, 2011, S. 471 f.). Es ermöglicht ihnen, von den Erfahrungen ihrer Kolleginnen und Kollegen zu lernen und auf diese Weise Kompetenzen zu entwickeln, die sich im Rahmen der täglichen Arbeit oft nicht entwickeln lassen (Schaper, 2001, S. 472). Jedem Beinahe-Fehler oder auch Unfall geht eine Kette von ineinandergreifenden Umständen, Handlungen und Versäumnissen voraus (Wagner, 2007, S. 85). Hierin liegt auch die mögliche Schwachstelle dieses Systems: dass Ursachenanalysen nicht vollständig und umfangreich durchgeführt werden.

2.5.3 Open Source Model

Open Source (engl. für „offene Quelle“) ist eine Methode aus der Software-Entwicklung, bei welcher der Quellcode offengelegt wird und für alle frei verfügbar ist (Köhntopp, Köhntopp und Pfitzmann, 2000, S. 1). Dabei arbeiten viele Programmierinnen und Programmierer – meist Nutzerinnen und Nutzer der entsprechenden Software – weltweit an einem Code, um Fehler zu beseitigen und neue Funktionen zu integrieren (Köhntopp et al., 2000, S. 6). Cerwinka und Schranz, (2014, S. 67) haben diese Methode als Basis für das Open Source Model der Fehlerkultur verwendet. Dieses Instrument vergrößert die Rückmeldungsschleife von Fehlern, indem es auch Nutzerinnen und Nutzer beziehungsweise Kundinnen und Kunden miteinbezieht. Die Kundinnen und Kunden selbst können zur Verbesserung von Prozessen oder Produkten beitragen, indem sie Fehler rückmelden oder Verbesserungsvorschläge machen. Zwar handelt es sich hier schon um einen eingetretenen Fehler, aber das Instrument bietet die Möglichkeit, den Blickwinkel zu erweitern. Durch das Feedback wird die Organisation auf Verbesserungsvorschläge oder auch Potenziale schneller aufmerksam und kann so einen entscheidenden Marktvorteil ausschlagen (Drews und Lamson, 2014, S. 116). Alle Beteiligten sind an einer laufenden Verbesserung interessiert und dabei involviert. Zusätzlich bekommen die Konsumentinnen und Konsumenten das Gefühl, selbst an dem Produkt beteiligt zu sein, und ihr Vertrauen wird gestärkt.

2.5.4 Die Fehlerkonferenz

Ein sehr einfaches Tool, das nur bei einer entsprechend offenen Fehlerkultur einsetzbar ist, ist die Fehlerkonferenz. Die Fehlerkonferenz ist von der obersten Leitung zu initiieren (Wagner, 2007, S. 110). Sie kann Teil der Morgenbesprechung sein oder gesondert als Jour fixe organisiert werden. Teilnehmerinnen und Teilnehmer können das gesamte Team oder nur ein ausgewählter Personenkreis sein (Steinke, 2007, S. 271). Themen der Fehlerkonferenz sind Identifikation, Klassifikation und Evaluation der Fehler sowie das Erstellen und das Einleiten von Gegenmaßnahmen, um dadurch unerwünschte Folgen abzufangen und Vermeidungspläne zu entwickeln (Wagner, 2007, S. 110). Im Konferenzprozess sind vor allem die Ursachenanalyse und das Aufzeigen möglicher Einflussfaktoren von Bedeutung, um einen Lerneffekt zu erzielen (Schüttelkopf, 2015, S. 115). Bei Bedarf lassen sich auch externe Beraterinnen und Berater oder Expertinnen und Experten hinzuziehen (Wagner, 2007, S. 110). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzählen dabei offen, welche Fehler oder Beinahe-Fehler in der letzten Zeit passiert sind. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben daraufhin die Möglichkeit, sich mit möglichen Lösungsvorschlägen zu beteiligen (Bühle, 2014, S. 57). Fehlerbesprechungen eignen sich besonders dazu, um gemeinsam Fehler zu bearbeiten und kollektiv daraus zu lernen (Schüttelkopf, 2015, S. 115 f.). Wichtig ist in diesem Setting eine konstruktive Feedback-Kultur – Schuldzuweisungen sind fehl am Platz (Steinke, 2007, S. 268 f.). Dabei ist der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterschutz vor dienstrechtlicher und strafrechtlicher Verfolgung ein nicht zu unterschätzender Faktor. Solange die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um Fehleraufklärung und -lösung bemüht sind, dürfen sie keine Sanktionen erwarten (Wagner, 2007, S. 111). Fehler können schriftlich mittels eines Protokolls dokumentiert werden. Dies führt einerseits dazu, dass auch Abwesende an der Analyse teilhaben können, und andererseits zur späteren Nachvollziehbarkeit bei der Maßnahmenumsetzung.

2.5.5 Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)

FMEAs (engl. für „Fehlermöglichkeits- und Einflussanalysen“) helfen Organisationen vor allem bei der Einführung neuer Technologien, durch ein strukturiertes Prozedere alle denkbaren negativen Ereignisse zu finden und zu verhindern (McDermott, Mikulak und Beauregard, 2008, S. 3). Die FMEA stellt eine präventive Methode dar (Schüttelkopf, 2015, S. 110). Risiken lassen sich sowohl in der Entwicklung als auch in der Umsetzung minimieren (McDermott et al., 2008, S. 3). Dadurch können anfallende Kontroll- und Fehlerfolgekosten in der Produktion oder sogar vor den Kundinnen und Kunden frühzeitig verhindert und somit die Kosten generell gesenkt werden (Wagner, 2007,

S. 41). Typische Schritte des Instruments sind die Auswahl eines (Teil-)Prozesses, die Bildung eines heterogenen Teams und das Sammeln von validen Informationen zum entsprechenden Prozess (Wehner, Tobler, Pfeiffer, 2015, S. 262). Danach wird eine Fehleranalyse durchgeführt, welche die Art, die Folgen und die Ursachen des auftretenden Fehlers beschreibt (Theden und Colman, 2013, S. 82). Das mögliche Ereignisrisiko des Fehlers ist mittels der Faktoren Auftretenswahrscheinlichkeit, Entdeckungswahrscheinlichkeit und Schweregrad zu bewerten (Schüttelkopf, 2015, S. 110). Durch Multiplikation dieser Faktoren lässt sich schließlich die Risikopriorität eruieren, aus welcher sich weitere Maßnahmen ableiten lassen (Wehner et al., 2015, S. 262). Je höher die Risikoanzahl, desto gravierender sind mögliche negative Konsequenzen und desto wichtiger ist die Bearbeitung (Langmack, 2001, S. 10). Diese Informationen werden zur geordneten Durchführung in ein Formblatt eingetragen. Zur Veranschaulichung stellt Abbildung 8: FMEA-Formblatt ein exemplarisches Beispiel eines solchen zu verwendenden Bogen dar.

Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse				Teil-Benennung <i>Fahrzeugtür, Fahrerseite</i>				Teil-Nummer <i>95DJ-2345-4AA</i>							
System-FMEA <input type="checkbox"/> Konstruktions-FMEA <input checked="" type="checkbox"/> Prozess-FMEA <input type="checkbox"/>				Modell / System / Fertigung 1 <i>Auto 2000 - XYZ</i>				Datum <i>23.01.95</i>							
Bestätigung durch betroffene Abteilung und/oder Lieferant		Name / Abteilung / Lieferant <i>Firma S. Friedrich & Co.</i>		Name / Abteilung / Lieferant <i>D. Meyer, Labor 46</i>		Erstellt durch (Name / Abt.) <i>A. Schmidt, Konstruktion 234-fg</i>		Überarbeitet Datum <i>05.08.95</i>							
System- / Konstruktionskomponente, Prozessablauf	Mögliche Fehler			Derzeitiger Zustand				empfohlene Abstellmaßnahmen	Verantwortlichkeit	Verbesserter Zustand					
				Kontrollmaßnahmen	Auf-treten	Bedeutung	Entdeckung			RPZ	Kontrollmaßnahmen	Auf-treten	Bedeutung	Entdeckung	RPZ
Art	Folgen	Ursachen													
Fahrzeugtür <i>Ein- und Ausstieg für Fahrzeug</i> <i>schützt Fahrer gegen Wettereinfluss, Geräusche und seitlichen Aufprall</i> <i>dient als Befestigung für Türbeschlagteile</i>	<i>Korrosion im unteren Teil des Tür außenblechs (innen)</i>	<i>Verkürzte Lebensdauer der Tür führt zu schlechtem Aussehen durch Rost</i>	<i>Nicht ausreichend dicke Wachs-schicht spezifiziert</i>	<i>Fahrzeug-Dauerhaltbarkeitsprüfung T-118 T-109 T-301</i>	4	7	7	196	<i>zusätzlicher verschärfter Korrosionstest</i>	<i>A. Schmidt Abt. Konst. 234-fg</i>	<i>Testergebnisse (Test Nr. 1358) bestätigen bisherige Wachs-dicke</i>	2	7	2	28
		<i>Wassereintritt</i>	<i>Nicht geeignete Wachs-art spezifiziert</i>	<i>physikalischer und chemischer Labortest Bericht Nr. 23G</i>	2	7	2	28	<i>keine</i>	—	—				
		<i>Beeinträchtigung der Funktion der Tür-innenteile</i>	<i>Wachs erreicht nicht die vorge-sehene Stelle</i>	<i>Untersuchung an der Konstruktion</i>	8	7	6	336	<i>Prozess des Wachsein-bringens mit Prozess-FMEA untersuchen</i>	<i>FMEA-Team Leitung: Fertigung</i>	<i>Prozess-FMEA durchgeführt (Blatt Nr. 23 Pr)</i>	3	7	2	42

Abbildung 8: FMEA-Formblatt (Theden und Colman, 2013, S. 82)

2.5.6 PDCA-Zyklus des Fehlermanagements

William Edwards Deming, einer der Begründer des Qualitätsmanagements, entwickelte den Deming-Kreis oder PDCA-Zyklus zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung (Schüttelkopf, 2015, S. 111). Zweck des PDCA-Zyklus ist ein ständiger Verbesserungs-

prozess, an dem sich alle beteiligen (Weigert, 2004, S. 69). Der Regelkreis ist in vier Prozessphasen unterteilt, die sich über einen bestimmten Zeitraum festlegen (Schüttelkopf, 2015, S. 111). Charakteristisch ist die Abfolge und die regelmäßige Wiederholung von Reflexions- und Handlungsphasen (Schüttelkopf, 2008, S. 256). Abbildung 9: PDCA-Zyklus stellt die aufeinanderfolgenden Phasen dar:

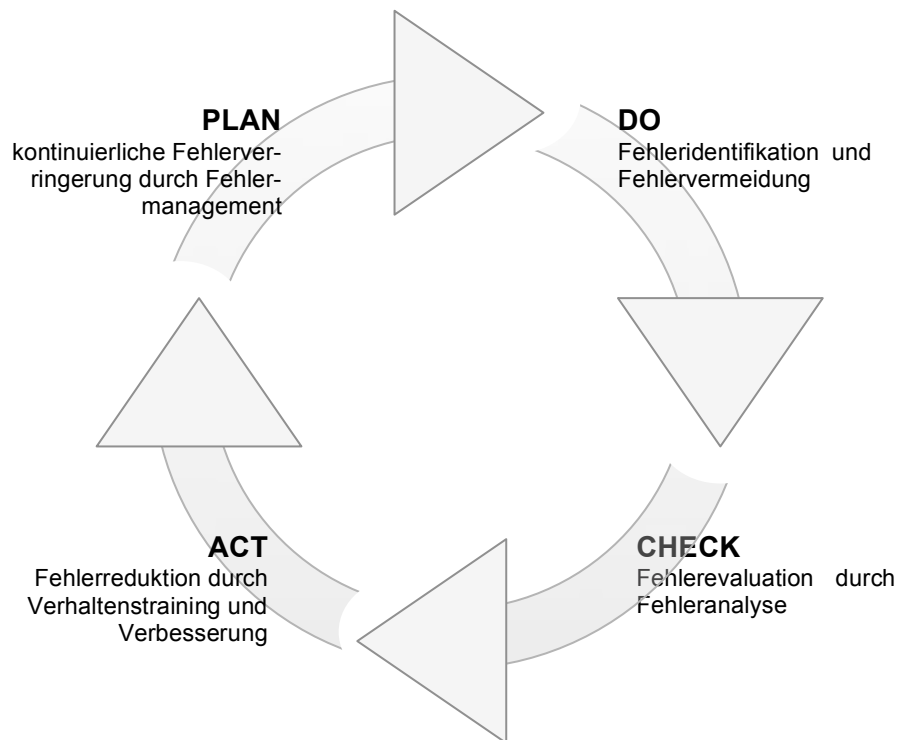


Abbildung 9: PDCA-Zyklus (Schüttelkopf, 2008, S. 257)

Tengbeh (2015, S. 176) erläutert die Schritte des PDCA- Zyklus wie folgt:

- **Plan** steht für die Wahrnehmung der Prozessstörungen und die daraus entstehende Bedarfsanalyse, die Zielformulierung und die Maßnahmenplanung.
- **Do** bedeutet die Maßnahmenumsetzung unter Einhaltung des Zeitplanes und Dokumentation der Maßnahmenergebnisse.
- Danach folgt **Check** – das heißt, die Ergebnisüberprüfung und eventuell ein erneutes Durchlaufen des PDCA-Zyklus.
- **Act** steht für das Anpassen und das eventuelle Verbessern. Der Prozess wird nochmals reflektiert und mögliche erfolgreiche Ergebnisse werden standardisiert. Neuerliches Planen, Umsetzen und Kontrollieren beginnt.

Durch die abwechselnden Planungs-, Überprüfungs- und Evaluierungsphasen zeigen sich schnelle Fortschritte. Jede Runde führt zu weniger Fehlern, geringeren Fehlerkos-

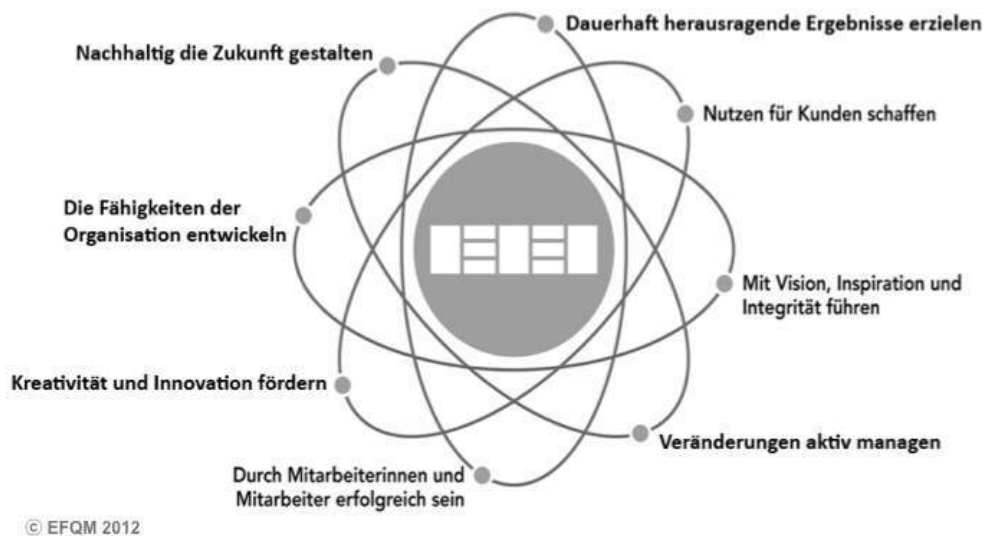
ten, weniger Stress, besserer Qualität, größerer Sicherheit, höherer Produktivität und schließlich zu größerem Erfolg (Schüttelkopf, 2015, S. 111 f.).

2.5.7 EFQM-Excellence-Modell

Das EFQM-Excellence-Modell zählt zu den Maßnahmen des Total Quality Managements (TQM) (Hohmann, 2009, S. 1). Das Modell wurde von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt und ist mittlerweile in unzähligen Unternehmen etabliert (Zech, 2015, S. 14). "Das Excellence Modell dient als Werkzeug zur Erarbeitung der Stärken und Verbesserungspotenziale eines Unternehmens, um darauf aufbauend die Organisation ganzheitlich weiterzuentwickeln" (www.qualityaustria.com, 24.04.2016). Das Modell bietet dazu eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen (D'heur, 2014, S. 93) und auf die Beurteilung der Unternehmensqualität (www.qualityaustria.com, 24.04.2016). Es bietet eine Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung des Managementsystems (D'heur, 2014, S. 93). Die von der EFQM empfohlene Strategie zur Verbesserung der Leistung besteht in der Einführung eines Selbstbewertungsprozesses (Esch, Klaudy, Micheel, Stöbe-Blossey, 2006, S. 136). Die Selbstbewertung erfolgt indem das Unternehmen aus einem Katalog Fragen zu den neun Kriterien des EFQM-Modells beantwortet und somit die Tätigkeiten und Ergebnisse in der Organisation in regelmäßigen Abständen überprüft (Hohmann, 2009, S. 37). Der EFQM-Ansatz baut laut der Website der Quality Austria (www.qualityaustria.com, 24.04.2016) auf drei eng miteinander verzahnten Komponenten auf:

- Die Grundkonzepte der Excellence
- Das Kriterienmodell als Grundstruktur zur Umsetzung der Grundkonzepte
- Die RADAR-Logik als wirksames Managementinstrument und dynamischer Bewertungsrahmen

Abbildung 10: Die acht Grundkonzepte des EFQM-Excellence-Modells erläutert die Erfolgskriterien einer exzellenter Organisationen (Sommerhof, 2013, S. 2). Hält sich das Unternehmen an diese Kriterien, führt dies folglich zu einer besseren Qualität.



**Abbildung 10: Die acht Grundkonzepte des EFQM-Excellence-Modells
(www.qualityaustria.com, 24.04.2016)**

Des Weiteren unterscheidet das EFQM-Excellence-Modell neun Kriterien, die sich in weitere Unterkriterien aufgliedern. Diese neun Kriterien werden in der Abbildung 11: EFQM-Excellence-Modell dargestellt. Die Bewertung unterteilt sich in fünf Befähiger- und vier Ergebniskriterien. Die Befähigerkriterien erfassen was eine Organisation tut und die Ergebnis-Kriterien beurteilen was sie erreicht hat (Zech, 2015, S.17). Dabei stehen die beiden Kriterienbereiche in einem Wechselverhältnis zueinander: Die Ergebnisse werden durch die Befähiger erzielt, die Befähiger können die Ergebnisse wiederum für Verbesserungen nutzen (Vonhof, 2012, S. 304). Beim EFQM-Excellence-Modell handelt es sich um einen Regelkreis, der sich durch Lernen, Kreativität und Innovation und der kontinuierlichen Weiterentwicklung schließt (www.qualityaustria.com, 24.04.2016).

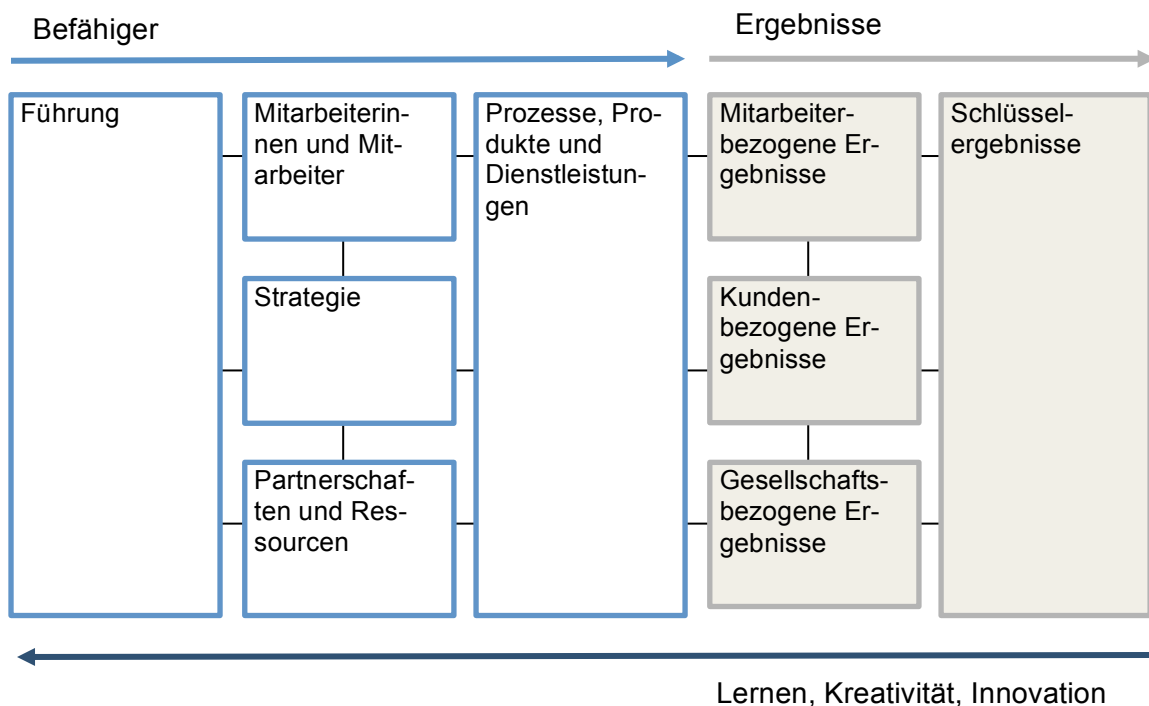


Abbildung 11: EFQM-Excellence-Modell (www.qualityaustria.com, 24.04.2016)

Das Kernstück des Excellence-Modells stellt die sogenannte RADAR-Logik dar (www.qualityaustria.com, 24.04.2016). Sie ist eine Weiterentwicklung des Deming'schen PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) und beschreibt den grundlegenden Regelkreis in Organisationen (Sommerhof, 2013, S. 4). RADAR steht für die Anfangsbuchstaben Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehensweise), Deployment (Umsetzung), Assessment and Refinement (Bewertung und Verbesserung) (Sommerhof, 2013, S. 4). Die Elemente Approach, Deployment und Assessment and Refinement dienen der Bewertung und Überprüfung der Befähigerkriterien. Mit Results wird die Qualität der Ergebniskriterien ermittelt. Dazu kann die Organisation zur Bewertung der einzelnen Kriterien des Modells eigene Prozentsätze entwickeln oder sich an vorgegeben Werten orientieren (Esch et al., 2006, S. 136).

2.6 Lernen durch Fehler: die lernende Organisation

Ein weiterer Faktor für die positive Fehlerkultur ist das Lernen der Organisation. Daher geht das folgende Kapitel auf das Phänomen der lernenden Organisation ein.

Nur selten kommt es dazu, dass gescheiterte Projekte oder unzureichende Ergebnisse en détail analysiert und daraus Lerneffekte gezogen werden (Nimz, 2016, S. 63). Natürlich bestätigen Ausnahmen die Regel, doch in der Praxis ist dies eher die Seltenheit.

„Dass Fehler aber auch ein besonders wirksames Lernmittel sind, wird leider nur selten erkannt“ (Wagner, 2007, S. 119). Daher arbeitet dieses Kapitel besonders die Wichtigkeit der lernenden Organisation in Zusammenhang mit der (positiven) Fehlerkultur heraus. Es soll klären, wozu Fehlermachen überhaupt dienlich ist und welcher Nutzen sich daraus ziehen lässt.

Das Konzept der „lernenden Organisation“ betrachtet die gesamte Organisation als lernfähig und nicht bloß die Menschen darin (Bischoff et al. 2013, S. 16). Moderne Unternehmen streben immer mehr danach, ihr Unternehmen als lernende Organisation zu begreifen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin zu unterstützen, Kompetenzen zu entwickeln, um schneller und flexibler auf neue Anforderungen reagieren zu können (Harteis et al., 2006, S. 111). Fehler stellen hierbei spezielle Lerngelegenheiten dar (Diesner, 2008, S. 136). Die Fehlerarbeit kann Abläufe und Organisation effizient verbessern (Wagner, 2007, S. 119).

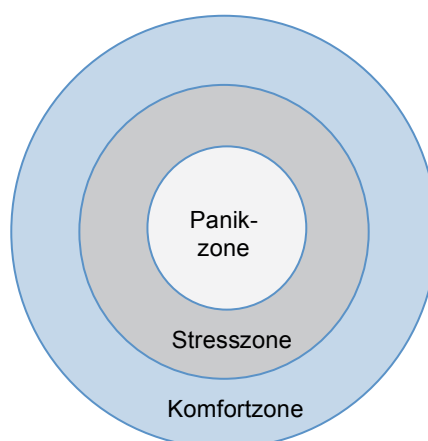
Organisationales Lernen findet im Wechselspiel des Lernens zwischen den arbeitenden Individuen und der Organisation statt. Dazu zählen Abteilungen, Sparten, Teams und Kommunikationsstrukturen (Bischoff et al., 2013, S. 16). Dieses Wechselspiel aus individuellem und organisationalem Lernen braucht es, um Impulse zielgerichtet zu nutzen und erfolgreich zu arbeiten (Werther und Jacobs, 2014, S. 29).

Individuelles Lernen bezieht sich „auf die eigene Weiterentwicklung im Sinne der Reflexion und teilweisen Neugestaltung der persönlichen Handlungsmuster und Verhaltensweisen“ (Radatz, 2003, S. 237). Organisationales Lernen dagegen bedeutet kollektives Handeln, denn es findet nur statt, wenn alle ihr Verhalten auf individueller Ebene ändern und sich dies auch auf organisationaler Ebene zeigt (wie zum Beispiel in neuen Strukturen, Prozessen und Anreizen) (Bischoff et al., 2013, S. 16). Beim organisationalen Lernen liegt das Augenmerk auf dem allgemeinen Lernen der Organisation (Lernen erster Ordnung) und dem Lernen des Lernens (Lernen zweiter Ordnung) (Radatz, 2003, S. 237). Nach Oser und Spychiger (2005, S. 112) sind zentrale Voraussetzungen des Lernens aus Fehlern das kognitive Erfassen der Normabweichung, die Betroffenheit durch die Normabweichung oder das Bewusstwerden der Normabweichung und die daraus resultierende Reflexion.

Organisationales Lernen lässt sich nicht einfach erzwingen oder von heute auf morgen in ein Unternehmen einführen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern müssen dazu entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (Radatz, 2003, S. 238). Die Schaffung einer lernenden Organisation und einer entsprechenden Reflexionsfähigkeit hat drei Grundvoraussetzungen:

- Es muss erlaubt sein, eigenes und fremdes Handeln infrage zu stellen (Radatz 2003, S. 241).
- Die Bewertungskriterien zur Fehlerklassifizierung müssen klar sein (Harteis et al., 2006, S. 118).
- Alle müssen sich über die zum gegebenen Zeitpunkt zu erwartenden Konsequenzen der verschiedenen Handlungsalternativen klar sein (Radatz, 2003, S. 241).

Wagner (2007, S. 296) spricht wie in Abbildung 9: Lernräume auch von „Lernräumen“ im organisationalen Umfeld, die das Lernen ermöglichen. Eine lernende Organisation braucht Rahmenbedingungen, die eine lernförderliche Lernkultur begünstigen (Tengbeh, 2015, S. 85). Die Panikzone charakterisiert sich durch Gefühle der Angst, Irritation, Frustration, Ärger und Schuld. Diese Zone beschreibt Situationen in Organisationen, in denen Fehler und die daraus entstehenden Konsequenzen spürbar sind und vor allem das Krisenmanagement Energie frisst. In solchen Situationen bleibt für systematisches Lernen weder Zeit noch Energie. Der Gegenpol dazu ist die Komfortzone. Hier herrschen Gefühle der Sicherheit, Kontrollierbarkeit und Bewältigbarkeit. Es liegt kein Problem vor, aus dem sich lernen ließe. Veränderungen bergen Unsicherheit und werden daher in dieser Zone vermieden. Im nächsten Bereich, der Stresszone, kann hingegen Lernen stattfinden: ein Raum, in dem Motivation, Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeitserwartungen herrschen. Hier besitzen die Beteiligten die Ruhe, das Vertrauen und die Offenheit, sich mit Problemen zu beschäftigen und daraus zu lernen. Veränderungen und Entwicklungen werden positiv erwartet. Wagner verortet Beinahe-Fehler in dieser Stresszone und sieht sie als Lernmöglichkeit.



**Abbildung 12: Lernräume
(Wagner, 2007, S. 296)**

Wie schon Kapitel 2.2.3 anführt, stellt die lernende Organisation den Schlüssel für die Innovationsmöglichkeit eines Unternehmens dar (Bischoff et al., 2013, S. 16), da sie neue situative und kreative Lösungen für eine bestimmte Problematik findet und entwickelt (Hartmann, Brentel und Rohn 2006, S. 20). Dabei ist der Lernwert oder das Lernausmaß nicht automatisch proportional zu Fehleranzahl und -umfang (Cannon und Edmonson, 2001, S. 161). Denn Lernen kann auch schon durch sehr kleine Fehler entstehen (wie etwa einen missverständlichen Rechtschreibfehler in einer E-Mail), die jedoch gravierende Konsequenzen nach sich ziehen (Cannon und Edmonson, 2001, S. 162 f.).

2.7 Startups

Der nächste Abschnitt arbeitet das Thema der Fehlerkultur im Rahmen von Startup-Unternehmen theoretisch auf. Dazu erläutert er zunächst den Begriff Startup und thematisiert jene Entwicklungsphasen, die ein Startup durchläuft. Danach geht der Abschnitt auf Besonderheiten in der Unternehmens- und der Fehlerkultur ein.

2.7.1 Definition und Begriffserklärung

„Ein Startup ist eine menschliche Institution, die ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung in einem Umfeld extremer Ungewissheit entwickelt“ (Ries, 2012, S. 32). Der gängige Sprachgebrauch verwendet den Begriff „Startup“ für junge innovative Kleinunternehmen, die sich noch nicht vollständig auf dem Markt etablierten. Nicht jedes neue Kleinunternehmen ist automatisch ein Startup.

Weitere Kriterien, die Startups auszeichnen, sind innovative Produkte, Dienstleistungen, Technologien oder Geschäftsideen, welche es auf dem Markt so noch nicht gibt und die starker Nachfrage unterliegen beziehungsweise meist eine Verbesserung mit sich bringen. All diesen Unternehmen ist gemein, dass sie zwar ein hohes Wachstumspotenzial besitzen, aber auch ein hohes Risiko zu scheitern mit sich bringen (Austrianstartups e. V., 2013, S. 2).

Beispiele ehemaliger Startups sind Apple, Google, Facebook, Twitter und YouTube. Sie alle sind heute weltbekannt und haben oft in einer kleinen Garage, aber mit einer großen Vision begonnen.

Was es heißt, unter solchen Rahmenbedingungen ein Unternehmen und darin eine Fehlerkultur aufzubauen, möchte ich in den nächsten Abschnitten erläutern. Davor bietet sich im Abschnitt 2.7.2 noch ein kurzer Exkurs in die Entwicklungsphasen des Startups an.

2.7.2 Entwicklungsphasen des Startups

Jedes Unternehmen durchläuft Entwicklungsphasen, die sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden können, aber dennoch einem gewissen Schema folgen. Am Anfang steht eine Idee für ein Produkt oder eine Dienstleistung, die auf den Markt gebracht werden soll. Geschieht dies erfolgreich, kommt es zu einer Expansions- und Wachstumsphase (Fischer, 2013, S. 18). In der Praxis setzten sich für Startups die englischen Begriffe „Early-Stage“ zu Beginn der Unternehmensgründung und „Later-Stage“ bei weiterer Expansion durch (Bereuter, 2012, S. 29). Die Gründungsphase

(„Early-Stage“) ist die risikoreichere, aber gewinnbringendste Phase (Fischer, 2013, S. 19). In der ersten Phase stehen Innovation und Produktentwicklung sowie der Aufbau der Unternehmensorganisation im Mittelpunkt (www.unternehmensfinanzierung.at, 19.02.2016). Darauf folgt die Expansionsphase („Later-Stage“), in der mit einem Produkt und der fertig gebildeten Unternehmensorganisation eine stärkere Marktdurchdringung im In- wie Ausland angestrebt wird (Fischer, 2013, S. 21).

Tabelle 1: Entwicklungsphasen von Startups geht auf die einzelnen Phasen genauer ein:

Early-Stage (Gründungsphasen)			Later-Stage (Expansions- bzw. Wachstumsphase)	Steady-Stage
Seed	Startup	Growth-Stage		
Das Startup befindet sich in der Konzeptentwicklung und erwirtschaftet noch keine Umsätze.	Das Startup stellt ein marktreifes Angebot zusammen und realisiert erste Umsätze und/oder ersten Kundinnen- und Kundennutzen.	Das Startup hat ein marktreifes Angebot und zeichnet ein starkes Umsatz- und/oder Nutzenwachstum.	Das Startup ist ein etablierter Marktteilnehmer und/oder plant den Trade Sale. Ein Börsengang erfolgt oder steht unmittelbar bevor.	Das Startup verzeichnet – gewollt oder ungewollt – kein starkes Umsatz- und/oder Nutzenwachstum mehr.
Der Fokus liegt auf Forschung und Grundlagenentwicklung.	Der Fokus liegt auf der Marktforschung, dem Testmarkt und der Entwicklung eines detaillierten Marketingkonzepts.	Der Fokus liegt auf Markteinführung und Marktentwicklung.	Der Fokus liegt auf aggressiver Expansionsstrategie bis hin zu nachhaltigem Wachstum.	
Ein erstes Konzept oder ein Prototyp entsteht.	Gründung des Startups und Aufbau der Organisation.	Start der operativen Geschäftstätigkeit.	Produktadaptierung und Sortimentserweiterung finden statt.	
Das Risiko ist für die Unternehmerinnen und Unternehmer in diesem Stadium am höchsten.	Das Risiko ist noch immer sehr hoch.	Das Risiko ist nach wie vor sehr hoch.	Das Risiko sinkt langsam wieder.	

Tabelle 1: Entwicklungsphasen von Startups (www.unternehmensfinanzierung.at, 19.02.2016)

2.7.3 Unternehmenskultur in Startups

Startups agieren von Beginn an in einem äußerst dynamischen Umfeld des unternehmerischen Marktes und der Kundinnen und Kunden (Glatzel und Lieckweg, 2014, S. 22). Während etablierte und große Unternehmen meist auf der Suche nach Wachstumspotenzialen sind, ist Wachstum durch Innovation ein fixer Bestandteil von Startups (Ries, 2012, S. 34). Unterstützt oder angetrieben wird dieses Wachstum von einer flexiblen Unternehmensstruktur und einer Fehlerkultur, die das Testen, Ausprobieren und Verwerfen von Ideen erlaubt (Glatzel und Lieckweg, 2014, S. 2). David Cummings (www.davidcummings.org, 20.01.2016), ein Blogger und Startup-Gründer, sieht in der Unternehmenskultur den einzigen Wettbewerbsvorteil von Startups. Stetiger Wandel und permanente Reorganisation gehören daher von Beginn an dazu (Glatzel und Lieckweg, 2014, S. 22). Genau diese Schnelligkeit, Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Effizienz in der ersten Phase der Unsicherheit ermöglicht Startups einen Wettbewerbsvorteil gegenüber etablierten Unternehmen (De Molina, 2015, S. 242).

Hinter der Innovationsfähigkeit von Startups steckt laut Cooper und Vlaskovitz (2013, S. 35) jedoch die Annahme,

- dass Probleme und Zusammenhänge nicht mehr vollständig durchschaubar sind,
- Märkte sich in ständiger Veränderung befinden und Entwicklungen daher nicht mehr vorhersehbar sind,
- dass es letztendlich Kundinnen und Kunden nicht besser wissen und
- traditionelle Managementmethoden nicht mehr erfolgreich sind.

Wieder bestätigt sich die Annahme, dass Startups in einem Umfeld großer Ungewissheit agieren. Ein junges Unternehmen, das in diesem unsicheren Umfeld schnell wächst, hat mit dem Aufbau seiner Strukturen zu kämpfen. Wie schon Kapitel 2.2 schilderte, ist die Fehlerkultur ein Teil der Unternehmenskultur. Kein Unternehmen *hat* eine Kultur, sondern das Unternehmen *ist* die Kultur (Thiel und Masters, 2014, S. 17). Am Anfang jedes Unternehmens steht die Entwicklung einer solchen Kultur. Besonders in der Gründungsphase prägen die Leidenschaft und die Innovationskraft der Geschäftsführung die Werte und die Normen des Unternehmens (Diesner, 2008, S. 150). Bei Startups lässt sich – im Gegensatz zu etablierten Unternehmen, die sich bereits über viele Jahre entwickelten – die Entstehung noch sehr gut rekonstruieren: „Hier prägt das Persönlichkeitsprofil des Gründerteams die Unternehmenskultur maßgeblich“ (De Molina, 2015, S. 229). Junge technologieorientierte Unternehmen, bei denen die Produktentwicklung oder die Dienstleistung auf IT-Basis im Mittelpunkt steht, funktionieren anders als etablierte Großunternehmen (Glatzel und Lieckweg, 2014, S. 22). Die besondere Herausforderung von Startups ist es, trotz oft knappen Budgets die bes-

ten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an sich zu binden, von denen sie überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft fordern (De Molina, 2015, S. 242). Besonders in der Frühphase erfüllen wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viele Rollen und müssen generalistisch – das heißt, an mehreren Themen gleichzeitig – arbeiten (Buchheim und Weiner, 2014, S. 18). Obwohl ambitionierte, talentierte und qualifizierte Menschen einen wichtigen Erfolgsfaktor für Startups darstellen (Austrianstartups e. V., 2013, S. 14), spielt die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterpersönlichkeit in dieser Anfangsphase eine übergeordnete Rolle (Buchheim und Weiner, 2014, S. 18). Ein Startup kann ohne engagierte Arbeitskräfte nicht funktionieren (De Molina, 2015, S. 248). Genau diese Menschen beschreiben mit ihrer Persönlichkeit einen weiteren Faktor, der die Unternehmenskultur prägt. Bewerberinnen und Bewerber entscheiden sich bewusst für ein Startup, da sie die Vorteile, in einem innovativen, abwechslungsreichen und offenem Umfeld große Lernfortschritte zu erleben (De Molina, 2015, S. 243), dem Faktor Sicherheit vorziehen (Demmel, 2015, S. 223 f.).

Nicht jede Kultur funktioniert in jedem Startup. Die Unternehmenskulturen können in den verschiedenen Startups stark variieren und lassen sich nicht einfach von einem Unternehmen auf ein anderes übertragen (www.davidcummings.org, 20.01.2016). Zusammenfassend lässt sich allerdings sagen, dass sich die Kultur von Startups durch Werte wie Innovationsbereitschaft, vereinfachte Kommunikation, flache Hierarchien, Diversität beim Teamaufbau, starke Identifikation mit der Tätigkeit und hohe Leistungsbereitschaft kennzeichnet (Grossmann und Slotosch, 2015, S. 242).

2.7.4 Fehlerkultur in Startups

Die Literatur zeigt, dass Startups eine entwicklungsorientierte und lernförderliche Kultur benötigen (De Molina, 2015, S. 231), da fehlerloses Wachstum nicht möglich ist (Schmidt, 2008, S. 139). Wird der Umgang mit Fehlern schon zu Beginn ernstgenommen, kann es gelingen, eine nachhaltige Fehlerkultur zu etablieren. In dieser Fehlerkultur nimmt Vertrauen einen wichtigen Stellenwert ein, da es eine effiziente, innovative, flexible und schnelle Arbeitsbedingungen fördert (Waibel, 2015, S. 33). Wie schon erwähnt fördert nicht jede Unternehmenskultur Innovationen in gleichem Maße – diese ist für Startups aber von großer Bedeutung. Fehler sind Teil des Lernens und der Entfaltung menschlicher Innovationen. Sie können Verbesserungspotenziale aufzeigen und als Wegweiser fungieren, sofern das Umfeld ermöglicht, aus Fehlern zu lernen (Wagner, 2007, S. 99). Die Literatur verwendet das Machen von Fehlern bei Startups oft gemeinsam mit dem Begriff „Scheitern“. Doch nicht jedes Startup scheitert automatisch durch seine Fehler. Ries (2012, S. 73) sieht die Produkte oder Dienstleistungen, wel-

che ein Startup anbietet, als Experimente. Zu lernen, daraus ein tragfähiges Geschäftsmodell aufzubauen, ist das Ergebnis dieses Experiments. Lernprozesse stellen den positiven oder negativen Erfolg des Startups dar (Ries, 2012, S. 40). Ein Unternehmen kann also aus Fehlern lernen oder daran scheitern. Das Lernen durch Fehler darf jedoch nicht als allumfassende Entschuldigung für jedes gescheiterte Projekt genommen werden. Fehler sind nur akzeptabel, solange sie in unbekanntem und innovativen Bereichen geschehen. Sobald es sich allerdings um Routine handelt, ist Fehlerminimierung das leitende Prinzip (Diesner, 2008, S. 138). Selbst in Startups sind gleiche Fehler also nicht zu wiederholen. Wichtig ist hierbei auch, zu erkennen, wo ein Fehler seinen Ursprung hat, und eine nachvollziehbare Ursache zu finden sowie zu erkennen, ob es an einem Fehler im System oder in der Kultur liegt (Ries, 2012, S. 232). Wenn Startups wachsen, befürchten sie oft, dass neue komplizierte Prozesse die Kultur beeinträchtigen. Diese Prozesse führen aber nicht zwangsläufig zu einer Bürokratisierung (Goffee und Jones, 2013, S. 101). Diese Einstellung kann aber verhindern, dass sich Instrumente und Bedingungen für eine funktionierende Fehlerkultur etablieren.

Nun stellt sich die Frage, welche Ausprägungen der Fehlerkultur in Startups tatsächlich vorherrschen und unter welchen Rahmenbedingungen diese entstehen. Diesen Fragen geht der empirische Teil dieser Arbeit nach.

3 Empirischer Teil

Nachdem die bisherigen Kapitel einen theoretischen Überblick über Fehler und Fehlerkultur in Unternehmen – besonders in der Dienstleistungsbranche – gaben, untersuchen die kommenden Kapitel das Thema „Fehler in Startups“. Ausgehend von den beiden Forschungsfragen klären sie, welche Ausprägungen die Fehlerkultur in Startups annimmt und unter welchen Rahmenbedingungen diese entstehen. Zu diesem Zweck wurde im Zuge einer qualitativen Studie die subjektive Sichtweise von Startup-(Mit-)Gründerinnen und -(Mit-)Gründern zu den Themen „Fehler“ und „Fehlerumgang“ sowie „Einflussfaktoren auf die Fehlerkultur“ erhoben. Die folgenden Abschnitte erläutern das Studiendesign, die ausgewählten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, die anzuwendenden Forschungsmethoden und das Auswertungsverfahren. Danach werden Ergebnisse und Ausblicke präsentiert und die Arbeit kritisch gewürdigt.

3.1 Studiendesign

Das Forschungsdesign basiert auf den Definitionen der Begriffe „Fehler“ und „Fehlerkultur“ sowie den vorherrschenden Paradigmen zur Fehlerkultur (vgl. Kapitel 2). Es dient der Untersuchung des Umgangs mit Fehlern und der Fehlerkultur in Startups. Da dieses Thema im deutschsprachigen Raum noch wenig erforscht ist, wird – ausgehend von den leitenden Forschungsfragen – untersucht, welche Ausprägungen von Fehlerkulturen sich in Startups finden. Dazu werden der Umgang mit und die Kommunikation von Fehlern in Startups näher betrachtet – wie Fehler entstehen und welche Rahmenbedingungen die Entwicklung einer Fehlerkultur beeinflussen. Daraus ergeben sich die folgenden Forschungsfragen:

Forschungsfrage 1: Welche Ausprägungen von Fehlerkulturen lassen sich in Startups finden?

Die Untersuchung dieser Forschungsfrage baut auf den vier Ausprägungen der Fehlerkultur nach Schüttelkopf (2008, S. 237 f.) auf (vgl. Kapitel 2.2.3).

Forschungsfrage 2: Welche Rahmenbedingungen beeinflussen die Entwicklung einer Fehlerkultur in Startups?

Die Grundlage zur Beantwortung dieser Forschungsfrage bilden die Rahmenbedingungen einer Fehlerkultur nach Schüttelkopf (2008, S. 234 ff.) (vgl. Kapitel 2.2.2).

3.2 Beschreibung der Stichprobe

Es wurden zehn Geschäftsführende sowie leitende Angestellte von Startups interviewt, die prägend in die Gründungsphase involviert waren beziehungsweise sind und die Einblick in die strategischen Aufgaben des Unternehmens haben. Die Auswahl beschränkte sich auf Startups, die innovative Dienstleistungen anbieten. Die Branchenauswahl unterlag keinen weiteren Einschränkungen. Die Studie zielte auf Vielfalt ab, um verschiedene Fehlerarten in der Dienstleistungsbranche zu ermitteln und auf diese Weise den Umgang mit ihnen zu analysieren. Die Anzahl der Interviewteilernehmerinnen und -teilnehmer von zehn Personen erwies sich als fundiert, um empirisch tragbare Ergebnisse zu erzielen. Die Befragung richtete sich an Personen, deren Unternehmen mindestens ein Jahr, maximal aber sechs Jahre gewerblich angemeldet war. Diese Einschränkung stellte sicher, dass das Unternehmen bereits Fehler gemacht hatte beziehungsweise Zeit gehabt hatte, eine Fehlerkultur zu etablieren. Dennoch sollte die Gründungsphase noch nicht zur Gänze in Vergessenheit geraten sein und es sich nicht um bereits zu stark gewachsene und etablierte Unternehmen handeln. Die Interviews beschränkten sich auf österreichische Unternehmen, um einen kulturellen Einfluss auszuschließen. Diese Abgrenzung war von großer Wichtigkeit, da verschiedene Kulturen unterschiedlich mit Fehlern in Unternehmen umgehen. Dieses Vorgehen verhinderte eine Ergebnisverzerrung. Die Auswahl fiel auf jene Unternehmen, welche sich nach der Definition des Begriffes „Startup“ (vgl. Kapitel 2.7.1) durch eine innovative Geschäftsidee auszeichneten.

Der von der Speedinvest GmbH veröffentlichte „Austrian Startup Report 2013“ (www.speedinvest.com, 04.09.2015) beschreibt den typischen Startup-Gründer als männlich und 35 Jahre alt. Aus diesem Grund konzentrierte sich die Auswahl der interviewten Personen – zusätzlich zur klaren Abgrenzung von Jungunternehmen – auf Menschen unter 45 Jahren. Außerdem mussten die jetzigen Geschäftsführerinnen und -führern das Unternehmen selbst gegründet und nicht gekauft haben.

Zur leichteren Darstellung der verschiedenen Eigenschaften der interviewten Personen und der Startups zeigt Tabelle 1: Merkmale der untersuchten Startups unter anderem die Startup-Größe durch die Anzahl der Beschäftigten und die Branchenzugehörigkeit. Tabelle 2: Merkmale der interviewten Personen geht auf die Eigenschaften der befragten Personen ein, indem sie deren Alter, Geschlecht und Position anführt. Zusätzlich zeigt die Tabelle die Art der Gespräche, die entweder persönlich oder mittels einer Skype-Konferenz durchgeführt wurden.

Interview	Branche	Gründung	Beschäftigte	Standort
1	Gemeinnützige Organisation	2015	3	Wien
2	IT und Dienstleistung	2013	20	Wien
3	IT und Dienstleistung/Eventbranche	2010	4	Wien
4	Personalberatung	2013	20	Baden
5	Eventbranche	2014	9	Kärnten
6	IT und Dienstleistung	2013	3	Wien
7	Unternehmensberatung	2013	10	Wien
8	Medizinische Dienstleistung und IT	2011	36	Wien
9	Eventbranche	2009	30	Wien
10	Employer Branding	2012	40	Wien

Tabelle 2: Merkmale der untersuchten Startups

Interview	Alter	Geschlecht	Position	Gespräch
1	23	männlich	Geschäftsführer	persönlich
2	26	männlich	Mitgründer	persönlich
3	43	männlich	Geschäftsführer	persönlich
4	36	männlich	Mitgründer	Skype
5	42	männlich	Geschäftsführer	Sykppe
6	39	männlich	Geschäftsführer	persönlich
7	27	männlich	Mitgründer	Skype
8	35	männlich	Mitgründer	persönlich
9	26	männlich	Geschäftsführer	persönlich
10	32	weiblich	Mitgründerin	persönlich

Tabelle 3: Merkmale der interviewten Personen

Die Startup-Auswahl fand unter Zuhilfenahme der Internetseite des AustrianStartups e. V. statt (siehe unter <https://www.austrianstartups.com>). Die Websites der Unternehmen wurden schon vor der Kontaktaufnahme besucht, um durch Eigenrecherche eine Vorauswahl zu treffen.

Die Kontaktaufnahme erfolgte via E-Mail. Die Geschäftsführung wurde kontaktiert

und gefragt, ob Interesse an einer Studienteilnahme bestünde. Die E-Mail informierte über das Thema, den Ablauf und den Umfang der Untersuchung und schilderte die weiteren Selektionskriterien. Die Kontaktaufnahme gestaltete sich dank der Austrian-Startups-Website als einfach, und die Antwortquote war hoch. Die kontaktierten Personen waren an dem Thema interessiert und wollten zu Ergebnissen und Erkenntnissen beitragen, die auch für sie selbst Lernmöglichkeiten und in weiterer Folge einen Nutzenzuwachs darstellen.

Ein besonderes Augenmerk war auch auf die Verteilung des Frauen- und Männeranteiles zu legen. Es gestaltete sich als schwierig, Startups zu finden, in deren Gründungsteam sich Frauen befanden. Leider gab es für den österreichischen Markt keine aktuellen Zahlen. Laut dem „Austrian Startup Report 2013“ lag der Frauenanteil in österreichischen Startups im Jahr 2013 bei rund 12 % (www.speedinvest.com, 04.09.2015). Die untersuchte Stichprobe enthielt nur eine Frau, was jedoch dem Frauenanteil am Markt im Jahre 2013 entspricht. Aus diesem Grund wird in den folgenden Abschnitten nur dann gegendert, wenn dies aufgrund von einer Mitarbeiterin im Team notwendig ist. Befinden sich ausschließlich Männer im Team, wird zum leichteren Lesefluss nur die männliche Bezeichnung verwendet.

3.3 Vorstellung der Startups und der Interviewten

Dieses Kapitel gibt – zur besseren Verständlichkeit der Ergebnisse – einen Überblick über die Gründung und den Werdegang der Startups und geht auf verschiedene demografische Besonderheiten ein. Zusätzlich enthält es eine Beschreibung der vorherrschenden Unternehmenswerte.

Interview 1

Die Startup-Idee entstand bereits während des Studiums mit zwei Freunden. Nach Studienabschluss griffen sie die Idee wieder auf und adaptierten sie geringfügig. Das Unternehmen vermittelt (Büro-)Dienstleistungen an Non-Profit-Organisationen. Das Gründerteam besteht aus zwei Geschäftsführern und einem Mitarbeiter. Die Beteiligten kennen sich aus der Jugend und haben etwa das gleiche Alter (Anfang 20). Das Startup bietet immer wieder Volontariats- und Praktikumsplätze mit befristeten Verträgen an. Es wurde Anfang 2015 gegründet, besitzt noch kein eigenes Büro, und die Mitarbeiter arbeiten von zu Hause aus. Zwischen den drei Personen gibt es eine klare Aufgabenverteilung. Interview-Partner 1 fungiert als Koordinator, verteilt Aufgaben, trifft Entscheidungen und trägt die meiste Verantwortung. Er ist auch derjenige, welcher am

häufigsten mit den Kundinnen und Kunden in Kontakt steht. Die Zusammenarbeit zwischen den Personen erfolgt weniger intensiv, und Treffen finden nur bei absoluter Notwendigkeit statt.

Unternehmenswerte und -klima

Interview-Partner 1 schildert den Umgang miteinander als freundschaftlich und offen. Die Beteiligten verbindet eine langjährige Freundschaft, und entsprechend offen ist auch der Umgang miteinander. Das Team zeigt viel Engagement und ist mit ganzem Herzen bei der Sache. Der Befragte erzählt, dass sie hart arbeiten und Überstunden an der Tagesordnung stehen. Engagement und eine ähnliche Arbeitsmoral, die sich durch volle Einsatzbereitschaft auszeichnet, charakterisieren das Team.

Interview 2

Die Startup-Idee tauchte erstmals 2008 auf. Die Geschichte begann mit zwei Freunden, die zusammenwohnten und in ihren Zimmern Apps entwickelten. Gemeinsam mit einem Studienkollegen gründeten sie das Unternehmen als Kommanditgesellschaft (KG). Im Laufe der Zeit wurden sich die Beteiligten ihrer Interessen und Ziele stärker bewusst, und sie banden auch die Marktanforderungen stärker ins Organisationskonzept ein. Aus diesem Grund kam es im Herbst 2012 zu einer Umstrukturierung. Im Jahr 2013 erfolgte die Neugründung als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) mit einer zusätzlichen Person. Das Startup entwickelt Apps, die unter Zugriff auf die Smartphone-Kamera dazu in der Lage sind, Zahlen und Texte zu lesen. Das Unternehmen arbeitet mittlerweile international. Das Gründerteam besteht aus vier Personen, wobei es nur einen Geschäftsführer gibt. Das Durchschnittsalter des Teams liegt zwischen 25 und 30 Jahren. Seit der Gründung erlebte die Organisation ein starkes Wachstum und beschäftigt nun insgesamt 20 Personen.

Unternehmenswerte und -klima

Interview-Partner 2 beschreibt das Organisationsklima als freundschaftlich und offen. Besonders das Gründerteam verbindet eine langjährige Freundschaft. Das Startup hat wegen des starken Wachstums und der damit einhergehenden Strukturprobleme an einem Workshop teilgenommen, um die Unternehmenswerte neu zu definieren. Diese nehmen auch in den Meetings immer wieder Raum ein. Das Team hat die Werte mittlerweile ausgearbeitet und für alle gut sichtbar im Großraum-Büro aufgehängt. Diese Darstellung findet mittlerweile auch beim Onboarding Verwendung, um die Werte leichter zu vermitteln.

Interview 3

Interview-Partner 3 sammelte schon vor der Startup-Gründung langjährige Berufserfahrung. Ein Projekt in seiner ehemaligen Firma verhalf ihm zur Geschäftsidee. Das Startup bietet ein technologisches Werkzeug für die Messung von Passantinnen- und Passantenfrequenzen an und stellt weitere Dienstleistungen in Form von Auswertungen zur Verfügung. Es wurde 2010 gegründet, und 2012 bot es die Software das erste Mal an. Das Unternehmen besteht aus vier Gründern und mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche die Organisation je nach Bedarf und Event rekrutiert. Die Teammitglieder sitzen an vier verschiedenen Standorten in Deutschland und Österreich. Die Aufgaben sind klar verteilt. Der Befragte hält dabei den Kontakt zu den Kundinnen und Kunden.

Unternehmenswerte und -klima

Der Befragte sieht sich selbst als einen schwer zu führenden Mitarbeiter, weil er sich nur schwer etwas sagen lässt und mit den hierarchischen und risikovermeidenden Strukturen großer Unternehmen nicht zurechtkommt. Die Kommunikationskultur im Team ist sachlich und offen. Interview-Partner 3 beschreibt Flexibilität und Offenheit gegenüber neuen Dingen als wichtige Erfolgsfaktoren einer Organisation. Außerdem betitelt er die Sicherheit in der Unternehmensumwelt als Scheinsicherheit, die gar nicht existiert. Daher ist es seiner Meinung nach für ein Startup entscheidend, auf Fehler und Unsicherheiten entsprechend zu reagieren. Diese Werte werden in seinem Unternehmen auch gelebt und weitergegeben.

Interview 4

Das Startup bietet sowohl eine Website als auch eine App an, die potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern die Möglichkeit bietet, ihre eigenen Headhunterinnen und -hunter zu sein. Das Unternehmen wurde im März 2013 gegründet. Interviewperson 4 war in der Gründungsphase immer wieder beteiligt und stieg 2014 offiziell ein. Der Befragte zählt zu den drei Unternehmensgründern, die Anfang bis Mitte 30 sind. Das Startup besteht aus 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie sechs Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, die von der Ukraine aus für die Software-Entwicklung zuständig sind. Die Dienstleistung wird in Österreich, Deutschland und der Schweiz angeboten. Das Unternehmen besitzt ein Büro, in dem 14 Beschäftigte vor Ort arbeiten. Interview-Partner 4 ist für Sales, Marketing, Public Relations und Kooperationen zuständig und hält somit den Kontakt mit den Kundinnen und Kunden. Der Befragte sammelte schon vor der Gründung einige Berufserfahrungen. Er machte sich nach dem Studium und einigen Praktika sofort selbstständig.

Unternehmenswerte und -klima

Im Startup herrscht ein offenes, kollegiales und freundliches Klima, in dem alle gleichermaßen Verantwortung tragen. Interview-Partner 4 beschreibt die Kommunikation als vollkommen transparent. Provisionen und Gehälter sind für alle Beschäftigten einzusehen. Es gibt keine Unterschiede auf hierarchischer Ebene, und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gleich behandelt. An diesen Werten festzuhalten ist dem Befragten besonders wichtig. Das Startup wuchs langsam, wodurch sich viele größere Fehler abwehren ließen. Das Unternehmen legte schon immer großen Wert auf die langsame und strukturierte Entwicklung der Organisation und ihrer Werte.

Interview 5

Interview-Partner 5 hatte in einem Lokal mit einem Freund die brennende Idee, eine App zu entwickeln, die alle Kulturvereinigungen in Europa vernetzt. Im Jahr 2014 gründeten sie das Startup. Der Befragte nimmt die Position des Geschäftsführers ein. Die App bekam schnell internationalen Zuspruch, gewann Preise und erhielt entsprechende Finanzierungen. In der ersten Phase veränderte sich die Grundidee rasch, da sie erkannten, dass am Markt keine entsprechende Nachfrage herrschte. Die Dienstleistung für Gastronomie, Kultur und Handel wurde schließlich auf ortsbezogene Handydienste beschränkt. Das Unternehmen hat neben den beiden Gründern noch sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Beide Gründer sammelten bereits vor der Startup-Gründung Berufserfahrung. Der Altersdurchschnitt im Team beträgt 30 Jahre, wobei der Geschäftsführer mit 42 Jahren der Älteste ist. Das Unternehmen besitzt ein eigenes Büro für alle Beschäftigten.

Unternehmenswerte und -klima

Im Gespräch betont Interview-Partner 5 mehrmals, dass das Unternehmen besonderen Wert auf hohe Transparenz und offene Kommunikation lege. Er erzählt, wie wichtig der Zusammenhalt und das Ziehen an einem gemeinsamen Strang sei, um das Ziel zu erreichen. Der Befragte sieht den Zusammenhalt und die Transparenz als einzige Überlebenschance. Nur mit diesen Werten ist es möglich, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Umfeld mit solch hohem Risiko zu halten. Zusätzlich legt das Startup viel Wert auf das Onboarding. Es nimmt sich ausgiebig Zeit, die Beschäftigten in die neuen Prozesse einzuführen und die Werte zu vermitteln. Interview-Partner 5 erzählt, dass er die Loyalität und die Treue der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders schätzt und es im Startup keine Unterschiede auf hierarchischer Ebene gibt. Zusätzlich legt das Unternehmen viel Wert auf den persönlichen Kontakt untereinander.

Interview 6

Die Startup-Idee wurde im März 2013 geboren – damals jedoch noch mit einem anderen Konzept und Team. Schließlich entwickelte sich daraus die Idee, Sprachen während des Fernsehens mit einer App zu lernen und sich somit auch kulturelle Werte anzueignen. Das Gründungsteam besteht nun – nach einigen Umstrukturierungen – aus drei Personen. Zu Beginn gab es aufgrund von Differenzen und Problemen einige Personalwechsel. Kurz nach dem Interview kam noch eine vierte Person dazu, was zum Zeitpunkt des Interviews jedoch schon feststand. Das Gründungsteam weist einen Altersdurchschnitt von etwa 30 Jahren auf. Es gibt eine klare Aufgabenverteilung. Der Interviewte stellt dabei die Schnittstelle zu den Kundinnen und Kunden sowie zu den Geldgeberinnen und Geldgebern dar. Er ist seit seinem 18. Lebensjahr berufstätig und geht neben dem Startup noch einem Angestelltenverhältnis auf Teilzeitbasis nach.

Unternehmenswerte und -klima

Interview-Partner 6 hat bereits langjährige Berufserfahrung und spricht von einer starken Entwicklung seiner Persönlichkeit und seines Umgangs mit Fehlern. Diese ist auch auf den starken Personalwechsel in der Gründungsphase zurückzuführen. Mittlerweile legt er Wert auf eine offene und sachliche Kommunikation. Seit dem Aufkommen der Idee waren sieben Leute am Startup beteiligt gewesen, die das Unternehmen jedoch wieder verließen. Der Befragte erachtet ein kollegiales und freundschaftliches Klima als nicht unbedingt erforderlich. Wichtiger sei der respektvolle Umgang miteinander. Noch besitzt das Startup kein eigenes Büro, arbeitet aber mittlerweile in einem Gemeinschaftsbüro. Interview-Partner 6 hält den persönlichen Kontakt im Team für wichtig.

Interview 7

Das Startup wurde Anfang 2013 gegründet. Die ersten eineinhalb Jahre galten vorrangig der Ideenfindung und der Software-Entwicklung. Das erste Gründerteam bestand aus drei Personen. Nach eineinhalb Jahren – als es darum ging, das Produkt auf den Markt zu bringen – stieß Interview-Partner 7 dazu. Das Unternehmen bietet Consulting für Startups an und besteht mittlerweile aus zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Altersdurchschnitt des Gründerteams und der Beschäftigten liegt bei 30 Jahren. Die Organisation bietet einerseits eine Software, die Startups bei der Gründung und der Entwicklung unterstützt, und andererseits ein Consulting-Team zur Projektabwicklung an. Die vier Gründer bringen bereits Berufserfahrung mit. Der Unternehmenssitz ist in Wien, wo auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort in einem Büro arbeiten, in das sie vor Kurzem zogen.

Unternehmenswerte und -klima

Das Startup hat eine flache hierarchische Struktur, und das Team geht freundschaftlich miteinander um. Das Gründerteam, das auch eine Freundschaft verbindet, lebt eine offene und direkte Kommunikation. Die Verständigung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fällt ebenfalls offen aus, aber auch sehr sachlich und bedacht. Interview-Partner 7 hält die Kommunikation und den Umgang mit den Beschäftigten für entscheidend für die Motivation des Teams. Zusätzlich betont er, wie wichtig die Ressource Mitarbeiter für das Startup sei. Der Befragte sieht die Entwicklung der Unternehmenskultur von Startups durch die hohe Umgebungsunsicherheit geprägt.

Interview 8

Im Jahr 2010 traf sich das ursprüngliche Gründerteam – bestehend aus drei Freunden – zum ersten Mal und kam auf die Idee, eine Gesundheits-App zu entwickeln. 2011 erhielten sie eine Förderung und konnten das Startup gründen. Einige Monate später kam eine weitere Person hinzu. 2012 brachten sie das Produkt auf den Markt. Mittlerweile besteht das Unternehmen aus 36 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Gründerteam weist einen Altersdurchschnitt von etwa 35 Jahren auf. Die restlichen Beschäftigten sind durchschnittlich 20 Jahre alt. Die App ist bereits in 13 verschiedenen Sprachen erhältlich. Da es sich um ein Medizinprodukt handelt, unterliegt es strengen Qualitätsvorschriften. Dabei wird die medizinische Expertise von externen Beraterinnen und Beratern eingeholt. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst besitzt niemand eine medizinische Ausbildung. Nicht alle 36 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten im Wiener Büro. Einige sitzen in Hamburg, Mailand, Paris, San Francisco und Minnesota. Die Firmenzentrale befindet sich in Wien.

Unternehmenswerte und -klima

Da sich das Unternehmen zweimal jährlich externen Prüfungen unterzieht, muss es Qualitätsstandards einhalten und unterliegt bestimmten verpflichtenden Prozessen. Interview-Partner 8 beschreibt den Umgang im Team als offen und freundschaftlich, was die Interviewerin vor Ort auch so erlebte. Die Organisation legt großen Wert auf eine Kommunikation, die sich durch Offenheit und Transparenz auszeichnet. Das Startup sieht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wichtigen Faktor. Interview-Partner 8 steht der derzeitigen Entwicklung in der Wirtschaft im Umgang mit Fehlern skeptisch gegenüber. Er sieht ein Risiko darin, dass Fehler dadurch beschönigt werden, indem man ihnen einen zu großen Lerneffekt zuschreibt.

Interview 9

Interview-Partner 9 ist alleiniger Geschäftsführer und Gründer des Startups. Er gründete das Unternehmen im Jahr 2009. Mittlerweile beschäftigt die Organisation 30 Personen, wobei der Unternehmenskern aus fünf langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besteht. Das Startup bietet verschiedene Dienstleistungen für Veranstaltungen an. Die älteste Person im Unternehmen ist 31 Jahre alt. Der Altersdurchschnitt des Teams liegt bei Mitte 20. Das Startup entwickelte sich langsam und baute seine Strukturen gewissenhaft auf. Der Befragte gründete das Startup direkt nach seiner Ausbildung und hatte davor noch keine Berufserfahrung gesammelt. Das Team besteht aus vielen Studierenden, die das Unternehmen neben ihrem Studium beschäftigt. Vor einigen Jahren gründete der Interviewte noch ein anderes Startup in der Eventbranche, das sich jedoch nicht vielversprechend entwickelt und das er daher wohl wieder ad acta legen wird.

Unternehmenswerte und -klima

Die interviewte Person sieht die Hauptverantwortung für alle Handlungen in seiner Position als Geschäftsführer. Der Befragte delegiert die Aufgaben an seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und kontrolliert diese regelmäßig. Er wirft im Gespräch ein, dass es ihm noch schwer fällt, Verantwortung abzugeben und Vertrauen aufzubauen. Das Klima im jungen Team ist offen und dynamisch. Dennoch betont der Interviewte, dass er nach einer schlechten Erfahrung in der Vergangenheit Wert darauf legt, das Verhältnis im Team nicht zu freundschaftlich zu gestalten und Entscheidungen sachlich zu treffen. Auch er betont, wie wichtig das Team eines Startups sei. Das Unternehmen ist durch ein langsames, jahrelanges Wachstum gekennzeichnet.

Interview 10

Das Startup wurde 2012 von zwei Freunden als GmbH gegründet. Die Idee entstand 2011 und wurde anfänglich noch als kleines Projekt vom Gründerteam und freiwilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt. Das Unternehmen bietet online Employer Branding an. Ende 2012 hatte der Betrieb bereits sieben Beschäftigte – darunter die zwei Freunde als Geschäftsführer. Interview-Partnerin 10 ist in der Gründungsphase als Mitarbeiterin eingestiegen. Unternehmen wurden recht bald auf das Startup aufmerksam. Die steigende Nachfrage ermöglichte der Organisation, ihr Geschäftsfeld zu vergrößern. Mittlerweile umfasst das Team 40 Personen. Die Interviewte leitet inzwischen die Videoproduktion und die Human Resources. Die Befragte hat eine betriebswirtschaftliche Ausbildung und hatte vor dem Unternehmens Eintritt bereits in zwei anderen Startups berufliche Erfahrungen gesammelt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

sind im Schnitt 25 Jahre alt. Im Management beträgt der Altersdurchschnitt etwa 30 Jahre.

Unternehmenswerte und -klima

Interview-Partnerin 10 beschreibt das Startup-Klima als offen, freundschaftlich, dynamisch und jung. Der Zusammenhalt im Team ist stark, und die Befragte erzählt, dass aufeinander Verlass sei. Sie bemerkt, wie wichtig es sei, dass die Werte des Unternehmens und die Persönlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zueinanderpassen, um gut zu funktionieren. Sie sieht dies als besonders bedeutsam, da die Beschäftigten in Startups schon früh Verantwortung zu übernehmen haben. Das Unternehmen ist mittlerweile stark gewachsen und schon relativ groß. Drei der ursprünglichen Co-Founder sind noch heute im Unternehmen tätig. Zwei verließen die Organisation, da sie mit den damit einhergehenden Veränderungen nicht glücklich gewesen waren. Im Speziellen waren das die strukturellen Veränderungen, wodurch das Startup seine dynamische und flexible Struktur teilweise einbüßte.

3.4 Forschungsmethode und -instrumente

Da die Fehlerkultur und das Eingestehen von Fehlern in Unternehmen ein sensibles und umfassendes Thema darstellen, kam eine qualitative Methode zur Anwendung. Dieses Vorgehen bot die Möglichkeit, den vollen Themenumfang zu erfassen und während des Interviews auf spezifische Themen näher einzugehen. Die Komplexität des Forschungsgegenstandes erforderte eine ausführliche Literaturrecherche und Theorieaufbereitung. Dies war erforderlich, um einerseits ein Vorwissen zu diesem Thema zu erlangen und andererseits einen offenen Zugang zu neuen Erkenntnissen und unterschiedlichen Sichtweisen durch subjekt- und situationsspezifische Äußerungen zu erhalten (Flick, 2010, S. 26).

3.4.1 Erstellung des Interview-Leitfadens

Die ausführliche Theorieaufbereitung und die daraus entstandenen Forschungsfragen bildeten die Grundlage des Interview-Leitfadens (siehe Anhang). Der Leitfaden half dabei, dem Gespräch eine Struktur zu geben und dessen Verlauf zu steuern. Außerdem diente er dazu, ausführliche Antworten zu einem Themenkomplex zu erhalten und stellte die Vergleichbarkeit der Interviews sicher. Allerdings war der Leitfaden nur als Unterstützung gedacht und stellte keine starre Vorgabe dar. Der Leitfaden war kein Frage- und Antwortkatalog, bei dem die Fragen exakt und der Reihe nach abzuarbeiten waren. Er ließ viele Freiheiten, um auf die interviewten Personen einzugehen und den Er-

zählstil der Befragten nicht zu stören (Flick, 2004, S. 143). Der Fragebogen bot die Möglichkeit, während des Interviews zu entscheiden, ob es notwendig war, Fragen auszulassen beziehungsweise gewisse Themen genauer zu hinterfragen (Flick, 2004, S. 143). Zusätzlich gab diese Offenheit den befragten Personen die Möglichkeit, eigene Themen einzubringen (Helfferich, 2005, S. 160). Der Fokus lag auf den subjektiven Sichtweisen der Befragten und deren Handlungen sowie auf den vorherrschenden Unternehmensnormen im Umgang mit Fehlern. Durch das Leitfaden-Interview ließen sich komplexere Wissensbestände zu praxisnahen Erfahrungen und dem Verhalten in Alltagssituationen sammeln. Den ermittelten Erfahrungen und Erzählungen folgte eine Interpretation, die sich auf den theoretischen Unterbau gründete (Kurz, Stockhammer, Fuchs und Meinhard, 2007, S. 464).

Bevor der Leitfaden im ersten Interview Einsatz fand, waren Probe-Interviews durchgeführt und unklare oder widersprüchliche Fragen danach entsprechend angepasst worden. Zusätzlich verhalfen die Pretests der Interviewerin zu mehr Sicherheit bei den Fragen und im Auftreten.

3.4.2 Untersuchungsdurchführung

Die Befragungen erfolgten von November 2015 bis Februar 2016 und stellten problemzentrierte Interviews dar. Dabei handelt es sich um offene, halbstrukturierte Befragungen, die auf eine Problemstellung abzielen und bei denen die Befragten frei zu Wort kommen (Kurz et al., 2007, S. 465). Dazu war vorab ein Katalog mit offenen Fragen erstellt worden, der im problemzentrierten Interview als Leitfaden diente. Danach wurden die Interviews in Anlehnung an den Leitfaden durchgeführt. Dabei führte die Autorin alle Interviews selbst. Die Gespräche dauerten zwischen 35 und 75 Minuten, abhängig von der Auskunftsfreudigkeit und dem Wissensschatz der Befragten. Es handelt sich hier um eine Querschnittsstudie, die eine Momentaufnahme der Startups darstellt. Die mündlichen Einzelinterviews erfolgten – soweit möglich – persönlich. Befand sich das Startup nicht in Wien, fanden die Befragungen via Skype statt. Eines der Startups, mit Sitz in Wien, übersiedelte zum Zeitpunkt der Befragung gerade in ein anderes Büro, wodurch das Gespräch ebenfalls über Skype geführt wurde. Die Interviews wurden mittels Tonband beziehungsweise Computerprogramm aufgezeichnet und danach transkribiert. Die befragten Personen zeigten sich alle mit der Tonband-Aufnahme einverstanden.

Schon vor der Interview-Durchführung wurden mögliche Probleme ins Bewusstsein gerufen und bedacht und entsprechend versucht diese nicht in das Interview einfließen zu lassen. Einen großen Raum nahmen sozial erwünschte Antworten ein. Solche Aus-

sagen entstehen, wenn die interviewten Personen selbst begangene Fehler – zum Beispiel aus Scham – verheimlichen oder beschönigen. Daher wurde von Beginn an versucht ein offenes Verhältnis zwischen den Interview-Teilnehmern zu erzeugen und den Interviewpartnern vollkommene Anonymität versichert. Im Hinblick darauf war es notwendig, die Rollen der Beteiligten von vornherein zu klären (Mayring, 2002, S. 69) und Vertrauen herzustellen. Zum leichteren Einstieg wurden zunächst einfache Fragen zum Kennenlernen der Person und des Unternehmens gestellt. Dabei war es von Bedeutung, dass sich die Befragten ernst genommen und nicht ausgehorcht fühlten. Es wurde Wert darauf gelegt, eine gleichberechtigte und offene Beziehung aufzubauen (Mayring, 2002, S. 69). Gelingt es nicht, eine Vertrauensbasis herzustellen, kann sich das Gespräch schwierig gestalten, indem Fragen nicht oder sogar falsch beantwortet werden. Im qualitativen Forschungsdesign ist der Einfluss der Interviewenden stärker als bei der Befragung mithilfe quantitativer Methoden. Aus diesem Grund können Gefühle, Gedanken und Stimmungen der Interviewenden die Antworten der Gewährspersonen beeinflussen. Es war also notwendig, die Befragten nicht zu beeinflussen oder durch Suggestivfragen gewünschte Antworten zu provozieren. Ebenso konnte es im Interview zu Rückschau-Fehlern kommen. Das bedeutet, eigene Fehler der Geschäftsleitung oder der Umgang mit Fehlern durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden im Nachhinein verharmlost. Ein weiteres Problem stellten Schuldzuweisungen dar. Das heißt, eigene Fehler werden anderen zugeschrieben. Hier bedurfte es mehrmaligen und intensiven Nachfragens, um die tatsächlichen Umstände aufzudecken. Im Gespräch wurde außerdem darauf geachtet, in unvorhergesehene Verläufe oder Abschweifungen lenkend einzugreifen, um die Forschungsfragen auf Basis der Interviews umfassend beantworten zu können.

Der Gesprächsablauf folgte bei allen Interviews einem ähnlichen Schema. Zunächst fand ein kurzer Einstieg statt, in dem die Autorin sich selbst und ihre Arbeit vorstellte und den Zweck der Arbeit kommunizierte. Danach wurde der befragten Person eine einfache Frage über die Gründung und den Werdegang des Startups sowie zu ihrer Person gestellt, um den Gesprächseinstieg zu erleichtern. Es folgte eine noch eher allgemeine Frage zu Fehlern, um erst danach tiefer in das Thema „Fehlerkultur“ einzusteigen. Die Reihenfolge der Fragen in den verschiedenen Interviews variierte und hing davon ab, wann die Befragten die jeweiligen Themen selbst einbrachten. Immer wieder wurden Fragen beantwortet, ohne gestellt worden zu sein, da die befragten Personen das Thema von sich aus anschnitten. Ließen sich Fragen zu einem Thema nicht vollständig klären, wurde versucht, die Antworten durch gezieltes Nachfragen zu vervollständigen. Der Umfang der Antworten variierte von knappen Antworten wie „Ja“ oder „Nein“ bis zu ausführlichen Beschreibungen von Erlebnissen und Erfahrungen. Die In-

interviewten sprachen offen und waren auskunftsfreudig, was nicht zuletzt am großen Interesse der Befragten an diesem Thema lag.

Die Gespräche gestalteten sich offen und freundlich. Dass von Beginn an die „Du“-Form vorherrschte, entschärfte das heikle Thema ein wenig und vereinfachte die Kommunikation. Zusätzlich wurde den befragten Personen vollkommene Anonymität bezüglich der Interview-Auswertung zugesichert, was ebenfalls zur Gesprächsbereitschaft beitrug. Die Interviewten zeigten sich alle interessiert an dem Thema und vor allem an den Ergebnissen und wollten mit Freude etwas dazu beitragen.

Während der Auswertung wurde darauf geachtet, Themen beziehungsweise Kategorien nicht willkürlich oder subjektiv zu bilden. Die Kategorisierung erfolgte in einer Art und Weise, dass sie im Nachhinein auch für anderen plausibel ist (Bortz und Döring, 2006, S. 297) und die Forschungsfragen in entsprechendem Maße beantwortet.

3.5 Auswertungsverfahren

Die Befragungen wurden bei persönlichen Gesprächen mit einem Diktiergerät und bei Skype-Gesprächen mit einem Computerprogramm aufgezeichnet. Im Anschluss daran folgte eine Transkription mithilfe des Programms f5 (www.audiotranskription.de). Die Datendokumentation erlaubt eine Anonymisierung der Teilnehmenden.

Die Datenauswertung folgte der qualitativen Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003). Diese Analyse beinhaltet die Herausarbeitung der zentralen Aussagen und deren Untersuchung im jeweiligen Bedeutungszusammenhang (Froschauer und Lueger, 2003, S. 158). Die Analyse von Einstellungen, Sichtweisen und Handlungen gibt einen Themenüberblick und fasst die Kernaussagen zusammen (Froschauer und Lueger, 2003, S. 158).

Die Vorgehensweise bei der Themenanalyse umfasst zwei Schritte (Froschauer und Lueger, 2003, S. 159 ff.):

Im ersten Schritt erfolgt die Textreduktion, welche die vorhandenen Texte analysiert und zusammenfasst, um einen Überblick über die große Themenanzahl zu erhalten. Danach lassen sich Themenunterschiede durch die Herausarbeitung charakteristischer Elemente nochmals verdeutlichen. Es wird in fünf Schritten vorgegangen:

1. Identifikation eines Themas und der zugehörigen Textpassagen
2. Identifikation der Themencharakteristika und der Themenzusammenhänge
3. Thematisierung der Themenabfolge
4. komparative Analyse: Unterschiede innerhalb eines Themas und zwischen den Themen werden herausgearbeitet

5. Analyse der Zusammenhänge zwischen den Themen

Im zweiten Schritt erfolgt die Codierung. Gestaltete sich die Datenanalyse in der Textreduktion noch oberflächlich, analysiert der Schritt der Codierung die Themen und deren Zusammenhänge sowie deren Besonderheiten genauer. Der Ablauf gliedert sich in folgende Schritte:

1. Themencodierung: Bildung von Themenkategorien
2. Bildung von Subkategorien und weiteren Unterkategorien innerhalb dieser Subkategorien
3. Strukturierung der Themenkategorien nach ihrer Bedeutung im Text beziehungsweise für die zu behandelnden Forschungsfragen
4. Verknüpfung der Themenkategorien mit den Subkategorien
5. Interpretation des (hierarchischen) Kategoriensystems: Ableitung von Thesen zu den Forschungsfragen
6. Vergleichende Analyse verschiedener Texte mit dem Ziel der Theoriebildung

Nach der Beschreibung der verwendeten Instrumente, des Studiendesigns und des Vorgehens präsentiert der folgende Abschnitt die Ergebnisse.

4 Beantwortung der Forschungsfragen

Der folgende Abschnitt fasst die Ergebnisse zusammen und beantwortet auf deren Grundlage die Forschungsfragen.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden die Antworten zunächst folgenden Kategorien zugeordnet:

- Definition des Begriffes „Fehler“
- Fehlerursache
- Fehlerfreundlichkeit
- Fehlervermeidung
- Entwicklung in der Fehlerkultur
- Vertrauen in der Fehlerkultur
- Beinahe-Fehler
- Fehlerkommunikation
- Fehlermanagement – Instrumente der Fehlerkultur
- Rahmenbedingungen

Zur besseren Darstellung werden im folgenden Abschnitt die beiden Forschungsfragen mit ausgehalten Ergebnissen aus den Interviews beantwortet. Die Darstellung der gesamten Ergebnisse ist im Anhang zu finden.

4.1 Welche Ausprägungen von Fehlerkulturen lassen sich in Startups finden?

Den Beginn macht ein allgemeiner Überblick über die Definition des Begriffes „Fehler“ aus der Sicht der Startups und über die Fehlerursachen. Danach erfolgt eine Beschreibung der vier Ausprägungen der Fehlerkultur nach Schüttelkopf (vgl. Kapitel 2.2.3) in den Startups.

Definition des Begriffes „Fehler“

Die Frage nach der Definition des Begriffes „Fehler“ führte zu verschiedenen Aussagen. Dabei fand sich ein starker Konsens hinsichtlich jener Beschreibung, die Fehler als eine Abweichung von einem Ziel oder einem Soll-Wert darstellt:

*„Also, ein Fehler ist für mich, wenn das Ergebnis nicht dem entspricht,
was man als Wunschergebnis vorher definiert hat.“
(Interview 10, Zeile 100)*

Zu Beginn stellten die interviewten Personen die Fehler meist als positiv und als Lernchancen dar:

*„Vielleicht dient ja ein Fehler auch zur
Verbesserung eines ganz anderen Prozesses.“
(Interview 2, Zeile 145)*

Wurde nach Beispielen gefragt, wurde der Begriff „Fehler“ heruntergespielt:

*„Ja, eher so Kleinigkeiten, die im Endeffekt peinlich waren (...)“
(Interview 9, Zeile 54)*

Erst im späteren Gesprächsverlauf und auf mehrmaliges Nachfragen nach Beispielen standen die Befragten auch zu negativen Fehlerfolgen:

*„Im Nachhinein betrachtet war das ein sehr großer Fehler.“
(Interview 9, Zeile 64)*

Negative Beschreibungen des Begriffes „Fehler“ bildeten zu Beginn die Minderheit:

„Fehler wäre eigentlich, ich mache eine Arbeit, und dies ist mangelhaft.“

(Interview 7, Zeile 98)

Der Umgang mit Fehlern erfolgt auch nicht immer bewusst:

*„Weil Fehler an sich, pfuuu, es passiert permanent etwas,
aber es wird gar nicht mehr als Fehler wahrgenommen.“*

(Interview 4, Zeile 38)

Fehlerursache

Die Startups sehen die Fehlerursache im Wissens- beziehungsweise Erfahrungsman- gel. Aufgaben und Prozesse werden zum ersten Mal erledigt und durchlaufen, und Startups orientieren sich hier stark am Trial-and-Error-Prinzip:

„Also, in einem Startup gibt es .. passiert generell alles zum ersten Mal.“

(Interview 5, Zeile 36)

„Wir selber sind recht jung dafür, ein Unternehmen zu führen.

Das heißt, wir gehen also davon aus, dass Fehler passieren werden.“

(Interview 10, Zeile 46)

*„Ich glaube, dass es in Startups so ist, weil man sehr viel, oftmals, sehr viel früher,
sehr viel mehr Verantwortung übernimmt. Und mehr Entscheidungsraum hat, ob-
wohl man die Erfahrung noch nicht mitbringt. (...) Und in dem Moment, wo man ei-
nem Mitarbeiter etwas gibt, wo man weiß, der hat dafür noch nicht, vielleicht die
komplette Qualifikation, finde ich, muss es auch klar sein, dass es da ein Risiko für
Fehler gibt.“*

(Interview 10, Zeile 189)

Auch die fehlende Vergleichbarkeit der innovativen Ideen führt dazu, dass Dinge zum ersten Mal gemacht werden. Dies stellt ebenfalls eine Fehlerursache dar:

*„Es ist ja bei einem Startup nun einmal so, wie wir schon gesagt haben,
es gibt ja kein vergleichbares Produkt am Markt. Das heißt, ihr könnt nicht sehen,
wie haben das andere gemacht.“*

(Interview 8, Zeile 87)

Dies ist wohl auch der Grund dafür, warum vor allem Fehler, die zum ersten Mal auftreten, in Startups große Akzeptanz erfahren:

*„Also, im Nachhinein ist man ja immer gescheiter.
Aber wenn man es ja nicht weiß, würde man es ja wieder so machen.
Also ich würde jetzt nicht von Fehler sprechen.“
(Interview 4, Zeile 84)*

Die Fehlerursache wird nur selten in externen Faktoren oder in fehlerhaften systematischen Prozessen gesehen. In vier von 10 Startups betonte das Gründungsteam die große Verantwortung, die diese Position mit sich bringt. Fehler sind also letztendlich vom Führungsteam zu verhindern:

*„Ich bin der Geschäftsführer, ich bin der Inhaber,
ich übernehme die Verantwortung für meine Leute.“
(Interview 9, Zeile 78)*

Fehlerfreundlichkeit

Alle Interview-Partnerinnen und -Partner schilderten einen offenen Umgang mit Fehlern. Dieser ist dadurch erklärbar, dass die meisten Fehler nicht mit Absicht geschehen, sondern aus Unwissenheit. Die Startups betonten dabei, dass der Umgang mit Fehlern freundlich sei, solange sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemühen. Bemühen sich die Beschäftigten, haben sie auch nicht mit Konsequenzen zu rechnen:

*„Also, es macht für mich ein Riesenunterschied, wenn jemand alles, also wenn sich jemand bemüht, eh alles gibt und halt scheitert, weil es halt passieren kann.“
(Interview 1, Zeile 22)*

*„Sondern es ok ist, mit besten Gewissen und Wissen es probiert.
Ich habe mir gedacht, das ist der richtige Weg aus den Gründen.
Es hat aber nicht funktioniert aus den Gründen.“
(Interview 2, Zeile 72)*

Neben dem Bemühen ist es in Startups besonders wichtig, Verantwortung für Fehler zu übernehmen:

*„Was wir versuchen zu etablieren ist eine Kultur, und das haben wir auch etabliert,
das ist eine Kultur, wo man Verantwortung für die Fehler übernimmt. Das heißt,
wenn du einen Fehler gemacht hast, dann sag: ‚Es war ein Fehler.‘“
(Interview 8, Zeile 68).*

Der fehlerfreundliche Umgang setzt eine offene und direkte Kommunikation voraus, die darauf abzielt, kollektiv die Ursache und eine Lösung zu finden:

„Damit du irgendetwas einmal verändern kannst, muss irgendwer sagen: ‚Das habe ich gemacht, weil ...‘ Ja? Oder wie ist es passiert, .. also warum ist das entstanden. Und erst, wenn das Warum klar ist, kannst du .. und dann würde man sich zusammensetzen und dann schauen, dass es nicht mehr passiert.“

(Interview 5, Zeile 128)

„Das Problem erkennen, zusammen lösen und den Fehler korrigieren.“

(Interview 5, Zeile 80)

Den Startups ist es auch wichtig, eine Fehlerkultur zu erzeugen, bei der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Angst vor Fehlern und deren Konsequenzen haben:

„Und ... bei uns ist es .. wir achten eigentlich darauf, dass wir Fehler, also dass wir sehr positiv kommunizieren. Also, dass niemand, ehm, dass niemand Angst hat davor, Fehler zu machen. Sondern, dass wir ihm dann eben erklären, warum das nicht geht oder warum das schlecht ist. Und .. und uns halt erwarten, dass es dann in Zukunft auch anders läuft.“

(Interview 7, Zeile 40)

„Wenn jetzt jeder Angst hat, dass er vom Chef angekreidet wird, weil er etwas falsch gemacht hat, wird er nie etwas zugeben. Wenn aber gesagt wird, Fehler sind nicht egal, aber sie sollten kein zweites Mal passieren, und arbeiten wir an einer Verbesserung und schauen wir, dass wir uns in Summe weiterentwickeln und wir strengen uns alle gemeinsam an, dann ist das ganz ein anderes Ziel, dann ist das eine ganz andere Kultur (...).“

(Interview 5, Zeile 114)

Startups sind sich schon vor der Gründung des Risikos und der Ungewissheit des Marktes bewusst. Der fehlerfreundliche Umgang ist daher in der Unternehmenskultur allgegenwärtig und notwendig für die Unternehmensentwicklung:

„Wenn wir ein Unternehmen gründen, dann machen wir uns bewusst, dass das auch schiefgehen kann. Das heißt, es kann ja die Gründung des gesamten Unternehmens kann schon ein Fehler sein.“

(Interview 7, Zeile 188)

„Nein, der Punkt ist .. da gibt es ein ganz hohes Maß an Toleranz, dass Dinge schief gehen. Weil .. Weil sonst es überhaupt keine Lösung gibt.“

(Interview 3, Zeile 80)

„Also wir sind eben ein junges Team. Unser Durchschnittsalter ist unter 30. Wir haben alle noch nicht so viel, eh, Berufserfahrung. Haben alle ... keine Führungserfahrung. Wir machen vieles zum ersten Mal. Und beim ersten Mal macht man es halt selten richtig.“

(Interview 2, Zeile 72)

Fehlervermeidung

Die Startups sind sich darüber einig, dass die Grenze der Fehlerfreundlichkeit dann erreicht ist, wenn Fehler zum wiederholten Mal auftreten. Ein begangener Fehler muss in einen Lerneffekt münden:

„Wenn uns ein Fehler einmal passiert, schön und gut, aber er sollte jetzt nicht ein zweites oder ein drittes Mal passieren.“

(Interview 10, Zeile 46)

„Auf jeden Fall fehlervermeidend, aber wenn dann ein Fehler da ist, dann offen damit umgehen.“

(Interview 9, Zeile 280)

Fehler kosten Startups Zeit und Geld, und schlimmstenfalls können sie zu einem Imageschaden führen, von dem sich ein so junges Unternehmen nicht mehr erholt. Aus diesen Gründen legen diese Organisationen viel Wert auf Fehlervermeidung:

„Wobei ich die internen Kosten als das kleinere Problem sehe. Sondern wirklich der Imageverlust bei dem Kunden, dass es unprofessionell überkommt.“

(Interview 10, Zeile 54)

„Fehler .. kosten Geld, Zeit, Energie und damit muss man haushalten in einem Startup, die höheren Risiken, und gehören vermieden.“

(Interview 8, Zeile 225)

„Und da geht einfach extrem viel Zeit, Geld und Energie verloren.“

(Interview 7, Zeile 176)

Obwohl die Interviewten sich auf Nachfrage immer klar für eine Fehlervermeidung aussprachen, waren die dazugehörigen Prozesse und Instrumente noch wenig etabliert. Mehr dazu findet sich im nachfolgenden Abschnitt „Fehlermanagement – Instrumente der Fehlerkultur“.

Entwicklung in der Fehlerkultur

Den Startups ist es besonders wichtig, aus Fehlern etwas mitzunehmen. Da die meisten Fehler aus Unwissenheit geschehen und darum kaum zu vermeiden sind, ist es umso bedeutender, aus ihnen zu lernen. Die Entwicklungsmöglichkeiten sollen auch verhindern, dass Fehler ein zweites Mal auftreten:

„Also, ich bin immer der Meinung, dass du aktiv, also positiv damit umgehen sollst. Weil wenn du Feedback erhältst, kannst du auch daraus lernen.“

(Interview 9, Zeile 252)

„Im Gegenteil, wir sehen das immer, gerade bei uns, immer als Chance, wieder gestärkt aufzustehen. Das macht nicht Sinn, Energie zu verschwenden an Sachen, die eh nichts gebracht haben. Im Gegenteil, daraus lernen, und daraus ergeben sich immer Chancen.“

(Interview 9, Zeile 302)

„Und Fehler sind da, glaub ich, recht wichtiger Bestandteil bei uns, weil du Fehler oder wenn etwas schlecht läuft, analysierst du es genauer, als wenn es gut gelaufen ist. Wenn es eh gut gelaufen ist, schaust du es nicht genauer an und denkst: ‚Ja, es passt eh.‘ Wenn es schlecht gelaufen ist, überlegst du halt ‚Ok, wieso ist es nicht gut gelaufen?‘ und lernst auch daraus.“

(Interview 2, Zeile 72)

„Weil wenn man sich nicht traut, einen neuen Weg zu gehen als Mitarbeiter oder mal etwas außerhalb des Rahmens zu machen, wo natürlich Fehler auftreten können, dann wird ja auch nichts Neues entstehen.“

(Interview 10, Zeile 146)

Dabei betonten die Startups immer wieder, dass aus Fehlern nur dann gelernt werden könne, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Angst davor haben, Fehler zugeben und darüber zu reden. Dafür ist eine entsprechende Unternehmens- beziehungsweise Fehlerkultur sowie eine entsprechend offene Kommunikation notwendig:

*„Es ist wichtig, dass man aus dem Fehler lernt.
Lernen kann man nur daraus, wenn man sie nicht verschweigt.“
(Interview 10, Zeile 140)*

Dabei ist zu erkennen, dass Startups unterschiedlich aus Fehlern lernen. Einige versuchen, Fehler kollegial und abteilungsübergreifend zu analysieren und Lösungen zu finden:

*„Ouch, da ist etwas schiefgelaufen, wer kann helfen? Das Team lernt davon.“
(Interview 8, Zeile 134)*

*„Die versuchen wir dann auch an die Kundenbetreuer weiterzugeben. Damit die dann auch in der Arbeit mit den Kunden versuchen können, auch da schon, ehm, für den nächsten Dreh bessere Bedingungen zu schaffen.“
(Interview 10, Zeile 78)*

Andere wiederum versuchen, nur große Fehler zu analysieren oder die Fehleranalyse nur im eigenen Team durchzuführen, da es ihnen an zeitlichen Ressourcen fehlt:

*„In unserem Fall ist das vielleicht wieder etwas anderes, weil unsere Aufgaben alle sehr sehr weit voneinander entfernt sind.“
(Interview 1, Zeile 36)*

*„Ja, ich meine, das brauchen die ja auch nicht tun. Also .. die .. die Entwickler, die interessiert das .. Die können ja nichts beitragen dazu, zu einem Fehler in der Kommunikation, weil die kommunizieren ja kaum nach außen.“
(Interview 5, Zeile 90)*

Drei der 10 befragten Startups nutzen externes Feedback, um sich und ihr Produkt weiterzuentwickeln:

*„Wir bekommen jetzt in etwa 350 E-Mails jede Woche von unseren Kunden. Und das wird jede Woche reviewt, was war die größten Feedback-Punkte.“
(Interview 8, Zeile 161)*

*„Ja, wir haben uns natürlich Feedback eingeholt, jeweils von den Stellen.“
(Interview 6, Zeile 110)*

Vertrauen in der Fehlerkultur

Die interviewten Personen sprachen sich für ein hohes Vertrauen innerhalb ihrer Startups aus. Immer wieder strichen sie Vertrauen als entscheidenden Erfolgsfaktor heraus:

„Also, da dem Kernteam zu vertrauen ist sicher das Wichtigste.“

(Interview 7, Zeile 108)

„Es muss Vertrauen herrschen. Wenn kein Vertrauen herrscht zwischen Produktteams, zwischen Designer, zwischen CEO und Putzfrau, dann ist das blöd.

Dann kannst du nicht weitermachen.“

(Interview 8, Zeile 86)

Entscheidend ist das Vertrauen auf beiden Seiten. Auf der einen Seite muss sich das Gründungsteam auf seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlassen können:

„Also, wenn ich jetzt nicht hier sein würde und meine Leute machen lassen würde, was sie wollen, natürlich passieren Fehler. Weil die haben ihr Gehalt und gehen morgen nach Hause und haben nicht diesen Hintergedanken, den ich habe, dass meine Existenz dahinter steht. Gott sei Dank habe ich auch Leute, die so denken:

„Geht es der Firma gut, geht es auch mir gut.““

(Interview 9, Zeile 210)

Auf der anderen Seite müssen sich die Beschäftigten darauf verlassen können, dass sich ein Fehler nicht automatisch negativ auf sie auswirkt:

„Ja, genau, und weil auch einfach mehr Vertrauen herrscht und nie die Angst mitspielt, dass das irgendwelche Konsequenzen hätte.“

(Interview 7, Zeile 66)

„Gerade deswegen sagen wir auch, Fehler sind in Ordnung. Es ist wichtig, dass man aus dem Fehler lernt. Lernen kann man nur daraus, wenn man sie nicht verschweigt.“ (Interview 10, Zeile 140)

Beinahe-Fehler

Beinahe-Fehler nehmen in Startups keinen besonderen Stellenwert ein und werden auch nicht besonders beachtet, analysiert oder gar für Lerneffekte genutzt:

„Ich würde nicht sagen, dass damit so viel anders umgegangen wird.“

(Interview 2, Zeile 99)

„(...) das fällt für mich unter Feedbackgeben.“

(Interview 7, Zeile 88)

Fehlerkommunikation

Die Kommunikation in den Startups gestaltet sich offen, freundschaftlich und direkt. Verantwortlich dafür mögen auch jene Freundschaften sein, die viele Gründerinnen und Grüner miteinander verbinden. Die Kommunikation über Fehler erfolgt direkt und offen:

„Da wird schon offen darüber gesprochen. Das heißt, das, was du da gemacht hast, das hat mich dort behindert oder so.

Also, es wird jetzt niemand an den Pranger gestellt. Sondern einfach Transparenz und Respekt, respektvoll damit umgegangen.“

(Interview 2, Zeile 97)

„Ich glaube, es muss eine offene Kommunikation herrschen. Es darf jetzt nicht, eben so, wie ich vorher gesagt habe, früher habe ich so eine Art Hau-drauf-Mentalität gehabt und war dann eben auf Gott und die Welt böse. Das sollte natürlich nicht sein. Da verschreckt es die Leute und das darf natürlich nicht sein. Im Gegenteil, wenn .. du verschreckte Leute hast, dann kommen die nicht raus mit solchen Sachen.“

(Interview 6, Zeile 158)

„Und die Leute, die da sind, sind so eine eingeschweißte Familie, das heißt, du kannst auch mit jedem über alles reden. Also .. da ist auch eine sehr hohe Transparenz. Das Fehlerthema wird sehr offen besprochen, zum Beispiel in der Küche oder auch woanders.“

(Interview 4, Zeile 42)

Immer wieder wurde die Kommunikation auch einem Gespräch unter Freundinnen und Freunden gleichgestellt:

„Und das ist eigentlich sehr angenehm. Ehm, und die Kommunikation ist eher mehr so, ja, wie so WhatsApp mit Freunden.“

(Interview 4, Zeile 55)

„Die anderen Founder kennen sich seit sie 15 sind, die sind zusammen in die Schule gegangen, und ich bin erst später dazugekommen. Aber .. einfach, da hast halt eine andere Kommunikationsbasis (...).“

(Interview 2, Zeile 117)

Viele der Startups sehen die offene Kommunikation als wichtig, um Lerneffekte zu erzielen:

„Es ist wichtig, dass man aus dem Fehler lernt. Lernen kann man nur daraus, wenn man sie nicht verschweigt.“

(Interview 10, Zeile 140)

Die Kommunikation erfolgt bei allen Startups über digitale Medien:

„Also, wenn etwas falsch gemacht wird oder jemand etwas auffällt, wird das sofort angesprochen. Zum Beispiel über Hip-Chat oder Slack halt geschrieben (...).“

(Interview 4, Zeile 48)

„Also, wir kommunizieren hauptsächlich über Chat.“

(Interview 4, Zeile 51)

„Mehr im Chat dann. Da gibt es dann auch verschiedene Gruppen, und die kann man auch entsprechend anpassen.“

(Interview 2, Zeile 153)

„Also, das war schriftlich in dem Fall über unseren Chat, über den HipChat.“

(Interview 1, Zeile 40)

Einige betonten, dass der persönliche Kontakt auf keinen Fall untergehen dürfe und wie wichtig regelmäßige Meetings seien:

„Aber normal persönlich alles.“

(Interview 9, Zeile 90)

„(...) und du merkst diesen Fluss, einfach diesen Flow, da gibt es nicht dieses deutsche Wort dafür ... dieser Flow, der passiert, wenn alle zusammen sind.“

(Interview 5, Zeile 106)

Fehlermanagement – Instrumente der Fehlerkultur

Neben Meetings, in denen über Fehler gesprochen wird, besitzen Startups in der Regel nur wenige Instrumente der Fehlerkultur:

„Wäre jetzt auch nicht auf die Idee gekommen, ok, ich möchte etwas über Fehlerkultur lernen, und ich suche mir jetzt etwas darüber raus.“

(Interview 2, Zeile 135)

„Also, es ist jetzt nicht wirklich ein Prozess, (...) Das Fehlerthema wird sehr offen besprochen, zum Beispiel in der Küche oder auch wo anders.“

(Interview 4, Zeile 42)

Einzige Ausnahme stellt die Software-Entwicklung dar, in der Instrumente der Fehlerkultur einen festen Bestandteil darstellen. Sie erfolgen in diesen Bereichen sogar so automatisiert, dass die interviewten Personen immer wieder vergessen, sie zu nennen und erst auf Nachfrage die verschiedenen Prozesse aufzählen.

Ist ein Startup bereits dabei, Instrumente der Fehlerkultur zu etablieren, gestalten sich diese Instrumente und Prozesse oft dynamisch und flexibel:

„Ehm, ja, also haben wir Qualitätsrichtlinien entwickelt. (...) Solche Sachen haben wir dann immer, wenn sie mal vorgekommen sind, mit aufgenommen in unseren Kriterienkatalog. Trotzdem versuchen wir, mit den Leuten daran zu arbeiten, dass sowas sich auch verbessert.“

(Interview 10, Zeile 120)

„Obwohl, ich sehe es jetzt nicht so, dass es in Stein gemeißelt ist. Aber jeder, der hinzukommt, der soll sich ja auch einbringen.“

(Interview 6, Zeile 78)

Es gab auch Startups, die sich gegen die Prozesseinführung aussprachen beziehungsweise erzählten, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen wegen der steigenden Prozessanzahl verlassen hätten:

„Wir hatten aber auch Mitarbeiter, die hatten auch in der Anfangszeit, wo jeder noch alles gemacht hat, und es gibt kaum Prozesse und so, angefangen haben zu arbeiten. Die uns zum Beispiel in diesem Jahr teilweise auch verlassen haben. Einerseits, weil sie nach drei Jahren einfach einmal etwas anderes machen wollten, aber schon auch, denke ich teilweise ein bisschen, weil wir jetzt mehr zum Unternehmen geworden sind.“ (Interview 10, Zeile 172)

*„Je dümmer eine Organisation wird, desto mehr Regeln braucht es.“
(Interview 3, Zeile 158)*

*„Das ist ja ein standardisierter Test, den du bei jedem Audit machst. Ja? Du kannst natürlich überall ein Vier-Augen-Prinzip einbauen, nur irgendwann wird das ganze System ineffizient und, ehm, nicht administrierter.“
(Interview 6, Zeile 140)*

Die Ausprägung Fehlerfreundlichkeit ist in den befragten Startups stark ausgeprägt. Der Umgang mit Fehlern geschieht offen und transparent und die Kommunikation erfolgt sehr freundschaftlich. Fehler werden als Lern- und Entwicklungschancen wahrgenommen und auch entsprechend behandelt. Dabei spielt auch die Ausprägung Vertrauen innerhalb des Unternehmens und zu den Kunden eine sehr wichtige Rolle, ohne den der offene Umgang mit Fehlern kaum möglich ist. Dennoch ist Fehlervermeidung ein ständiger Begleiter von Startups, die durch das Agieren in dem unsicheren Umfeld nicht wegzudenken ist.

4.2 Welche Rahmenbedingungen beeinflussen die Entwicklung einer Fehlerkultur in Startups?

Alle Beteiligten waren sich darüber einig, dass das Management-Team den größten Einfluss auf die Entwicklung der Fehlerkultur habe. Die Startups betonten, dass es dafür nicht ausreiche, Regeln oder Prozesse schriftlich festzuhalten, sondern dass es notwendig sei, die gewünschte Fehlerkultur vorzuleben. In weiterer Folge hat die Unternehmenskultur Einfluss auf die Fehlerkultur, da diese durch die Vorgesetzten geprägt wird:

*„Hauptsächlich das Management-Team, die Führung, die Kultur.“
(Interview 5, Zeile 158)*

*„Also, ich glaube, also Vorgesetzte .. nicht nur Vorgesetzte,
sondern wie die Unternehmenskultur ist.“
(Interview 6, Zeile 162)*

*„Wie es vom Gründer- vom Managementteam gelebt wird. Nicht was gesagt wird.“
(Interview 8, Zeile 179)*

Außerdem fand der große Einfluss der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf die Fehler- und die Unternehmenskultur häufig Erwähnung. Dabei bleibt zu beachten, dass die Beschäftigten immer von den Vorgesetzten ausgewählt werden:

*„Unternehmenskultur ... nein, wird natürlich auch durch die Auswahl der Mitarbeiter
geschaffen, die aber natürlich von dem Vorgesetzten eingestellt werden.“
(Interview 7, Zeile 136)*

Keine der interviewten Personen sprach von sich aus externe Einflussfaktoren an. Erst auf Nachfrage nannten einige die Branche als Einflussfaktor:

*„Also, natürlich gibt es Branchen,
wo .. wo im Endprodukt kein Fehler existieren darf.“
(Interview 7, Zeile 132)*

*„Ja, schon, ich denke, dass halt die .. die Kultur oftmals auch in einer Branche
eine gewisse Kultur nicht möglich ist.“
(Interview 5, Zeile 166)*

Nur zwei der 10 Interview-Partnerinnen und –Partner nannten Instrumente, die das Management-Team einsetzt, als Einflussfaktor. Dies lässt sich auf den geringen Einsatz von Instrumenten der Fehlerkultur in den Startups zurückführen:

*„Und das zweite sind halt Prozesse, die Unternehmen oder Vorgesetzte definieren,
wie mit Fehlern umgegangen werden soll, sofern es sie gibt in Unternehmen.“
(Interview 4, Zeile 119)*

Den stärksten Einfluss auf die Entwicklung einer Fehlerkultur haben die Vorgesetzten der Startups, die durch ihre Handlungen Werte und Normen des Unternehmens beeinflussen. In weiterer Folge prägen auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihr Verhalten die Fehlerkultur.

5 Diskussion und Ausblick

Dieser Abschnitt gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Ergebnisse der Arbeit. In ihm werden die Ergebnisse interpretiert und auf Basis der vorab erläuterten Theorie diskutiert. Außerdem wird ein kurzer Ausblick gegeben und relevante Zukunftsfragen in den Raum gestellt.

Die Befragung – basierend auf den Ausprägungen der Fehlerkultur nach Schüttelkopf (vgl. Kapitel 2.2.3) – zeigte, wie stark diese vier Formen in Startups miteinander verbunden und ausgeprägt sind. In diesen Unternehmen ist es wichtig, dass keine Fehler passieren (Fehlervermeidung). Geschehen sie dennoch, wird offen und freundlich mit ihnen umgegangen (Fehlerfreundlichkeit). Fehler liefern einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung (Entwicklung). Diese Entwicklung ist jedoch nur möglich, wenn sich die Teammitglieder aufeinander verlassen können (Vertrauen).

Die Ergebnisse zeigen einen freundlichen und offenen Umgang mit Fehlern in Startups. Diese Unternehmen etablieren schnell eine Kultur, die es erlaubt, Fehler zu begehen und über diese offen zu sprechen. Das Gründungsteam vieler Startups verbindet ein freundschaftliches Verhältnis. Zusätzlich nehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen hohen Stellenwert ein, und sie erfahren eine dementsprechende Behandlung. Diese Faktoren haben großen Einfluss auf die Werte und in weiterer Folge auf den Fehlerumgang und die Fehlerkommunikation. Es darf nicht unerwähnt bleiben, dass die genaue Aufgabenverteilung und die geringe Organisationsgröße das Fehlervertuschen größtenteils verhindern. Die Ausprägung „Vertrauen“ gilt als entscheidend für den Unternehmenserfolg. Die Beschäftigten verlassen sich aufeinander und nehmen das riskante Arbeitsumfeld für eine freundliche und offene Arbeitsumgebung in Kauf. Dieses Risikobewusstsein bedingt, dass Fehler offen angesprochen und gemeinsam gelöst werden, um negative Folgen in Grenzen zu halten.

Besonders interessant ist die positive Beschreibung von Fehlern zu Beginn der Befragungen. Wurde im Interview-Verlauf detailliert nach prägenden Fehlern beziehungsweise nach Fehlern aus der unternehmerischen Praxis gefragt, zeigte sich jedoch, dass sich Startups Fehler nur schwer leisten können. Diese gegensätzlichen Antworten lassen erkennen, dass beide Formen stark ausgeprägt sind. Bevor es jedoch zu einem offenen Umgang mit Fehlern kommt, bedarf es dem Bemühen, Fehler gar nicht erst auftreten zu lassen. Aufgrund des fehlenden Wissens und der fehlenden Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Fehler aus der unternehmerischen Praxis jedoch nicht wegzudenken. Den Beschreibungen nach herrscht gerade zu Beginn der Gründungsphase bei vielen Aufgaben das Konzept von Trial and Error vor (vgl. Kapi-

tel 2.1.2). Der Möglichkeit, aus Fehlern zu lernen, kommt ein ganz besonderer Stellenwert zu. Sind Fehler nicht zu verhindern, investieren die Personen viel Zeit in die Ursachenanalyse. Mit ihrer Hilfe sollen Fehler zukünftig verhindert werden, und sie bietet dem Startup die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln.

Da es sich um erfolgreiche Startups handelte, betonten die interviewten Personen immer wieder, keine Fehler bereuen zu würden oder dass das Startup bisher Glück gehabt hätte, keine größeren Fehler gemacht zu haben. Interessant wäre hier, vergleichend zu erfassen, wie gescheiterte Startups über Fehler als Lernchancen denken.

Ein etabliertes Fehlermanagement ließ sich in Startups kaum finden. Mit der Anzahl an etablierten Prozessen und der Entstehung einer Struktur steigt auch die Anwendungshäufigkeit eines Fehlermanagements, das vor allem Instrumente des Qualitätsmanagements einsetzt. Viele der Startups verneinten die Verwendung von Instrumenten in der Fehlerkultur. Erst auf Nachfrage zeigte sich, dass Startups Instrumente der Fehlerkultur besitzen, sich dessen aber nicht bewusst sind. Anders sieht es bei der technischen Entwicklung aus: Hier sind Instrumente der Fehlerkultur fester Bestandteil. Ihre Anwendung erfolgt in diesen Bereichen sogar derart automatisiert, dass die Interview-Partnerinnen und -Partner immer wieder vergaßen, sie zu nennen, und die verschiedenen Prozesse erst auf Nachfrage aufzählten.

Der Einsatz digitaler Medien prägt die Startup-Kommunikation. Der digitale Austausch geht einerseits auf die hohe Mobilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück und andererseits auf das technologische Arbeitsumfeld aufgrund der innovativen Geschäftsidee. Die Fehlerkommunikation mittels digitaler Medien gestaltet sich einfacher als der persönliche Kontakt, da es zu keiner direkten Konfrontation kommt. Unglücklicherweise tritt dadurch die Etikette schnell in den Hintergrund. In diesem Zusammenhang wäre es interessant zu untersuchen, inwieweit die digitale Kommunikation Einfluss auf den Umgang mit Fehlern nimmt. Nichtsdestotrotz bleibt der persönliche Kontakt in einigen Startups ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur. Die Gespräche gestalten sich offen und freundschaftlich, und Fehler werden direkt angesprochen. Ein freundschaftliches Verhältnis bringt im Gespräch in weiter Folge einen einfacheren Fehlerumgang mit sich.

Alle interviewten Personen sahen Werte und Normen als wichtigsten Faktor bei der Entstehung und der Entwicklung einer Fehlerkultur. Für sie waren diese Werte und Normen stark durch die Persönlichkeit und die Handlungen der Vorgesetzten geprägt. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in das Unternehmen eintreten, nehmen ebenso Einfluss auf die Kultur. Dieser Einfluss erfolgt jedoch meist indirekt, da die Vorgesetzten die Beschäftigten auswählen. Externen Faktoren wie der Branche wird zwar auch ein hohes Gewicht zugeschrieben, die meisten Befragten nannten sie aber erst

auf Nachfrage. Das ist darauf zurückzuführen, dass der Bezug zu den eigenen Normen und Werten stärker ist als jener zu den statischen Branchenbedingungen. Kaum jemand nannte Instrumentarien oder Kompetenzen als wichtigen Einflussfaktor. Auch auf Nachfrage wurde der Einfluss dieser zwei Säulen als gering eingeschätzt. Dass Instrumente keinen besonderen Stellenwert einnehmen, liegt möglicherweise daran, dass Instrumente in Startups kaum Anwendung finden.

Ein weiteres interessantes Thema würde der Vergleich der Fehlerkultur in Startups zu etablierten Unternehmen darstellen. Dieses Thema stellt sich als herausfordernd dar, da viele Gründerinnen und Gründer von Startups noch keine berufliche Erfahrung gesammelt haben oder auch vor der Gründung lediglich in Startups beschäftigt waren. Eine Eingrenzung der Stichprobe beziehungsweise der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner mit Berufserfahrung in Konzernen und der anschließende Vergleich mit Großkonzernen könnte eine spannende zukünftige Arbeit darstellen.

Abschließend lässt sich sagen, dass Startups kein ausgeprägtes Bewusstsein für eine Fehlerkultur besitzen. Genau in diesem unsicheren Umfeld wäre ein funktionierendes Fehlermanagement jedoch von Bedeutung. Da die Unternehmen starken Veränderungsprozessen in der Struktur unterliegen, ist es nur schwer möglich, eine umfassende Fehlerkultur zu etablieren. Das intuitive Vorgehen vieler Gründerinnen und Gründer scheint jedoch häufig von Erfolg gekrönt zu sein.

6 Kritik und Würdigung der Arbeit

Da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine Masterarbeit handelt, ließen sich aus zeitlichen Gründen und aus Platzgründen lediglich zehn Interviews durchführen. Bei einem so vielschichtigen Thema bilden zehn Interviews natürlich keine repräsentative Stichprobe. Um einen umfassenden Einblick in dieses Thema zu liefern, bedürfte es einer größer angelegten Studie, die auch nach Branchen selektiert. Eine weitere Einschränkung stellt die Auswahl der Geschäftsorte dar, die sich auf Wien, Baden und Kärnten beschränkt.

Die Literaturrecherche gestaltete sich schwierig, da dieser Markt in Österreich noch unerfahren ist und es erst wenige Studien zu Fehlerkulturen in Startups gibt. Der Vergleich mit englischsprachigen Studien war an dieser Stelle nicht möglich, da der Umgang mit Fehlern in Österreich nach wie vor vom konservativen Unternehmerinnen- und Unternehmertum gekennzeichnet ist, in dem Scheitern verpönt ist.

Einen positiven Punkt dieser Arbeit bildet die Offenheit der Startups gegenüber dem Thema. Diese Erkenntnis zeigt auch den Wandel der österreichischen Unternehmenskultur hinsichtlich der Fehlerbewertung. Obwohl das Thema „Fehlerkultur“ heikel ist, waren die interviewten Personen darum bemüht, ausführliche Auskünfte zu geben. Sie zeigten sich interessiert an dem Thema und vor allem an den Ergebnissen und wollten mit Freude etwas beitragen. Verantwortlich dafür war auch die anonymisierte Auswertung. Diese wurde zu Interview-Beginn ausführlich thematisiert und war auch den interviewten Personen besonders wichtig. Trotz des heiklen Themas waren die Interview-Partnerinnen und -Partner kooperativ. Die Kooperationsbereitschaft trug zur großen Datenvielfalt und zur Beantwortung der Forschungsfragen bei.

Die Studie lehnte sich an die vier Ausprägungen der Fehlerkultur nach Schüttelkopf (2003, S. 237 ff.) an. Das stellt eine Einschränkung jener Faktoren dar, die möglicherweise Einfluss auf den Fehlerumgang nehmen. Um einen umfassenden Einblick in die Fehlerkultur zu geben, wäre eine weiterreichende Studie nötig, die gegebenenfalls zusätzliche Ausprägungen der Fehlerkultur abfragt.

Für die Studie wurden nur Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer beziehungsweise (Mit-)Gründerinnen und (Mit-)Gründer befragt, die große Verantwortung tragen. Den Umgang von Fehlern aus Sicht von Personen, die sich in einem Angestelltenverhältnis befinden, wurde jedoch nicht betrachtet.

Einen weiteren positiven Aspekt stellt der qualitative Ansatz dar. Wie schon vor der Durchführung befürchtet, kam es bei den interviewten Personen zu Rückschaufehlern. Fragen zu Fehlern wurden zuerst positiv beantwortet. Durch mehrmaliges Nachfragen nach Praxisbeispielen erinnerten sich die Interview-Partnerinnen und -Partner jedoch auch an negative Beispiele. Das ergab eine große Datenvielfalt, die mögliche Verzerrungen aufwog.

Literaturverzeichnis

- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2007). Qualitative Interviews. In Buber, Renate/Holzmüller Hartmut (Hrsg.). Qualitative Marktforschung (S. 415–436). Wiesbaden: Gabler.
- Althof, Wolfgang (1999). Fehlerwelten: vom Fehlermachen und Lernen aus Fehlern. Opladen: Leske und Budrich.
- Ärztliches Zentrum für Qualität in der Medizin (2015). Glossar Patientensicherheit – Definitionen und Begriffsbestimmungen. Online: <http://www.aeqz.de/patientensicherheit/service-ps-online/glossar-patientensicherheit/#B> [Abruf am 05.02.2016].
- Austrianstartups e. V. (2013). Visionen für Startups in Österreich. Online: <http://www.austrianstartups.com/VisionenFuerStartupsInOesterreich.pdf> [Abruf am 04.09.2015].
- Bereuter, Florian (2012). Internet Startup. Chancen und Risiken einer Unternehmensgründung im Internet. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Bird, Frank E./Germain, George L. (2003). Practical Loss Control Leadership. Loganville: Det Norske Vertias.
- Bischoff, Antje/Hagedorn, Sandra/Lassalle, Andrea/Rummel, Miriam (2013). StiftungsStudie. Aus Fehlern lernen – Potenziale für Stiftungsarbeit. Berlin: PrintingHouse.
- Bördlein, Christoph (2009). Verhaltensorientierte Arbeitssicherheit – BBS. Die BG, 121, 79–82.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Auflage). Berlin: Springer.
- Buchheim Constanze/Weiner Martina (2014). HR-Basics für Start-ups. Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer.
- Bühle, Eugen (2014). Erfolgreiche Strategien zur Fehlervermeidung, -erkennung und -korrektur sowie zur Fehlerbehebung. Analogien zur Luftfahrt. In Merkle, Walter (Hrsg.). Risikomanagement und Fehlervermeidung im Krankenhaus (S. 41–58). Heidelberg: Springer.
- Cannon, Mark D./Edmondson, Amy C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161–177.

- Cerwinka, Gabriele/Schrank, Gabriele (2014). Fehler erlaubt: Aus Fehlern lernen, statt Schuldige zu suchen. Wien: Linde Verlag.
- Cooper, Brant/Vlaskovits, Patrick (2013). The Lean Entrepreneur. New Jersey: John Wiley.
- Cummings, David (2014). 23 Corporate Culture Ideas for Entrepreneurs. Online: <http://davidcummings.org/2014/07/26/23-corporate-culture-ideas-for-entrepreneurs> [Abruf am 20.02.2016].
- D'heur, Michael (2014). shared.value.chain: Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung. In D'heur, Michael (Hrsg.). CSR und Value Chain Management: Profitables Wachstum durch nachhaltig gemeinsame Wertschöpfung. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- De Molina, Karl (2015). Unternehmenskultur für Startups – Konzepte und Implementierung. In Widuckel, Werner/De Molina, Karl/Ringlstetter, Max/Frey, Dieter (Hrsg.). Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft (S. 227–237). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Demmel, Hermann (2015). Unternehmenskulturentwicklung bei SportScheck. In Widuckel, Werner/De Molina, Karl/Ringlstetter, Max/Frey, Dieter (Hrsg.). Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft (S. 213–225). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dewett, Todd (2004). Employee creativity and the role of risk. *European Journal of Innovation Management*, 7, 257–266.
- Diemer, Toias/Hartung-Beck, Viola/ Kuper, Harm (2013). Die Abnehmerperspektive: Rückmeldeforschung im Kontext schulischer Evaluation mittels zentraler Lernstanderhebungen. In Rürup, Matthias/Bormann, Inka (Hrsg.). Innovationen im Bildungswesen. Analytische Zugänge und empirische Befunde (S. 173-188). Wiesbaden: Springer.
- Diesner, Ilona (2008). Bildungsmanagement in Unternehmen: Konzeptualisierung einer Theorie auf der normativen und strategischen Ebene. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Drews, Ralf/Lamson, Melissa (2014). Unternehmenserfolge in den USA. Strategie, Markteintritt, Kultur – die größten Fehler, die besten Praxistipps. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Esch, Karin/Klaudy, Elke Katharina/Micheel, Brigitte/Stöbe-Blossey, Sybille (2006). Qualitätskonzepte in der Kindertagesbetreuung: Ein Überblick. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

- Fahlbruch, Babette/Schöbel, Markus/Marold, Juliane (2012). Sicherheit. In Badke-Schaub, Petra/Lauche, Kristina/Hofinger, Gesine (Hrsg.). *Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen (2. Auflage)* (S. 21–39). Berlin: Springer.
- Feßler, Roman/ Guldenschuh-Feßler, Beate (2013). *Gesunde Führung. Mehr Erfolg durch Mitarbeiterorientierung (2. Auflage)*. Norderstedt: BoD.
- Finkelstein, Sydney (2001). The myth of managerial superiority in internet startups: An autopsy. *Organizational Dynamics*, 30 (2), 172–185.
- Fischer, Barbara (2013). *Finanzierung und Beratung junger Start-up-Unternehmen. Betriebswirtschaftliche Analyse aus Gründerperspektive*. Berlin: Springer.
- Flick, Uwe (2004). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt.
- Flick, Uwe (2010). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung (3. Auflage)*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Frese, Michael/Zapf, Dieter (1991). Fehlersystematik und Fehlerentstehung: Ein theoretischer Überblick. In Frese, Michael/Zapf Dieter (Hrsg.). *Fehler bei der Arbeit mit dem Computer. Ergebnisse von Beobachtungen und Befragungen im Bürobereich* (S. 14–31). Bern: Huber.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: WUV.
- Gesellschaft für Qualität e. V., 1-7.
- Glatzel, Katrin/Lieckweg, Tania (2014). Lean Startup: Was etablierte Unternehmen von Startups lernen können. *OrganisationsEntwicklung*, 2, 22–24.
- Goffee, Rob/Jones, Gareth (2013). Creating the best workplace on earth. *Harvard business review*, 91, 5, 98–106.
- Grossmann, Christian/Slotosch, Andreas (2015). Die Unternehmenskultur in Startups – ideale Voraussetzung für den Einsatz von Social Media im Intranet? In Widuckel, Werner/de Molina, Karl/Ringlstetter, Max/Frey, Dieter (Hrsg.). *Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 239-252). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gundert, Hannah/Klinke, Sebastian/Bliesner, Anna/Nagler, Brigitte (2011). Betriebliche Vertrauenskulturen. Hintergrundpapier zur Landkarte RessourcenKultur. *RessourcenKultur Paper*, 3, 1–77.
- Harteis, Christian/Bauer, Johannes/Heid, Helmut (2006). Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, 28, 111–129.

- Hartmann, Dorothea M./Brentel, Helmut/Rohn, Holger (2006). Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.
- Helfferrich, Cornelia (2005). Die Qualität qualitativer Arbeiten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hofinger, Gesine (2012). Fehler und Unfälle. In Badke-Schaub, Petra/Lauche, Kristina/Hofinger, Gesine (Hrsg.). Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen (2. Auflage) (S. 39–60). Berlin: Springer.
- Hohmann, Karin (2009). Unternehmens Excellence Modelle (EFQM). Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Köbberling, Johannes (2005). Das Critical Incident Reporting System (CIRS) als Mittel zur Qualitätsverbesserung in der Medizin. Medizinische Klinik, 100, 3, 143–148.
- Köhntopp, Kristian/Köhntopp, Marit/Pfitzmann, Andreas (2000). Sicherheit durch Open Source? Chancen und Grenzen. Datenschutz und Datensicherheit (DuD), 24, 9, 1–12.
- Kruse, Jan (2014). Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim Basel: Beltz Verlag.
- Kurz, Andrea/Stockhammer, Constanze /Fuchs, Susanne /Meinhard, Dieter (2007). Das problemzentrierte Interview. In Buber, Renate/Holzmüller Hartmut (Hrsg.). Qualitative Marktforschung (S. 463–475). Wiesbaden: Gabler.
- Langmack, Heinz (2001). Fehlermanagement. In Schlüter, Sylvia (Hrsg.). Managementsysteme in der Lebensmittelwirtschaft (S. 1–13). Hamburg: Behr's Verlag.
- Laufer, Hartmut (2007). Vertrauen und Führung. Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg. Offenbach: Gabal.
- Löber, Nils (2011). Fehler und Fehlerkultur im Krankenhaus – eine theoretisch-konzeptionelle Betrachtung. In Fließ, Sabine (Hrsg.). Beiträge zur Dienstleistungsmarketing-Forschung (S. 221–251). Wiesbaden: Gabler.
- Mayring, Philipp (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- McDermott, Robin/Mikulak, Raymond J./Beauregard, Michael (2008). The Basics of FMEA, 2nd Edition (2. Auflage). Boca Raton: CRC Press.
- Mindnich, Anja/Wuttke, Eveline/Seifried, Jürgen (2008). Aus Fehlern wird man klug? Eine Pilotstudie zur Typisierung von Fehlern und Fehlersituationen. In Lankes,

- Eva-Maria (Hrsg.). Pädagogische Professionalität als Gegenstand empirischer Forschung (S. 153–164). Münster: Waxmann.
- Moldaschl, Manfred (2001). Implizites Wissen und reflexive Intervention. In Senghaas-Knobloch, Eva (Hrsg.). Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Mit Beispielen aus Aktionsforschung und Prozessberatung in Klein- und Mittelbetrieben (S. 135–158). Münster: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.
- Neumer, Judith (2013) Entscheidungen im Prozess – Entscheidungsprozesse in Arbeitsorganisationen zwischen Planung und Erfahrung. Arbeits- und Industriesoziologische Studien, 6, 1, 5–24.
- Nimz, Gregor (2016). Scheitern im Spitzensport. Handlungsperspektiven für Führungspersonen in Sport und Wirtschaft. In: Kunert, Sebastian (Hrsg.). Failure Management. Ursachen und Folgen des Scheiterns. (S. 55–68). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Norman, Donald A. (1981). Categorization of Action Slips. Psychological Review, 88, 1, 1–15.
- Oser, Fritz (2009). Aus Fehlern lernen. profi-L, 1/09, 4–6.
- Oser, Fritz/Spychiger, Maria (2005). Lernen ist schmerzhaft: zur Theorie des negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur. Weinheim: Beltz.
- Panse, Wilfried/Stegmann, Wolfgang (1998): Kostenfaktor Angst (2. Auflage). Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Pawlowsky, Peter/Mistele, Peter (2008). Hochleistungsmanagement: Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Quality Austria - Trainings, Zertifizierungs und Begutachtungs GmbH (2016). EFQM Excellence Modell 2013. Online: <http://www.qualityaustria.com/index.php?id=2910> [Abruf am 24.04.2016].
- Radatz, Sonja (2003). ... und wie lernen Organisationen?. In Radatz, Sonja (Hrsg.) Evolutionäres Management. Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert (S.235-247). Wien: Verlag Systemische Management.
- Rasmussen, Jens (1986). Information processing and human-machine interaction. An approach to cognitive engineering. New York: Elsevier.
- Reason, James (1990): Human error. Cambridge: University Press.
- Reason, James (2000). Human error: models and management. Western Journal of Medicine, 172, 6, 393–396.

- Remdisch, Sabine (2002). Performance improvement through human resource management. In Sonnentag, Sabine (Hrsg.). Psychological management of individual performance (S. 391–402). Chichester: Wiley.
- Ries, Eric (2012). Lean Startup. München: Redline Verlag.
- Rybowiak, Voitker/Garst, Harry/Frese, Michael/Batinic, Bernad (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 4, 527–547.
- Schaper, Niclas (2011). Psychologie der Arbeitssicherheit. In Nerdinger, Friedmann W./Blickle, Gerhard/Schaper Niclas (S. 451–474). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Scheff, Josef (2001). Die organisationale Lernorientierung kleiner und mittlerer Unternehmungen. Entwicklungsstand und Gestaltungsperspektiven. Wiesbaden: Gabler.
- Scheidegger, Daniel (2003). System zur Fehlermeldung. Die Fehler vor dem Fehler. Berliner Gesundheitspreis 2002. Das AOK Forum für Politik, Praxis und Wissenschaft, Spezial 5, 1–12.
- Schmidt, Folkert (2008). Wachstum technologieorientierter Jungunternehmen: Erfolgswirksame Gestaltung durch gezieltes Ressourcenmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyögg, Astrid (2007). Fehlerkultur, Fehlermanagement und ihre Bedeutung für Maßnahmen der Personalentwicklung in Kliniken. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 14, 3, 257–273.
- Schüttelkopf, Elke M. (2008). Erfolgsstrategie Fehlerkultur. In Ebner, Gabriele/Heimerl, Peter/Schüttelkopf, Elke M. (Hrsg.). Fehler – Lernen – Unternehmen. Wie Sie die Fehlerkultur und Lernreife Ihrer Organisation wahrnehmen und gestalten (S. 151–314). Frankfurt am Main: Lang.
- Schüttelkopf, Elke M. (2015). Lernen aus Fehlern – Wie man aus Schaden klug wird. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Schüttelkopf, Elke M./Vogl Ulrich (2015). Betriebliches Lernen aus Fehlern. Praxisorientierte Überlegungen zur systematischen Weiterentwicklung der Fehlerkultur in Industrieunternehmen. In Gartmeier, Martin/Gruber, Hans/Hascher, Tina/Heid, Helmut (Hrsg.). Fehler. Ihre Funktionen im Kontext individueller und gesellschaftlicher Entwicklung (S. 245–257). Münster: Waxmann.
- Seifert, Matthias (2001). Vertrauensmanagement in Unternehmen. München: Hampp.

- Seifried, Jürgen/Wuttke, Eveline (2010). „Professionelle Fehlerkompetenz“ – Operationalisierung einer Vernachlässigten Kompetenzfacette von (angehenden) Lehrkräften. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 17–28.
- Sommerhof, Benedikt (2013). Das EFQM Excellence Modell 2013. Deutsche Speedinvest GmbH (2013). I bet you are a first time founder – 5 facts on the Austrian Startup Ecosystem. Online: <http://speedinvest.com/blog/i-bet-you-are-a-first-time-founder-5-facts-on-the-austrian-startup-ecosyste/> [Abruf am 04.09.2015].
- Spychiger, Maria/Mahler, Fabienne/Hascher, Tina/Oser, Fritz (1998). Fehlerkultur aus der Sicht von Schülerinnen und Schülern. Der Fragebogen S-UFS: Entwicklung und erste Ergebnisse. Freiburg/Schweiz: Pädagogisches Institut der Universität.
- St. Pierre, Michael/Hofinger, Gesine/Buerschaper, Cornelius (2005). Notfallmanagement. Human Factors und Patientensicherheit in der Akutmedizin (2. Auflage). Berlin. Springer.
- Steinke, Ingo (2007). Die Entwicklung der Fehler- und Feedbackkultur durch Team-Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 14, 3, 257–273.
- Stern, Thomas/Jaberg, Helmut (2010). Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tengbeh, Lucy Messie (2015). Lernprozesse im Unternehmen als betriebliche Arbeitspolitik. Formen, Methoden und Strategien der gewerblich-technischen Qualifizierung in der Automobilindustrie: Analyse und Instrumente anhand zweier Fallstudien. München: Hampp.
- Theden, Philipp/ Colman, Hubertus (2013). Qualitätstechniken. Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen Verbesserung (5. Auflage). München: Carl Hanser Verlag.
- Thiel, Peter/Masters, Blake (2014). Zero to One: Wie Innovation unsere Gesellschaft rettet. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Vonhof, Cornelia (2012). Strategisches Qualitätsmanagement als Aspekt des strategischen Marketings – Strategisches Marketing als Aspekt des strategischen Qualitätsmanagements. In Georgy, Ursula/Schade, Frauke (Hrsg.). Praxishandbuch Bibliotheks- und Informationsmarketing. Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.
- Wagner, Roman (2007). Near Miss: systemischer Umgang mit Beinahe-Unfällen. London-Wien: Wagner.

- Waibel, Roland (2015). Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg: Einfach, zukunftsweisend, praxisorientiert. München: Carl Hanser.
- Wandke, Hartmut (2016). Scheitern an Technik. In Kunert, Sebastian (Hrsg.). Failure Management. Ursachen und Folgen des Scheiterns (S. 55–68). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Wehner, Theo/Tobler, Stefan/Pfeiffer, Yvonne (2015). Organisationale Praktiken zum Lernen aus unerwarteten Ereignissen in Krankenhäusern. Konzeptionelle Einordnung und implizites Lernverständnis. In Gartmeier, Martin/Gruber, Hans/Hascher, Tina/Heid, Helmut (Hrsg.). Fehler. Ihre Funktionen im Kontext individueller und gesellschaftlicher Entwicklung (S. 259–281). Münster: Waxmann.
- Weibler, Jürgen/Kerka, Friedrich/Kley Thomas (2006). Fehlerkulturen und Innovationserfolg: Eine vergleichende empirische Analyse. Zeitschrift für Personalforschung, 20, 2, 141–159.
- Weigert, Johann (2004). Der Weg zum leistungsstarken Qualitätsmanagementsystem. Ein praktischer Leitfaden für die ambulante, teil- und vollstationäre Pflege. Hannover: Schlütersche.
- Weingardt, Martin (2004). Fehler zeichnen uns aus. Transdisziplinäre Grundlagen zur Theorie und Produktivität des Fehlers in Schule und Arbeitswelt. Bad Heilbrunn/OBB.: Klinkhardt.
- Werther, Simon/Jacobs, Christian (2014). Organisationsentwicklung – Freude am Change. In Felix C. Brodbeck, Erich Brodbeck, Felix C./Kirchler, Erich/Woschée, Ralph (Hrsg.). Die Wirtschaftspsychologie. Berlin: Springer.
- Wiederschwinger, Margit (2004). Fehlermanagement als Chance. Konstruktive Fehlerkultur als integraler Bestandteil der Qualitätsarbeit, Vortrag 16.02.2004. Online:
http://www.forumq.at/Downloads/Konferenz_160204/Wiederschwinger2004.pdf
 [Abruf am 09.04.2006].
- Wiener Börse AG (2016). Phasen der Unternehmensentwicklung. Online:
<http://www.unternehmensfinanzierung.at/basiswissen/finanzierungsphasen> [Abruf am 19.02.2016].
- Wunderer, Rolf (2009). Fehlerkultur – Lernkultur in Management und Märchen. Fabula, 50, 1/2, 92–110.
- Zapf, Dieter/Lang, Thomas/Wittmann, Angela (1991). Untersuchungen zum Prozeß der Fehlerbewältigung bei einem Textverarbeitungsprogramm. In Ackermann,

David/Ulich, Eberhard (Hrsg.). Software-Ergonomie '91. Benutzerorientierte Software-Entwicklung (S. 332–341). Stuttgart: B. G. Teubner.

Zech, Rainer (2015). Qualitätsmanagement und gute Arbeit. Grundlagen einer gelingenden Qualitätsentwicklung für Einsteiger und Skeptiker. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Verzeichnisse

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fehlerarten (in Anlehnung an Rasmussen, 1986)	7
Abbildung 2: Fehlertypen (Hofinger, 2012, S. 53, vgl. in Anlehnung an Reason, 1990, S. 207)	9
Abbildung 3: Schweizer-Käse-Modell (Schaper, 2011, S. 466, in Anlehnung an Reason, 2000, S. 393)	11
Abbildung 4: Die drei Säulen der Fehlerkultur (Schüttelkopf, 2008, S. 234).....	16
Abbildung 5: Die vier Dimensionen der Fehlerkultur (Schüttelkopf, 2003, S. 238).....	18
Abbildung 6: Matrix der Fehlerkultur anhand eines fiktiven Beispiels (in Anlehnung an Schüttelkopf, 2008, S. 303).....	19
Abbildung 7: Branchenspezifische Fehlerkultur (Schüttelkopf, 2008, S. 218)	21
Abbildung 8: FMEA-Formblatt (Theden und Colman, 2013, S. 83)	30
Abbildung 9: PDCA-Zyklus (Schüttelkopf, 2008, S. 257).....	31
Abbildung 10: Die acht Grundkonzepte des EFQM-Excellence-Modells (www.qualityaustria.com, 24.04.2016).....	33
Abbildung 11: EFQM-Excellence-Modell (www.qualityaustria.com, 24.04.2016)	34
Abbildung 12: Lernräume (Wagner, 2007, S. 296)	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklungsphasen von Startups (www.unternehmensfinanzierung.at, 19.02.2016).....	40
Tabelle 2: Merkmale der untersuchten Startups	46
Tabelle 3: Merkmale der interviewten Personen.....	46

Anhang

Interviewleitfaden

Themenblock 1 Gesprächseinstieg, Informationen zum Unternehmen und Mitarbeiter

- 1.1 Vorstellung meiner Person, FH und der Studie.
- 1.2 Ich möchte Ihnen gerne einige Fragen zur Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen stellen. Dabei gibt es bei keiner einzelnen Frage ein richtig oder falsch. Bitte beantworten Sie die Fragen nach Ihrem Ermessen und wenn ich mich unklar ausdrücke, fragen Sie bitte umgehend nach. Die Auswertung der Befragung erfolgt vollkommen anonymisiert. Wir werden für dieses Interview etwa 50 Minuten benötigen. Zu Auswertungszwecken werde ich das Interview aufzeichnen. Ist das für Sie in Ordnung?
- 1.3 Bitte erzählen Sie mir kurz etwas über die Entstehung und den Werdegang Ihres Unternehmens!
 - *Wann wurde das Unternehmen gegründet und welche Idee steckte hinter der Unternehmensgründung?*
 - *Wie viele Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer gibt es?*
 - *Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?*
 - *Warum definieren Sie Ihr Unternehmen als Startup?*
 - *Was ist der Unternehmenszweck?*

Themenblock 2 Erfragen der Ausprägungsformen der Fehlerkultur

- 2.1 Wie wird in Ihrem Unternehmen mit Fehlern umgegangen? (Bitte nennen Sie mir ein Beispiel!)
 - *Was ist für Sie ein Fehler? Wie definieren Sie diesen Begriff für Ihre Praxis?*
 - *Angenommen Sie haben einen Auftrag von einer wichtigen Kundin bzw. einem wichtigen Kunden erhalten und einem Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passiert ein Fehler, wie wird damit in Ihrem Unternehmen umgegangen?*
 - *Wenn Sie einen Fehler einer Mitarbeiterin und eines Mitarbeiters entdecken, wie gehen Sie vor?*
 - *Inwieweit werden Fehler toleriert/versucht zu vermeiden?*

2.2 Gibt es in Ihrem Unternehmen etablierte Prozesse bzw. Tools wie mit Fehlern umgegangen wird und wenn ja, welche? *(Bsp: Jour-Fix, Teambesprechung, Lessons Learned)*

- *(Wenn nein: Wird mit den Fehlern individuell umgegangen? Können Sie mir ein Beispiel nennen?)*

2.3 Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit Beinahe-Fehlern um, d.h. Fehler die noch rechtzeitig entdeckt und gelöst werden, bevor es zu einem Schaden für das Unternehmen kommt?)

2.4 Unterscheiden Sie nach der Art eines entstandenen Fehlers und wenn ja wie?

- *Können Sie mir ein Beispiel nennen?*

(Bsp: latente/aktive Fehler, unabsichtliche/absichtliche Fehler, Versäumnis-/Ausführungs-/Planungsfehler, Fehler des Systems oder durch die Person erzeugt)

2.5 Wie wird mit Fehlern umgegangen, die immer wieder passieren? *(Anm.: Erfragen von Entwicklung im Unternehmen)*

2.6 Was konnten Sie in Ihrem Unternehmen schon Prägendes aus Fehlern lernen?

(Anm.: Erfragen von Entwicklung im Unternehmen)

2.7 Welche Rolle spielt Vertrauen in Ihrem Unternehmen für die Fehlerkultur?

Themenblock 3 Rahmenbedingungen erkennen

3.1 Was hat Ihrer Meinung nach Einfluss darauf wie in Ihrem Unternehmen mit Fehlern umgegangen wird? *(Bsp: Normen, Werte, Kompetenzen, Instrumentarien)*

- *Was beeinflusst Ihrer Meinung nach den Umgang mit Fehlern in Ihrem Unternehmen?*

3.2 Und inwiefern denken Sie, können Führungskräfte die Fehlerkultur verändern?

- *Gibt es noch weitere Faktoren die Ihrer Meinung nach Einfluss auf die Entwicklung einer Fehlerkultur haben?*
- *Glauben Sie, dass externe oder interne Faktoren einen stärkeren Einfluss auf die Fehlerkultur haben und warum? (Können Sie mir ein Beispiel nennen?)*

3.3 Welche Faktoren könnten dazu beitragen, die Einstellung gegenüber Fehlern zu ändern?

Themenblock 4 Abschluss

4.1 Möchten Sie noch etwas ergänzen was für das Thema wesentlich ist? Habe ich Sie irgendeine Frage nicht gefragt, die jedoch für die Erfassung des Gesamtthemas wesentlich ist?

Ergebnisdarstellung

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse aus den Interviews mit den befragten Personen dargestellt. Die Datenauswertung folgte der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003). Die Ergebnisse zeigen, welche Ausprägungen die Fehlerkultur annimmt und welche Rahmenbedingungen sie am stärksten beeinflussen. Das Vorgehen folgt einem deduktiven Ansatz: Zunächst werden Ergebnisse in Form empirischer Belege angeführt, die sich anschließend über Teilschritte in der Interpretation entfalten (Kruse, 2014, S. 648).

Definition des Begriffes „Fehler“

Interview

- 1 Ein Fehler bedingt eine negative Konsequenz.

Interview-Partner 2 beschreibt den Begriff „Fehler“ folgendermaßen: *„Wenn durch eine Aktion nicht das gewünschte Ergebnis rausgekommen ist“ (Zeile 143).* Fehler gehen allerdings nicht automatisch mit negativen Konsequenzen einher. Das

- 2 zeigt sich jedoch nicht immer direkt nach der Handlung und eindeutig. *„Also, so im Nachhinein betrachtet. Sieht man Fehler nicht mehr ganz so streng oder das Potenzial erkennt man. Vielleicht dient ja ein Fehler auch zur Verbesserung eines ganz anderen Prozesses“ (Zeile 145).*

- 3 Fehler stellen Lernchancen dar.

Die Definition von „Fehler“ fällt Interview-Partner 4 besonders schwer, da er diesen Begriff nicht negativ aufladen möchte. Er sieht Handlungen mit negativen Konsequenzen nicht unbedingt als Fehler, da sie aus Unwissenheit entstehen

- 4 und somit unvermeidbar sind. Fehler werden als Teil des Reifegrades und der Unternehmensentwicklung gesehen. *„Aber wenn man es ja nicht weiß, würde man es ja wieder so machen. Also ich würde jetzt nicht von Fehler sprechen“ (Zeile 84).*

- 5 Fehler sind Handlungen, die nicht zum gewünschten Ergebnis führen.

Interview-Partner 6 schildert zunächst, was er alles nicht als Fehler beschreiben würde. Fehler sind auf keinen Fall Zielabweichungen oder Abweichungen vom

- 6 Soll-Wert. Etwas auszuprobieren und damit zu scheitern stellt für ihn keinen Fehler dar. Fehler sind dynamisch und können sich hin und wieder von selbst lösen. Der Befragte sieht einen Fehler erst, wenn es zur selben Handlung, die eine ne-

gative Konsequenz hat, ein weiteres Mal kommt.

7 Ein Fehler ist die Abgabe einer mangelhaften Arbeit.

8 Ein Fehler ist für Interview-Partner 8 eine falsche Einschätzung der Situation, auf der eine Entscheidung basiert. Der Befragte grenzt jedoch ab: Nicht die negative Konsequenz ist der Fehler, sondern die falsche Einschätzung oder Interpretation dahinter.

9 Fehler stellen Lernchancen dar.

10 Interview-Partnerin 10 definiert den Begriff „Fehler“ als Abweichung zwischen Soll und Ist. Sie verweist konkret auf das Wort „fehlen“ – und zwar in dem Sinne, dass etwas fehlte, um das entsprechende Ergebnis zu erzielen. *„Also, ein Fehler ist für mich, wenn das Ergebnis nicht dem entspricht, was man als Wunschergebnis vorher definiert hat“ (Zeile 100).*

Fehlerursache

Interview

1 Interview-Partner 1 meint, Fehler in Startups entstehen häufig, weil hier Menschen zusammenkommen, die noch keine Berufserfahrung haben, Quereinsteigerinnen und -einsteiger sind und etwas zum ersten Mal machen. Das Unternehmen geht bei Aufgaben oft nach dem Trial-and-Error-Prinzip vor. Fehler passieren in der Regel dann, wenn man etwas zum ersten Mal macht und es nicht besser weiß.

2 Fehler geschehen laut Interview-Partner 2 häufig, weil Dinge zum ersten Mal gemacht werden. *„Wir machen vieles zum ersten Mal. Und beim ersten Mal macht man es halt selten richtig“ (Zeile 72).* Das Team ist jung und hat kaum Berufserfahrung. Aus diesem Grund erfolgt die Aufgabenerledigung häufig nach dem Trial-and-Error-Prinzip. Zusätzlich suchen die Personen im Gründungsteam die Fehlerursache bei sich selbst. Sie hinterfragen, ob sie ihre Verantwortungen zu früh oder an die falsche Person abgaben.

3 Interview-Partner 3 sieht den Grund für die Fehlerentstehung in der Branche, da es sich bei Eventmanagement um eine sehr ungewisse Branche handelt.

4 Fehler entstehen aus Unwissenheit und sind somit nicht vermeidbar.

5 Die meisten Fehler entstehen, weil etwas zum ersten Mal gemacht wird. *„Also, in einem Startup gibt es ... passiert generell alles zum ersten Mal“ (Zeile 36).*

6 Interview-Partner 6 meint, Fehler entstehen, weil man etwas ausprobiert, es zum ersten Mal macht und es in diesem Moment einfach nicht besser weiß.

Fehler entstehen häufig, weil man etwas zum ersten Mal macht und es nicht besser weiß. Dabei hat auch das Gründungsteam darauf zu achten, Aufgaben so zu vergeben, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich weiterentwickeln können, ihre Stärken genutzt werden und sie nicht überlastet sind. Zusätzlich sieht Interview-Partner 7 eine häufige Fehlerursache in der Systematik.

8 Interview-Partner 8 sieht die Fehlerursache in innovativen Ideen, bei denen die Vergleichbarkeit kaum möglich ist. *„Es ist ja bei einem Startup nun einmal so, wie wir schon gesagt haben, es gibt ja kein vergleichbares Produkt am Markt. Das heißt, ihr könnt nicht sehen, wie haben das andere gemacht“ (Zeile 87).*

9 Interview-Partner 9 sieht die Fehlerursache vielfach in seinem Verantwortungsbereich und darin, dass er es selbst nicht besser weiß. Zusätzlich können Fehler auch durch das falsche Personal entstehen.

10 Interview-Partnerin 10 vermutet einen Fehlergrund in der mangelnden Erfahrung des Gründungsteams und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Team ist noch jung und macht einige Dinge zum ersten Mal.

Fehlerfreundlichkeit

Interview

1 Interview-Partner 1 erzählt, dass Fehler erlaubt seien, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich bemühen, ihre Aufgaben zu erfüllen, und Eigenverantwortung zeigen. Ein Risiko einzugehen und dadurch Fehler zu erzeugen ist in Ordnung, wenn zu erkennen ist, dass sich die Person um die Leistung bemüht. Zeigen die Beschäftigten hohes Engagement und es passiert dennoch ein Fehler, werden sie für ihre Leistung gelobt. Der Befragte erklärt, dass die Angst vor Konsequenzen das Begehen von Fehlern hemmt und in weiterer Folge das Lernen und somit die Entwicklung im Startup verhindert. Er sieht Fehler als wichtigen Bestandteil eines Startups. *„Du machst einfach alles Mögliche und machst das Ganze so gut wie du kannst und dann .. dann passiert halt einfach ab und zu mal Fehler“ (Zeile 74).* Er betont jedoch, dass sie bis jetzt Glück hatten, keine größeren Fehler gemacht zu haben.

2 Interview-Partner 2 schildert den Umgang mit Fehlern als offen. Fehler machen zu dürfen ist Teil der Firmenkultur. Fehler werden akzeptiert, solange eine Aufgabe ordentlich und mit entsprechender Leistung erfüllt wird, die Person es aller-

dings nicht besser wusste. Jene Person, die einen Fehler verursachte, hat nicht mit Konsequenzen zu rechnen, solange sie die Fehlerursache aufdeckt und darum bemüht ist, den Fehler zu beheben.

Interview-Partner 3 schildert die Branche, der das Startup angehört, als fehleranfällig. Fehler werden somit als etwas Natürliches und zum Unternehmensalltag Gehöriges gesehen. Interview-Partner 3 betont immer wieder, dass er lernte, dass alles schief laufen kann. Der Befragte sieht eine hohe Fehlertoleranz vonseiten seiner Kundinnen und Kunden, weil es am Markt keine alternative Lösung gibt. Der Interviewte beschreibt sich als Person, die gut mit ungewissen Situationen umgehen kann. *„Ich liebe es, (in) ein vollkommen unvorhergesehene Situationen zu kommen, weil da funktioniere ich erst richtig gut“ (Zeile 136)*. Das Startup setzt auf eine offene Fehlerkultur, die Fehler als willkommene Lernchancen sieht.

Interview-Partner 4 beschreibt den Umgang mit Fehlern als etwas Unbewusstes. Fehler bekommen keine große Aufmerksamkeit und bleiben somit auch nicht stark in Erinnerung. Den Begriff „Fehler“ verwendet der Befragte nur ungern. Die Ursache von „negativen Konsequenzen“ (als alternative Bezeichnung für den Begriff „Fehler“) sieht er in der Unwissenheit der Personen. Der Interviewte betont jedoch, dass dies nicht bedeutet, dass keine Fehler passieren. Er beschreibt den Umgang mit Fehlern als kollegial und konstruktiv.

Interview-Partner 5 betont, dass keine Person und kein Startup vor Fehlern gefeit seien. Daher darf die Energie nicht dafür verschwendet werden, jene Person, die einen Fehler machte, bloßzustellen oder an den Pranger zu stellen. Stattdessen ist die Energie in eine offene, konstruktive und kollektive Fehlerlösung zu lenken. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen keine Angst davor haben, Fehler zu machen. Niemand hat bei Fehlern mit negativen Konsequenzen zu rechnen,.

In Startup 6 veränderte sich der Umgang mit Fehlern und Personen in den letzten Jahren stark. Wurde vor Jahren noch emotional mit Fehlern umgegangen, wird die Fehlerkultur heute sachlicher und offener gelebt. Interview-Partner 6 sieht in seinen vergangenen Fehlern nichts Negatives.

Der Umgang mit Fehlern wird im Interview 7 als offen und freundlich beschrieben. Dem Startup ist wichtig, dass niemand Angst davor hat, Fehler zu machen. Passt ein Fehler aus Unwissenheit zum ersten Mal, versucht man zu erkennen, wo die Schwächen der Person liegen und sie entsprechend zu fördern. Interview-Partner 7 sieht die Art und Weise des Fehlerumgangs als entscheidend für die Motivation im Unternehmen. Für den Befragten ist es wichtig, eine Kultur zu schaffen, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gefühl haben, Fehler

machen zu dürfen. Er begründet die erhöhte Fehlertoleranz in Startups mit der unsicheren Unternehmensumgebung. Seiner Meinung nach neigen risikofreudigere Personen eher dazu, sich diesem Umfeld auszusetzen. Durch diesen Kreislauf wird letztendlich auch die Kultur geprägt. Der Interviewte sieht jedoch den offenen Umgang mit Fehlern in Startups oft auch als Ausrede für Unwissenheit. *„Also .. dass sozusagen, die sind der Meinung, sie gehen in einen neuen Markt rein, ehm und da, das kann ja niemand wissen, ob das jemand will nachher“ (Zeile 16).*

8 Interview-Partner 8 betont, dass es wichtig sei, eine Kultur zu etablieren, in der man Verantwortung übernimmt. Dazu gehört es, dass man offen über die eigenen Fehler spricht und hinterfragt, wie der Fehler entstanden ist. Eine Unternehmenskultur darf Fehler jedoch nicht per definitionem zulassen. Sollte ein Fehler passieren, dann darf das nicht jedes Mal Folgen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Alle sollen offen zu ihren Fehlern stehen.

9 Interview-Partner 9 schildert den Umgang mit Fehlern als positiv und aktiv. Fehler dienen als Lernchancen und neue Möglichkeiten. Für Fehler ist jedoch Verantwortung zu übernehmen. *„Fehler sind menschlich“ (Zeile 96).* Der Befragte konnte schon viel aus Fehlern lernen und damit Prozesse verbessern. *„Somit bereue ich keinen einzigen Fehler“ (Zeile 266).* Er sieht keinen Sinn darin, Energie in ergebnislose Handlungen zu investieren. Besser ist es, diese Energie in neue Chancen zu investieren, die man durch einen begangenen Fehler erhält.

10 Interview-Partnerin 10 erzählt, dass Fehler erlaubt seien. *„Also es ist auf jeden Fall so, dass man dann nicht direkt eine Abmahnung bekommt und dann ist ganz schrecklich alles“ (Zeile 46).* Das Startup besteht aus vielen jungen Leuten – Studierende mit wenig Berufserfahrung –, und auch das Management ist noch jung. Dies und die fehlenden Erfahrungen sind Gründe dafür, warum man davon ausgeht und akzeptiert, dass Fehler passieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen nach einem Fehler nicht mit Konsequenzen rechnen. Das Unternehmen sieht sich als fehleroffen.

Fehlervermeidung

Interview

- 1 Nach dem erstmaligen Ausprobieren ist es wichtig, dass der gleiche Fehler kein zweites Mal passiert.
- 2 Wesentlich ist, aus Fehlern zu lernen, damit sie kein zweites Mal geschehen. Passiert ein Fehler, ist er so schnell wie möglich zu beheben, um die negativen

Folgen in Grenzen zu halten.

3 Obwohl Interview-Partner 3 Fehler als Teil seines Startups und der Branche sieht, betont er, dass ein Fehler leicht zum Totalausfall eines Auftrages führe. Er hat mittlerweile gelernt, Notfallpläne zu haben, um Fehler zumindest vor den Kundinnen und Kunden vertuschen zu können. Fehlervermeidung hat einen geringen Stellenwert. Wichtiger ist es, Fehler gegenüber den Abnehmerinnen und Abnehmern zu verschleiern. *„(...) wie soll ich sagen, das ist zwar ein Problem, aber ich weiß, wie ich den noch so weit umgehen kann, dass es dennoch irgendwie beim Kunden ... dass es nicht auffällt“ (Zeile 106).*

4 Zwar ist der Umgang mit Fehlern freundlich, dennoch beschreibt Interview-Partner 4 das Vorgehen als vorsichtig und strukturiert. Das Unternehmen wuchs langsam, wodurch sich viele größere Fehler vermeiden ließen. Wichtig ist ihm, dass begangene Fehler zukünftig verhindert werden und aus ihnen gelernt wird.

5 Startup 5 versucht so gut wie möglich, Fehler nicht öfter entstehen zu lassen als nötig. Dabei liegt der Fokus auf dem Verhindern wiederholter Fehler. Interview-Partner 5 sagt, bei jedem Fehler sei sicherzustellen, dass er garantiert nie wieder passiert. Dafür ist alles Nötige zu tun – angefangen bei der Fehleranalyse. Die Person hat den Fehler offen zu schildern, und die Analyse erfolgt gemeinsam.

6 Passiert ein Fehler zum ersten Mal, wird damit offen umgegangen. Jeder Fehler, der beim wiederholten Versuch entsteht, ist jedoch unbedingt zu verhindern. Interview-Partner 6 zieht eine klare Grenze und meint, man solle sich umgehend von Personen trennen, die mehrmals Fehler machen. *„Dann sollte man es sich überlegen, ob es die richtige Person ist“ (Zeile 150).*

7 Die Erwartung, Fehler nicht öfters passieren zu lassen, ist Teil der Unternehmenskultur. Wird ein Fehler gemacht, spricht man je nach Schweregrad des Fehlers zuerst offen und freundlich mit den Betroffenen. Passiert der gleiche Fehler jedoch öfters, werden mögliche Konsequenzen thematisiert, und diese auch umgesetzt. Geschieht ein Fehler aus Unwissenheit zum ersten Mal, versucht man zu erkennen, wo die Schwächen der Verantwortlichen liegen und sie entsprechend zu fördern. Dies soll verhindern, dass ein Fehler wiederholt passiert.

8 Interview-Partner 8 ist der Meinung, dass sich aus Fehlern zwar lernen lasse, sie jedoch so gut wie möglich zu vermeiden seien – vor allem in Startups, die in einem Umfeld hohen Risikos agieren. Natürlich kommt es zu Fehlern, aber *„Fehler zuzulassen ist etwas anderes, als das Vorkommen von Fehler zu akzeptieren“ (Zeile 110).* Der Befragte sieht Fehlervermeidung als notwendig und positiv. Damit Fehler kein zweites Mal passieren, sind sie zu untersuchen und zu verstehen.

9 Spricht Interview-Partner 9 zu Beginn noch positiv über Fehler, zeigt sich im Laufe des Gesprächs, dass es eigentlich keine Fehler geben darf. Er stellt zum Schluss klar: *„Auf jeden Fall fehlervermeidend, aber wenn dann ein Fehler da ist, dann offen damit umgehen“* (Zeile 280). Der Befragte spricht darüber, dass Fehler in seiner Branche das Image nachhaltig schädigen können und es daher wichtig sei, diese von vornherein zu vermeiden.

10 Interview-Partnerin 10 erzählt, im Team sei es von Bedeutung, aus Fehlern zu lernen und sie kein zweites Mal zu begehen. Um Fehler zu vermeiden, werden Prozesse ständig verbessert sowie Checklisten und Qualitätsrichtlinien eingeführt. Fehlermeidung ist einerseits wichtig, um nicht zusätzliche Kosten entstehen zu lassen, und andererseits, um keinen Imageverlust zu riskieren. Vor allem gegenüber den Kundinnen und Kunden ist darauf zu achten, Fehler zu vermeiden. Das Machen von Fehlern ist in ihren Augen menschlich. Aus diesem Grund konzentriert sich das Startup darauf, Prozesse in Situationen, die menschliches Versagen begünstigen, zu optimieren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen, um auf diese Weise Fehler zu vermeiden.

Entwicklung in der Fehlerkultur

Interview

1 Interview-Partner 1 sieht Lernen besonders in der ersten Entwicklungsphase eines Startups als wichtigen, integrativen Bestandteil der Entwicklung. Fehler ermöglichen das Lernen. Wichtig ist ihm, stets die Fehlerursache zu erkennen. *„Das waren vielmehr so Learnings, die man halt im normalen Berufsleben so hat, vor allem, wenn man halt am Anfang steht, sag ich jetzt einmal“* (Zeile 70). Der Befragte plädiert dafür, Fehler positiv zu sehen und die damit zusammenhängenden Lernchancen zu nutzen.

2 Das Startup sieht Fehler als Lernchancen und als Möglichkeiten, es in der Zukunft besser zu machen. *„Und Fehler sind da, glaub ich, recht wichtiger Bestandteil bei uns, weil du Fehler oder wenn etwas schlecht läuft, analysierst du es genauer, als wenn es gut gelaufen ist. (...) Wenn es schlecht gelaufen ist, überlegst du halt, ok, wieso ist es nicht gut gelaufen und lernst auch daraus. Und deshalb haben wir auch den Mut zu Fehlern als Firmenwert für uns gewählt“* (Zeile 72). Interview-Partner 2 meint, es brauche eine offene Kommunikation, um aus Fehlern zu lernen.

3 Interview-Partner 3 lernte schon viel aus Fehlern. Heute ist er weiter und geht an

Projekte anders und vor allem vorbereitet heran. Er meint, sein Umgang mit Fehlern folge dem Trial-and-Error-Prinzip. Der Befragte erzählt, er begeben sich auch bewusst in Situationen, in denen er Dinge ausprobieren kann und fehlerhaftes Verhalten nur geringe Konsequenzen mit sich bringt. Generell sieht der Interviewte Fehler als Lernchancen: *„Dann sag ich super, vielen Dank. Dann weiß ich, was ich tun muss, damit das nicht noch einmal auftritt“ (Zeile 122)*. Der Befragte sieht den Vorteil und den Vorsprung seines Startups darin, dass er schon viel aus Fehlern lernen und sich somit ein Wissen um die Grenzen seiner Dienstleistung aneignen konnte. *„Na, die Erkenntnis, ... für jeden Fehler musst du eigentlich dankbar sein. Weil jeder Fehler, der uns passiert, verhindert, und wir lernen daraus, verhindert, dass uns ein anderer kopieren kann“ (Zeile 124)*.

4 Interview-Partner 4 beschreibt den Umgang mit Fehlern als konstruktiv. Fehler dienen als Chance, etwas daraus zu lernen und ein wiederholtes Auftreten zu verhindern.

5 Interview-Partner 5 ist es wichtig, dass aus Fehlern gelernt wird und sie kein zweites Mal passieren. Dabei sind Fehler ganz genau zu betrachten und zu analysieren, um zu begreifen, wie es dazu kam. Dafür ist eine offene und transparente Kommunikation notwendig.

6 Interview-Partner 6 erlebte den stärksten Entwicklungsprozess von allen Befragten. Im Interview zeigt sich immer wieder, dass er viel aus vergangenen Fehlern lernte. Dennoch meint er, nur Fehler mit massiven Auswirkungen – das bedeutet, wenn sie ein Fortkommen des Startups behindern – seien zu beheben. Der Interviewte erzählt, dass das Feedback von externen Kundinnen und Kunden beziehungsweise Stakeholderinnen und -holdern vermehrt Einfluss auf seine Arbeitsweise hätten und wichtig seien, um eine andere Sichtweise zu bekommen und somit die Produktentwicklung zu verbessern.

7 Interview-Partner 7 beschreibt die tiefgehende Fehleranalyse als besonders wichtig. Danach sollte nicht nur ein Lern- beziehungsweise Entwicklungsprozess erfolgen, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst werden. *„Also was .. wie viel investierst du, dass er sich weiterentwickelt und wie viel gibst du ihm, dass wo er seine Stärken hat“ (Zeile 48)*. Schulungen können Schwächen minimieren, um Aufgaben zukünftig besser zu erledigen. Der Befragte sieht das Lernen als bedeutsam für den Innovationsprozess eines Unternehmens.

8 Interview-Partner 8 betont, wie wichtig es sei, zu den eigenen Fehlern zu stehen, sie zu lösen und zu verhindern, dass sie erneut auftreten. Das gemeinsame Fin-

den einer Lösung ist für ihn entscheidend. Der Befragte erzählt, er sehe natürlich die Lerneffekte in Fehlern, dennoch müsse zunächst Priorität darauf gelegt werden, sie gar nicht erst entstehen zu lassen. Neue Prozesse, die aus Fehlern entstehen, sind in die Unternehmenskultur zu involvieren.

9 Interview-Partner 9 sieht begangene Fehler als Lernchancen. Geschieht ein Fehler, und die Kundinnen und Kunden kontaktieren daraufhin das Startup, wird dies als Feedback und Lernprozess wahrgenommen. *„Aber wie gesagt, Fehlerkorrektur, wie es so schön heißt, man kann ja daraus lernen und eben dann korrigieren danach. So gesehen bereue ich keinen einzigen Fehler“ (Zeile 56)*. Er erklärt, dass Fehlermachen zu Entwicklung und Innovationsfähigkeit eines Startups gehören. Der Befragte konnte in der Vergangenheit viel aus Fehlern mitnehmen und Prozesse verbessern.

10 Startup 10 legt großen Wert darauf zu erkennen, wo die Ursache eines Fehlers liegt. Interview-Partnerin 10 sieht Entwicklungsmöglichkeiten im Zulassen von Fehlern. Die Befragte betont jedoch, dass dies nicht in allen Bereichen und Branchen gleichermaßen möglich sei. Hierbei spielt die Fehlerkultur eine bedeutende Rolle. *„Weil wenn man sich nicht traut, einen neuen Weg zu gehen als Mitarbeiter oder mal etwas außerhalb des Rahmens zu machen, wo natürlich Fehler auftreten können, dann wird ja auch nichts Neues entstehen“ (Zeile 146)*. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Verantwortung für ihre Fehler tragen, diese offen kommunizieren und gleichzeitig darum bemüht sein, Lösungen zu finden. Die Beschäftigten sollten einen Lösungsvorschlag parat haben, wenn sie den Fehler kommunizieren. Lernen bedeutet auch, Fehler kein zweites Mal zu begehen. *„Also nicht nur hinzugehen und zu sagen ‚Alles ist schlimm, was soll ich tun?‘, sondern die Mitarbeiter dazu zu animieren: ‚Ok, du hast jetzt etwas, komm mit, versuche selber, einen Lösungsvorschlag zu entwickeln oder Ansätze zu entwickeln, was man jetzt tun könnte. Und bringe das auch gleich mit.‘“ (Zeile 182)*.

Vertrauen in der Fehlerkultur

Interview

1 Interview-Partner 1 erzählt, für ein Startup sei es essenziell, hohes Engagement zu zeigen und sich aufeinander verlassen zu können.

2 Startup 2 vertraut darauf, dass seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Aufgabenerfüllung ihr Bestes geben. Zusätzlich müssen sich die Beschäftigten auch darauf verlassen können, dass Fehler nicht automatisch zu negativen Konse-

quenzen führen. *„Wir haben noch nie jemanden rausgeschmissen, weil er einen Fehler gemacht hat“ (Zeile 99).*

3 Interview-Partner 3 bezieht das Vertrauen auf sich selbst, seine Qualifikationen und auf die Handlungen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Problemlösung. *„... aber wie gesagt, ich habe immer das Vertrauen, dass eine gute Lösung herauskommt“ (Zeile 154).*

4 Interview-Partner 4 sieht Vertrauen als wichtigen Erfolgsfaktor eines Startups. Zu den Werten des Startups zählen Freundlichkeit, Offenheit und Vertrauen.

5 Interview-Partner 5 betont, dass ein Startup ohne vollkommenes Vertrauen nicht funktionieren und Vertrauen ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur sei.

6 Interview-Partner 6 sieht es als enorm wichtig für ein Startup, über zuverlässige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer gewissen Professionalität und Ernsthaftigkeit zu verfügen, denen vertraut werden kann und die sich für das Unternehmen einsetzen. Auf diese Weise lassen sich auch Fehler vermeiden.

7 Interview-Partner 7 meint, das Gründungsteam trage eine große Verantwortung. Ein Startup hat unter extremer Unsicherheit zu arbeiten und verändert sich ständig. Hier müssen alle zusammenhalten, und auf das muss Verlass sein.

8 Interview-Partner 8 hält Vertrauen in jener Branche, in der sich das Startup befindet, für besonders wichtig. Sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Kundinnen und Kunden müssen Vertrauen haben. Herrscht zwischen den Beschäftigten oder im Team kein Vertrauen, kann sich ein Startup unmöglich weiterentwickeln. *„Es muss Vertrauen herrschen“ (Zeile 86).*

9 Interview-Partner 9 meint, dass er als alleiniger Geschäftsführer und Gründer große Verantwortung trage. Diese Verantwortung an seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzugeben fällt ihm besonders schwer. Der Befragte erzählt allerdings weiter, dass er gerade stark an sich arbeite. Er ist der Meinung, dass besonders Vertrauen innerhalb des Teams wichtig für das Startup sei. *„Also, wenn ich jetzt nicht hier sein würde und meine Leute machen lassen würde, was sie wollen, natürlich passieren Fehler. Weil die haben ihr Gehalt und gehen morgen nach Hause und haben nicht diesen Hintergedanken, den ich habe, dass meine Existenz dahinter steht. Gott sei Dank habe ich auch Leute, die so denken: ‚Geht es der Firma gut, geht es auch mir gut.‘“ (Zeile 210).*

10 Interview-Partnerin 10 betont die Wichtigkeit von Vertrauen in Startups. Das Startup ist ständig darum bemüht, eine Vertrauenskultur zu schaffen. *„Gerade deswegen sagen wir auch, Fehler sind in Ordnung. Es ist wichtig, dass man aus dem Fehler lernt. Lernen kann man nur daraus, wenn man sie nicht verschweigt“ (Zeile 210).*

le 140). Das Vertrauen des Teams wird dadurch gestärkt, indem auch das Management-Team offen mit Fehlern umgeht und eigene Fehler vor allen Angestellten zugibt.

Beinahe-Fehler

Interview

1 Startup 1 bringt Beinahe-Fehlern keine besondere Aufmerksamkeit entgegen.

2 Interview-Partner 2 erzählt, dass mit Beinahe-Fehlern nicht gesondert umgegangen werde. Wird etwas vorher entdeckt, handelt es sich um Glück. Dabei gehen Beinahe-Fehler eher unter und werden höchstens von den betroffenen Personen besprochen.

3 Interview-Partner 3 unterscheidet keine Fehlerarten: *„Wenn es ein Fehler ist, ist es ein Fehler, wenn nicht, dann nicht“ (Zeile 106).*

4 Dem Umgang mit Beinahe-Fehlern kommt keine besondere Bedeutung zu.

5 Interview-Partner 5 meint, der Umgang mit Beinahe-Fehlern sei der gleiche wie bei Fehlern. Es wird offen über sie gesprochen, ihre Ursachen erkannt, und es ist darauf zu achten, dass sie kein zweites Mal passieren.

6 In der Regel gehen Beinahe-Fehler unter und werden nicht thematisiert, da die zeitlichen Ressourcen fehlen. Interview-Partner 6 spricht Beinahe-Fehlern keine große Bedeutung zu.

7 Interview-Partner 7 zählt Beinahe-Fehler nicht zur Definition des Begriffes „Fehler“. Beinahe-Fehler bieten allerdings die Möglichkeit, Feedback zu geben und daraus zu lernen.

8 Beinahe-Fehler finden die gleiche Beachtung wie Fehler. Für den Umgang mit Beinahe-Fehlern gibt es einen eigenen, verifizierten Prozess, auf den Interview-Partner 8 nicht näher eingeht.

9 Interview-Partner 9 macht keinen Unterschied zwischen Fehlern und Beinahe-Fehlern. Es liegt in der Verantwortung jedes Einzelnen, sowohl Fehler als auch Beinahe-Fehler aufzudecken und zu verhindern. *„Wenn es passiert, ist es meine Schuld ...“ (Zeile 96).*

10 Das Startup geht nicht gesondert mit Beinahe-Fehlern um.

Kommunikation über Fehler

Interview

1 Durch den freundschaftlichen Umgang im Team werden Fehler offen, teilweise aber auch sehr direkt und unverblümt angesprochen. Dennoch betont Interview-Partner 1, er bemühe sich stets, einen sachlichen Gesprächston beizubehalten und keine Emotionen einfließen zu lassen. Fehler sind nicht abzustreiten. Eine offene Kommunikation ist die Grundlage für Lerneffekte. Vergangene Fehler werden bei der Aufgabenverteilung meist mündlich weitergegeben. Die Fehlerkommunikation erfolgt hauptsächlich über digitale Medien, da das Startup kein gemeinsames Büro besitzt.

2 Interview-Partner 2 erzählt, dass die Kommunikation im Startup offen, respektvoll und transparent erfolge. *„Da wird schon offen darüber gesprochen. Das heißt, das, was du da gemacht hast, das hat mich dort behindert oder so. Also es wird jetzt niemand an den Pranger gestellt .. sondern einfach Transparenz und Respekt, respektvoll damit umgegangen“* (Zeile 97). Jedoch werden nicht immer alle Fehler an das gesamte Team kommuniziert. Dabei erfolgt die Kommunikation bei kleinen Fehlern in aller Kürze über digitale Medien und findet freundschaftlich statt, ohne dass die Fehler einen besonderen Stellenwert bekommen. Digitale Medien sind in der Kommunikation des Startups omnipräsent. Die Kommunikation erfolgt stark gefiltert und in verschiedenen Chat-Gruppen. Schwerwiegende Fehler werden in Meetings kommuniziert, welche alle zwei Wochen stattfinden. Die Kommunikation zwischen den Gründern gestaltet sich wegen der langjährigen Freundschaft direkter und offener, als mit dem restlichen Team.

3 Die Fehlerkommunikation läuft hauptsächlich über digitale Medien, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an verschiedenen Orten wohnen. Die Kommunikation ist sachlich und offen: *„Nein, das Auszucken bringt dir überhaupt nichts. Genauso gut kann ich ein totes Pferd peitschen. Weil dann ist es eh schon passiert“* (Zeile 122). Interview-Partner 3, der direkten Kontakt zu Kundinnen und Kunden unterhält und somit Feedback bekommt, trägt Fehlermeldungen mithilfe einer Software in eine Liste ein. Persönliche Treffen finden nur unregelmäßig statt. In den Treffen geht es weniger um arbeitsbezogene Themen als vielmehr darum, das private Band im Team zu stärken.

4 Interview-Partner 4 beschreibt das Unternehmensklima als familiär. Aus diesem Grund zeichnet sich auch die Kommunikation durch Offenheit, Transparenz und Freundlichkeit aus. Fehler werden sofort, direkt und offen angesprochen. Fehlern wird in Meetings kein besonderer Stellenwert eingeräumt. Fehlergespräche erfol-

gen über digitale Medien oder von Zeit zu Zeit bei einem Kaffee in der Küche. Der Befragte erzählt, die Kommunikation unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entspreche einem Gespräch unter Freundinnen und Freunden. Es gibt eine Chat-Gruppe, in der alle mitlesen können und die Kommunikation vollkommen transparent erfolgt. In diesem Chat werden Erfolge gefeiert, Fehler aufgezeigt, und auch freundschaftliche Hänseleien gehören dazu.

Interview-Partner 5 schildert die Kommunikation im Startup als offen und freundschaftlich. Das Startup geht mit Fehlern und Beinahe-Fehlern offen um. Er schreibt dem persönlichen Kontakt eine besondere Wichtigkeit bei der Problemlösung zu. Das persönliche Gespräch gibt die Möglichkeit, vollkommen andere Ansichten einzubringen, und nur hier kann ein gewisser „Flow“ entstehen. Zusätzlich zur persönlichen Kommunikation werden Fehler und entsprechend adaptierte Prozesse in einem Wiki-Eintrag festgehalten: *„Da haben wir so einen Wiki, und in diesem Wiki stehen auch immer wieder Sachen drin, die Fehler betreffen aus der Vergangenheit, die dann in der Zukunft nicht mehr sein sollten“* (Zeile 54). Auf diese Einträge haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugriff. Fehler sind Teil der regelmäßigen Meetings, in denen die betroffene Person erklärt, wie es zum Fehler kam. Die Ursachenanalyse ist von besonderer Bedeutung, um etwas zu verändern. Dann ist gemeinsam zu besprechen, wie in Zukunft zu verhindern ist, dass der Fehler noch einmal passiert. An der Problemlösung nehmen nur jene Personen teil, die auch etwas dazu beitragen können. Auch die Kommunikation zu den Kundinnen und Kunden nach einem begangenen Fehler ist von großer Wichtigkeit.

Zwar finden im Startup 6 wöchentliche Meetings statt, bei denen jene Personen teilnehmen, die sich gerade am Standort befinden, jedoch nehmen Fehler hier keinen gesonderten Stellenwert ein. Es werden kurz Erfolge und Misserfolge diskutiert und gegebenenfalls besprochen, woher die Misserfolge kamen und wie sie zu verbessern sind. Die restliche Kommunikation erfolgt hauptsächlich über digitale Medien wie zum Beispiel Twitter (<https://twitter.com/>). Zukünftig möchte Interview-Partner 6 Fehlern in diesen Meetings mehr Raum geben. Der Befragte legt auch auf die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden beziehungsweise Geldgeberinnen und Geldgebern großen Wert. Deren Feedback kann äußerst hilfreich dabei sein, Prozesse zu verbessern. Durch die starke Aufgabenverteilung erfolgt innerhalb des Teams kaum eine Kommunikation über Fehler.

Startup 7 legt Wert darauf, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich zu behandeln. Die Kommunikation im Gründerteam fällt hin und wieder direkter und härter

aus, da dessen Angehörige eine intime und langjährige Freundschaft verbindet. Über Fehler wird direkt und kollegial gesprochen, und es wird versucht, die Fehlerursachen zu finden. Interview-Partner 7 zählt die Fehlerkommunikation zum Feedback-Geben. Dennoch werden nicht die Augen davor verschlossen, und es wird sofort offen darüber gesprochen, wenn etwas nicht funktionierte. Fehler werden nur dann dem gesamten Team mitgeteilt, wenn zu befürchten ist, dass der Fehler auch anderen passieren könne. Ansonsten erfolgt die Kommunikation nur zwischen den betroffenen Personen. Beim gegenseitigen Austausch spielt Zeit immer eine Rolle, da nicht immer genügend Zeit bleibt, einen Fehler umfangreich zu analysieren. „Im Normalfall, ja, .. hängt natürlich ein bisschen davon ab, wie unter Wasser Person 1 und ich sind“ (Zeile 74). Das Feedback durch Vorgesetzte erfolgt mit einem gewissen zeitlichen Abstand, um etwaige emotionale Ausbrüche zu verhindern. Je schwerwiegender der Fehler ist, desto wichtiger ist dem Gründerteam die persönliche Kommunikation. Zwar gibt es im Startup ein wöchentliches gemeinsames Frühstück, hier wird jedoch eher die aktuelle Situation des Startups besprochen als dass Fehler thematisiert werden.

Startup 8 veranstaltet täglich 15-minütige Standups. Zusätzlich finden wöchentliche Jours fixes statt, an denen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen. Befinden sich Personen nicht am Standort, werden sie via Web-Konferenz zugeschaltet. Darüber hinaus gibt es wöchentliche Sprint Reviews. Meeting-Inhalte sind neben den erzielten Erfolgen auch begangene Fehler. Des Weiteren wird die Marktsituation besprochen, und jedes Team spricht über seine Ziele, Abweichungen von diesen Zielen und mögliche Ursachen. Das Finden einer Lösung erfolgt kollektiv. Die wöchentlichen Besprechungen werden aufgenommen, damit sie auch all jenen zur Verfügung stehen, die nicht daran teilnahmen. Das abteilungsübergreifende Feedback ist für das Startup besonders wichtig, da laut Interview-Partner 8 alle Beteiligten Verzerrungen unterliegen beziehungsweise voreingenommen an Dinge herangehen. Da es zu verstehen gilt, was die Anwenderinnen und Anwender möchten, gehört das direkte Kundinnen- und Kunden-Feedback zum Berufsalltag. Diese Rückmeldung wird wöchentlich durchgearbeitet und die wichtigsten Punkte in der Produktentwicklung berücksichtigt. Der Kommunikation räumt das Startup großen Stellenwert ein. Sie sollte offen und transparent erfolgen.

Wichtig ist Interview-Partner 9, „das Problem (zu) erkennen, zusammen (zu) lösen und den Fehler (zu) korrigieren“ (Zeile 80). Ein begangener Fehler wird bis zu seiner Ursache zurückverfolgt. Involviert sind nur die betroffenen Personen. Das

Kernteam trifft sich zu einem monatlichen Meeting – so genannte „Followups“, die im Sommer wegen der häufigeren Aufträge seltener stattfinden. Dem Befragten ist die persönliche Kommunikation besonders im Kernteam sehr wichtig.

10 Die Kommunikation innerhalb von Startup 10 ist offen und transparent. Interview-Partnerin 10 betont, dass man nur aus Fehlern lernen könne, wenn man sie nicht verschweige. Daher gibt auch das Management eigene Fehler vor dem gesamten Team zu, nennt den Grund und beschreibt, was in Zukunft besser gemacht werden kann. Dieser Prozess fördert den positiven Umgang mit Fehlern, das Lernen und das Vertrauen. Die Befragte erzählt, dass es in persönlichen Gesprächen darum gehe, die Fehlerursache zu finden, und nicht darum, persönlich zu werden. Die Teams halten wöchentliche Meetings ab. Teil dieser Meetings sind Fehler und Vorschläge zur Problemlösung. Lösungen oder Probleme sind dann an andere Abteilungen weiterzugeben, wenn auch diese betroffen sind. Zusätzlich gibt es ein wöchentliches Frühstück, an dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwillig teilnehmen können. Jede Woche organisiert eine andere Abteilung beziehungsweise ein anderes Team das Meeting und präsentiert Erfolge. Dieser Rahmen dient weniger dazu, um über negative Aspekte oder Fehler zu sprechen. Das Firmenfrühstück soll eher motivierend wirken. Dennoch lassen sich auch Managementfehler oder auftretende Unzufriedenheit besprechen.

Fehlermanagement – Instrumente der Fehlerkultur

Interview

1 Startup 1 hat keine etablierten oder standardisierten Instrumente für den Fehlerumgang. Fehler laufen in der Regel bei Interview-Partner 1 zusammen, da er für die Aufgabenverteilung und den Kundinnen- und Kundenkontakt zuständig ist.

2 Interview-Partner 2 erzählt, das Startup besitze keine standardisierten Prozesse für den Umgang mit Fehlern. Das Startup hält regelmäßige Meetings ab, in denen unter anderem über Fehler gesprochen wird. Der Fehlerumgang erfolgt dabei jedoch nicht unbedingt bewusst und steht auch nicht jedes Mal an der Tagesordnung. Ein Bewusstsein für eine aktive oder positive Fehlerkultur ist nicht gegeben: *„Wäre jetzt auch nicht auf die Idee gekommen: ‚Ok, ich möchte etwas über Fehlerkultur lernen, und ich suche mir jetzt etwas darüber raus.“ (Zeile 135).* Der rege Austausch zwischen den Startups bietet die Möglichkeit, Fehler mit anderen Startups zu besprechen. Dadurch lässt sich auch aus den Fehlern anderer lernen. Ausnahme stellt hier die Software-Entwicklung dar, in der automatisierte

Tools einen Bestandteil der Entwicklung bilden.

3 Interview-Partner 3 erachtet ein Fehlermanagement für ein kleines Startup als nicht notwendig. Da die Dinge unvorhergesehen passieren, sind keine Instrumente nötig (wie z. B. Checklisten). Der Befragte sieht in der Vielzahl an Regeln, standardisierten Prozessen und Strukturen sogar einen Grund für den Untergang eines Unternehmens: *„Je dümmer eine Organisation wird, desto mehr Regeln braucht es“ (Zeile 158)*. Je mehr Verantwortung die Personen hingegen tragen, desto mehr strengen sie sich laut dem Interviewten an.

4 Der Umgang mit Fehlern erfolgt laut Interview-Partner 4 nicht bewusst. Aus diesem Grund gibt es auch keine standardisierten oder etablierten Prozesse. *„Nein, keine Prozesse, nein, kein Jour fixe, nein, kein Lessons Learned, ehm .. Wird sofort direkt angesprochen und erledigt“ (Zeile 48)*. Fehler sind auch kein Bestandteil der regelmäßigen Meetings. In der technischen Entwicklung des Startups kommt jedoch ein Projektmanagement-Tool zur Anwendung, bei dem interne und externe Personen Fehler im Rahmen eines Ticket-Systems melden. Der Befragte erachtet Prozesse nur in größeren Unternehmen als sinnvoll.

5 Startup 5 nutzt Prozesse aus dem Projektmanagement im Fehlermanagement. So bespricht es etwa in täglichen Standups aktuelle Aufgaben und gegebenenfalls Fehler. Ist ein Fehler nicht in zwei Sätzen zu lösen, setzen sich die betreffenden Personen zusammen und versuchen sich an einer Lösung. Zusätzlich werden vergangene Fehler und dadurch verbesserte Prozesse auf einer Website vermerkt. Diese Wiki-Beiträge dienen zur zukünftigen Fehlervermeidung. Das Startup legt viel Wert auf die Einschulung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Verantwortlichen nehmen sich viel Zeit für das Onboarding und gehen mit dem neuen Teammitglied alle Prozesse durch. Die intensive Einschulung und Betreuung zu Beginn trägt zur Fehlervermeidung bei.

6 Interview-Partner 6 erachtet es als besonders wichtig, etablierte Prozesse, die auf Fehler zurückgehen, schriftlich festzuhalten. Dennoch sind diese Prozesse nicht endgültig und werden flexibel und dynamisch gelebt. *„Obwohl, ich sehe es jetzt nicht so, dass es in Stein gemeißelt ist“ (Zeile 78)*. Der Befragte hält das Niederschreiben der vergangenen Fehler für hilfreich für andere und vor allem für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Da häufig die zeitlichen Ressourcen fehlen, sich mit den Beschäftigten auszutuschen oder neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuschulen, können sie sich auf diese Weise selbstständig informieren. Software für das Fehlermanagement nutzt nur der technische Bereich (Software-Entwicklung). Dennoch betont der Interviewte, dass zu viele Prozesse, Regeln,

Kontrollschritte oder Standards das Startup ineffizient machen.

7 Es gibt keine spezifischen Instrumente der Fehlerkultur. Es finden regelmäßige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche statt, in denen Arbeitsverhalten, Stärken und Schwächen genau analysiert werden. Entstanden Fehler durch Schwächen, werden sie im Gespräch thematisiert. Fehler machen jedoch keinen eigenen Agendapunkt aus.

8 Da Startup 8 ein Medizinprodukt anbietet, besitzt das Unternehmen etliche etablierte ISO-Prozesse (wie z. B. den Problem Solution Process). Die Organisation verfügt über eine Prozesslandschaft, die vorgibt, wie mit Fehlern umzugehen ist. „Und was ein erfolgreiches Startup ausmacht, ist einfach, wie mit Fehlern hantiert werden. Nicht, dass man Fehler macht“ (Zeile 92). Die Prozesse verhindern Fehler und helfen dabei, Geld und Zeit zu sparen. Tritt dennoch ein Fehler auf, wird viel Zeit in Ursachenanalyse und Problemlösung gesteckt. Auch hier kommen standardisierte Prozesse zur Anwendung.

9 Startup 9 nutzt keine standardisierten Fehlermanagement-Tools. Vorzunehmende Fehlerkorrekturen sind in einen Terminkalender einzutragen, der auch alle anderen Termine enthält. Auf den Kalender haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kernteams Zugriff.

10 Interview-Partnerin 10 erzählt, dass das Unternehmen außer den regelmäßigen Meetings keine festgelegten Prozesse oder Instrumente des Fehlermanagements besitzt. Einzige Ausnahme stellt hier die Software-Entwicklung dar, in der automatisierte Verfahren zur Anwendung kommen. Später erzählt die Befragte, dass sie mittlerweile versuchen, in der Produktion Qualitätsrichtlinien einzuführen. Ihr ist nicht bewusst, dass es sich dabei auch um ein Instrument der Fehlerkultur handelt. Die Qualitätsrichtlinien werden langsam und sukzessive erweitert.

Rahmenbedingungen

Interview

1 Interview-Partner 1 meint, der stärkste Einfluss auf die Fehlerkultur gehe vom Management aus. Der Befragte glaubt, als Gründer den größten Einfluss auf die Fehlerkultur zu haben. Entscheidend sind die kommunizierten und vorgelebten Werte der Führungskraft. Zusätzlich nehmen auch alle neu aufgenommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Einfluss auf die Unternehmenskultur.

2 Interview-Partner 2 glaubt, die Unternehmenskultur habe starken Einfluss auf die Fehlerkultur, und diese werde wiederum durch die Gründerinnen und Gründer

geprägt. Zusätzlich bringen alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Persönlichkeiten ein und können die Unternehmenskultur verändern.

3 Interview-Partner 3 meint, die Persönlichkeit des Gründungsteams nehme starken Einfluss. Er vermutet in Startups vor allem Personen, die sich bewusst und gerne in neue Situationen begeben, welche sich nicht vorhersehen lassen. Zusätzlich gehen Startup-Gründerinnen und -Gründer gerne Risiken ein. Dabei sind jene Werte, die im Unternehmen herrschen sollen, vorzuleben und nicht bloß zu kommunizieren. Die Persönlichkeit der Gründerinnen und Gründer sowie in weitere Folge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht die Entwicklung einer fehleroffenen Kultur.

4 Interview-Partner 4 sieht den Einfluss auf die Fehlerkultur einerseits durch die Führungskräfte gegeben und andererseits durch jene Prozesse, welche diese einführen. Zu Prozessen zählt er auch Instrumente der Fehlerkultur (wie z. B. Lessons Learned). *„Und das Zweite sind halt Prozesse, die Unternehmen oder Vorgesetzte definieren, wie mit Fehlern umgegangen werden soll, sofern es sie gibt in Unternehmen“ (Zeile 119).* Die Führungskräfte geben den Umgang mit Fehlern durch ihre Erwartungshaltungen und die entsprechenden Konsequenzen vor. Die Führungskraft hat jene Fehlerkultur, die sie haben möchte, selbst vorzuleben – Richtlinien zu fixieren reicht nicht aus. Einen wichtigen Einflussfaktor stellen darüber hinaus die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Fähigkeiten lassen sich zwar ändern, Einstellungen jedoch nicht. *„Weil wenn die Besten sehen, dass schlechte Leute mitgeschliffen werden, ist es das schlechteste, was passieren kann“ (Zeile 143).* Zusätzlich sieht er das Umfeld, wie etwa die Branche, in der das Startup agiert, als bedeutenden Einflussfaktor. (Darauf kam der Befragte aber erst bei der Frage nach externen Einflussfaktoren.)

5 Interview-Partner 5 sieht den größten Einfluss auf den Umgang mit Fehlern in der Unternehmenskultur. Auf dieser basiert die Kommunikation des Startups. Herrscht eine fehlertolerante und offene Unternehmenskultur, haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Angst, über Fehler zu sprechen, und somit werden diese auch nicht verschwiegen. Außerdem haben Vorgesetzte und das gesamte Team Einfluss auf die Unternehmenskultur. Es ist von großer Wichtigkeit, dass die Kultur gelebt und nicht bloß von oben delegiert wird. Der Befragte schätzt den externen Einfluss auf Nachfrage als eher gering ein.

6 Die Unternehmenskultur hat laut Interview-Partner 6 einen starken Einfluss auf die Fehlerkultur. Obwohl die Firmenführung die Unternehmenskultur etabliert, bringen auch neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Werte ein, welche die Unter-

nehmenskultur und in weiterer Folge die Fehlerkultur beeinflussen.

Interview-Partner 7 hält die Handlungen der Vorgesetzten für entscheidend im Umgang mit Fehlern. Er erzählt von eingesetzten Instrumenten, welche diesen Umgang beeinflussen. Zum Beispiel verleiht das Startup einen Learning Award für die beste Problemlösung. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben

7 Einfluss auf die Unternehmenskultur. Die Beschäftigten werden allerdings wiederum von den Vorgesetzten eingestellt, wodurch sich der Kreis schließt. Zusätzlich nennt der Befragte auf Nachfrage die Branche als Einflussfaktor auf die Fehlerkultur. Es gibt Branchen, in der im Endprodukt keine Fehler existieren dürfen. Hier gehen die Beschäftigten exakter bei der Leistungserstellung vor.

Interview-Partner 8 sieht den wichtigsten Einflussfaktor auf die Fehlerkultur im Gründungs- und Management-Team. Das Vorleben der Werte dieser Teams

8 nimmt dabei einen besonders wichtigen Punkt ein. Auf Nachfrage nennt der Befragte externe Faktoren als weitere Einflussfaktoren. In gewissen Branchen dürfen einfach keine Fehler passieren.

Interview-Partner 9 meint, das Management übe den größten Einfluss auf die Fehlerkultur aus. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spiegeln genau das wieder, was die Vorgesetzten vorgeben beziehungsweise vorleben. Die Beschäftigten

9 müssen jedoch auch gewillt sein, die Strukturen anzunehmen. *„Ja natürlich. Gerade bei Startups ist das Team, das dahintersteht, 100-prozentig entscheidend über Erfolg oder Misserfolg. Immer“ (Zeile 214)*. Dadurch bildet sich jene Unternehmenskultur, aus welcher sich wiederum die Fehlerkultur formt.

Interview-Partnerin 10 meint, dass hauptsächlich das Management-Team und dementsprechend die Unternehmenskultur Einfluss auf die Fehlerkultur hätten. Die Kultur wird durch das Management geschaffen und geprägt. Es setzt sich allerdings nur das durch, was das Management vorlebt. Etwas schriftlich festzuhalten reicht nicht aus. Auf Nachfrage erzählt die Befragte, dass gewisse Kulturen nur in bestimmten Branchen entstehen. So sind in einigen Branchen gewisse Verhaltens- oder Aussehensrichtlinien einzuhalten. Aus diesem Grund kann sich

10 auch die Branche auf die Fehlerkultur auswirken.