

# Macht mehr Fehler!

Warum Scheitern  
wichtig sein kann und  
Mitarbeiterinnen wie  
Mitarbeiter genau  
daran wachsen können.  
Eine Aufgabe für den  
Challenge-Manager.  
Von **DI Robert Egger**

Sie erinnern sich daran, wie Sie als Kind oder Jugendlicher aus Fehlern gelernt haben. Dieses natürliche Erfahrungslernen kennen die meisten Menschen. Es begleitet uns durchs ganze Leben. Der Spruch „Mach so viele Fehler, wie du willst, aber jeden nur einmal“ ist weitverbreitet und wird viel und gern zitiert, um Menschen die Angst vor Fehlern zu nehmen. Fehler zu machen ist etwas vollkommen Natürliches in der Entwicklung des Menschen. Die Souveränen unter den prominenten Erfolgsmenschen sprechen gern über Fehler, die sie einst gemacht und aus denen sie viel gelernt haben. Einstein soll gesagt haben:

„Wer noch nie einen Fehler gemacht hat, hat sich noch nie an etwas Neuem versucht.“ Zu scheitern, Fehler zu machen, hat in unserem Kulturkreis leider immer noch einen schlechten Ruf. Gerade in der Arbeitswelt herrscht oft große Ungeduld, wenn Menschen Fehler machen.

Der Challenge-Manager allerdings hat ein völlig anderes Verständnis vom Scheitern. Er begreift es als Chance für die Weiterentwicklung des Menschen. Er kennt diesen Prozess auch aus eigener Erfahrung und weiß, wie wertvoll er ist. Er weiß auch, dass niemand unfehlbar ist und vor Urteilen gefeit ist, die sich später als falsch herausstellen. Ihm ist auch bekannt, wie mit Scheitern umzugehen ist: Er selbst wird, wenn er Fehlurteile hinsichtlich eines Sachverhalts oder sogar hinsichtlich eines Mitarbeiters getroffen hat, offen und ehrlich damit umgehen, um seinen Mitarbeitern ein positives Vorbild zu sein. Er wird seine eigenen Fehler niemals ver-

tuschen oder verheimlichen, im Gegenteil, er wird darüber sprechen und zeigen, wie konstruktiv er damit umgeht, wie und was er daraus lernt und wie und was er neu beginnend ändert, um denselben Fehler nicht ein zweites Mal zu machen. In diesem Kommunizieren liegt eine große Chance für ihn. Damit gewinnt er in der Regel mehr, als er durch den Fehler selbst verliert: Sein Ansehen wird steigen und die Loyalität seiner Mitarbeiter wird ihm sicher sein.

### **Wie geht er nun mit Fehlern, Fehlurteilen, mit dem Scheitern seiner Mitarbeiter um?**

Was sich zunächst widersinnig anhört, ist es keineswegs: Der Challenge-Manager wird das Scheitern seiner Mitarbeiter sogar provozieren, aber nicht, um selbst als der Besserwisser/ Besserkönner dazustehen und seine Macht zu demonstrieren, sondern um Mitarbeitern, denen die eigene Inkompetenz nicht bewusst ist (den unbewusst Inkompetenten also), die persönliche Weiterentwicklung zu ermöglichen. Er fordert in entsprechenden Situationen bewusst den Mitarbeiter, um den es geht, heraus: Indem er ihm Aufgaben überträgt, die er nach seinen bisherigen Erfahrungen eigentlich kaum oder gar nicht zu lösen imstande ist. Eventuell hat dieser Mitarbeiter zuvor neues Wissen durch Fortbildung, durch einen Kollegen oder auf andere Weise in seinem Piloten gespeichert, es aber noch nie umgesetzt.

Wenn dieser Mitarbeiter nun an der herausfordernden Aufgabe scheitert, wird der Challenge-Manager diese Erfahrung sachlich und ru-

## **Bei der Entwicklung von Menschen muss der Challenge-Manager stets beachten, dass das, was gestern an Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen zu Ergebnissen geführt hat, heute – bedingt durch die Veränderungen des Marktes – nicht mehr relevant ist. *DI Robert Egger***

hig, ganz in der grünen Phase bleibend, mit ihm besprechen. So gibt er dem Lernenden die Chance, seine unbewusste Inkompetenz ohne Probleme in eine bewusste Inkompetenz und im weiteren Verlauf des Prozesses in eine bewusste Kompetenz und schließlich in die unbewusste Kompetenz zu überführen. Der wohlwollende, nicht strafende, sondern bei Erfolg limbisch belohnende Umgang mit dem lernenden Mitarbeiter ist dabei äußerst wichtig.

### **In sieben Schritten Verhaltensänderungen bewirken**

Wie dargelegt, sorgt der Challenge-Manager dafür, dass der Mitarbeiter sich selbst entwickelt. Er schafft nur den Rahmen dafür und gibt den Impuls, und zwar in sieben Schritten, die ich hier noch einmal zusammenfasse:

1. Der Mitarbeiter wird aus- oder fortgebildet, das neue Wissen speichert er im Piloten, dem Großhirn.
2. Der Challenge-Manager fordert und fördert den Mitarbeiter, indem er ihm Aufgaben mit Zielen überträgt, die nur mit dem neuen Wissen zu lösen sind und indem er Ergebnisse verlangt.
3. Der Challenge-Manager lässt den Mitarbeiter

selbstgesteuert und selbstmotiviert arbeiten.

4. Der Mitarbeiter, der den anspruchsvollen neuen Herausforderungen gerecht werden muss, erlebt, wie er daran scheitert. Er erkennt seine unbewusste Inkompetenz, ihm wird klar, dass er bewusste Kompetenz erwerben muss.

5. Der Challenge-Manager weist den scheiternden Mitarbeiter nicht zurück, sondern spricht sein Zutrauen aus, dass der Mitarbeiter es schaffen wird. Er bleibt dabei in der grünen Phase. Das ist das Challenge-Manager-Feedback.

6. Der Mitarbeiter bleibt so auch selbst in der grünen Phase, sein limbisches System braucht nun das neu gespeicherte Wissen aus dem Großhirn. Der Mitarbeiter lädt es dort als Update in sein Bewusstsein und baut damit bewusste Kompetenz auf. Er ändert sein Verhalten/Handeln.

7. Der Mitarbeiter trainiert das neue Verhalten/Handeln, wodurch es langsam ins limbische System einsinkt und sich dort fest verankert. Das ist der Übergang zur unbewussten Kompetenz. Das Ziel ist erreicht.

### **Das Verhalten ändern heißt auch: infrage stellen**

Bei der Entwicklung von Menschen muss der

Challenge-Manager stets beachten, dass das, was gestern an Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen zu Ergebnissen geführt hat, heute – bedingt durch die Veränderungen des Marktes – nicht mehr relevant ist. Er wird daher in regelmäßigen Abständen erstens das Verhalten seiner Mitarbeiter und deren Kompetenzen auf den Prüfstand stellen, zweitens ein neues, der jeweiligen Situation angemessenes Verhalten einfordern.

Ich habe bereits von der Notwendigkeit des Entsorgens von Dingen und Abläufen, die nicht mehr gebraucht werden, gesprochen, von der regelmäßigen »Müllabfuhr«. Dies gilt selbstverständlich auch für Verhaltensweisen und Routinen der Mitarbeiter selbst. Es mag für solche, die es nicht gewohnt sind, beim ersten Mal befremdlich sein, doch der Challenge-Manager kommuniziert die Notwendigkeit dieses Prozesses überzeugend und klar. Er muss verständlich und seine Forderung nachvollziehbar sein. In Zeiten des Wandels ist er absolut erforderlich. Nur so kann das Unternehmen mit den Veränderungen Schritt halten. Dieses systematische Hinterfragen ist der effektivste Weg, um die Fahrtrichtung am Kompass zu prüfen und gegebenenfalls den Kurs zu korrigieren.

### **Fordern und fördern – der goldene Mittelweg**

Mitarbeiter müssen herausgefordert werden, um sich entwickeln zu können, und sie dürfen, ja sollen, wie wir gesehen haben, sogar unter Umständen scheitern, um erkennen zu können, welche Kompetenzen, welches Wissen ihnen



© iStock.com

### **Mitarbeiter, die konsequent überfordert und damit unterfordert werden, verlernen es, Probleme selbstständig zu lösen. Was aber, wenn sie in eine Situation geraten, in der die fördernde, schützende Hand ausbleibt? DI Robert Egger**

noch fehlt. Dass der Challenge-Manager sie dabei wohlwollend und keineswegs strafend begleitet, habe ich ausführlich beschrieben. Sein Verhältnis zum Mitarbeiter ist von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägt. Indem der Challenge-Manager dem Mitarbeiter den Raum und die Rahmenbedingungen schafft, damit er sich entwickeln kann, fördert er ihn. Indem er ihm herausfordernde Aufgaben überträgt, an denen er wachsen kann, fordert er ihn.

Es ist keineswegs einfach, die Balance zwischen Fordern und Fördern zu finden und zu halten. Es hängt ganz vom limbischen Profil einer Führungskraft ab, ob sie eher dazu neigt, zu fordern und damit eher an ihre eigenen Ziele zu denken, oder ob sie eher dahin tendiert, zu fördern und damit die anderen Beteiligten eher im Blick hat und für diese Menschen so viel Verantwortung empfindet, dass die eigenen Ziele manchmal außer Acht geraten können.

Der strukturkonservative, vornehmlich dominanzorientierte Chef mag das Fordern für ein wichtiges Prinzip halten und möglicherweise den Sinn des Förderns – im Sinne des Challenge-Managements – gar nicht erkennen. Er mag der Meinung sein, dass Fordern auch Fördern ist und jedes Wohlwollen und Gewährenlassen ein Zeichen von Schwäche sei. Doch damit irrt er. Menschen können sich nur entwickeln, wenn sie auch gefördert werden, und zwar in dem oben ausführlich dargelegten Sinne. Der limbisch sicherheitsbewusste Mitarbeiter wird vom Challenge-Manager seinem Wesen entsprechend eingesetzt, gefordert und gefördert,

für seine Leistungen belohnt. Der stimulanzenorientierte Mitarbeiter wird von ihm mit herausfordernden Kreativaufgaben bedacht und seinem Wesen entsprechend gefordert und gefördert. Wichtig ist, die Balance zu halten zwischen den Fähigkeiten des Mitarbeiters und den Anforderungen, die an ihn gestellt werden.

Wesentlich sind dabei zwei Dinge: Erstens: Der Challenge-Manager wird – wie oben beschrieben – seine Mitarbeiter bei Bedarf durchaus immer wieder leicht überfordern, um sie daran wachsen zu lassen. Keinesfalls darf diese Überforderung aber zu groß sein, denn dann wird der lernende Mitarbeiter in die rote Phase geraten, weil er aus seiner Erfolglosigkeit nicht

herauskommt. Und in der Folge geschieht dies auch mit dem Manager, der exzellente Kräfte braucht. Zweitens: Jedes Abweichen vom Gleichgewicht in die eine oder andere Richtung, also ein Plus an Überforderung oder ein Plus an Unterforderung, kostet den Challenge-Manager mehr Energie. Doch schauen wir uns zunächst an, was es heißt, Mitarbeiter zu überfordern oder zu überfordern.

#### **Überforderte Menschen werden unselbstständig**

Mitarbeiter, die konsequent überfordert und damit unterfordert werden, verlernen es, Probleme selbstständig zu lösen. Was aber, wenn sie in eine Situation geraten, in der die fördern-

de, schützende Hand ausbleibt? Sie werden sich selbst nicht helfen können und geraten in die rote Phase, in der sie aber gar nichts lernen können, weil der Autopilot das Programm zur Verteidigung oder Flucht aktiviert. Der in die Enge getriebene Mitarbeiter wird seinem Chef Alibi-Begründungen liefern, warum er eine Aufgabe nicht erfüllen, ein Problem nicht lösen, Ergebnisse nicht erbringen konnte. Möglicherweise wird er sagen, er habe dafür nicht die notwendigen Mittel/Hilfen erhalten, oder andere Ausreden finden.

Der verantwortliche, überfordernde Manager wird dann womöglich Verständnis haben, aber sein persönlicher Druck wird sich erhöhen, weil er sich selbst für die unerfüllten Aufgaben seines Mitarbeiters bei seinem eigenen Vorgesetzten verantworten muss. Will er dennoch weiter Verständnis für den unselbstständigen Mitarbeiter aufbringen, um nicht als autoritärer Machtmensch dazustehen, wird er den Stress, den er empfindet, unterdrücken und langsam in die rote Phase gleiten.

Er nimmt dem Mitarbeiter nicht nur die Verantwortung für dessen Arbeit ab, sondern er schadet ihm auch, weil er ihn nicht fordert und damit nicht entwickelt. Wenn Menschen immer wieder erfahren, dass ihr Scheitern keine Konsequenzen hat, ja, sogar verständnisvoll beurteilt wird, werden sie sich an das Scheitern gewöhnen, es als unabänderlich hinnehmen und keine Anstrengung unternehmen, an sich zu arbeiten. Eine Verhaltensveränderung ist damit ausgeschlossen. Auch werden solche Mitarbei-

ter denken und erwarten, dass die Rücksichtnahme auf sie berechtigt ist und unverändert in ihrem Arbeitsleben andauern wird. Ein Teufelskreis beginnt, denn der unterforderte Mitarbeiter wird auch weitere Aufgaben nicht erfüllen, Ergebnisse nicht erbringen, und der aus falsch verstandener Fürsorglichkeit gestresste Manager wird mit diesem Mangel an Ergebnissen dem Unternehmen schaden.

Übernimmt ein Challenge-Manager einen Verantwortungsbereich, in dem Mitarbeiter tätig sind, die ständig überfordert wurden, wird er ihnen ihre Haltung nicht anlasten, selbst wenn sie zunächst auf seine fordernde Führung mit Erstaunen oder Unwillen reagieren. Er wird ihnen so rasch wie möglich durch sein Vorbild und mittels guter Kommunikation seinen für sie ungewohnten Führungsstil plausibel vermit-

teln: seine zwischen Fördern und Fordern ausbalancierte Steuerung, während er in der grünen Phase bleibt. Er weiß, dass seine neuen Mitarbeiter das unproduktive, unselbständige Verhalten in ihrem früheren Umfeld im Arbeitsteam, im Unternehmen und manchmal schon im Elternhaus erlernt haben. Er weiß, dass überforderte Menschen nicht dumm oder rücksichtslos sind, sondern diese Haltung jahrelang unkontrolliert trainiert haben. Mitarbeiter zu überfordern ist ein schwerer Managementfehler, und er hat negative Konsequenzen für beide Seiten.

*Dieser Text ist ein Auszug aus dem Buch „Der Challenge-Manager“ (Robert Egger; Ariston Verlag).*

➔ **Klick!** [www.randomhouse.de](http://www.randomhouse.de)

*Dr Robert Egger ist Neurophysiker, Keynote-Speaker und Consultant. Als erfolgreicher Management-Trainer berät er zahlreiche Unternehmen und Organisationen in der Shaolin-Philosophie.*

➔ **Klick!** [www.robertegger.at](http://www.robertegger.at)

**TIPP: Effizientes Management von Herausforderungen – Challenge Management**

Termin: 21.-22.11.2019

Ort: WIFI Wien

Weitere Informationen und Anmeldung zum Seminar unter [www.wifiwien.at/24003x](http://www.wifiwien.at/24003x)

➔ **Klick!** [www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)

## >> BÜCHER ZU GEWINNEN!

Senden Sie eine E-Mail an [buch@bildungaktuell.at](mailto:buch@bildungaktuell.at) und gewinnen Sie ein eBook von „Der Challenge-Manager – Effektiver arbeiten und führen mit den Erkenntnissen der Hirnforschung.“ (Robert Egger, Ariston Verlag, 2019).

*Das Gewinnspiel findet unter Ausschluss des Rechtsweges statt. Barablöse ist nicht möglich. Einsendeschluss ist der 29. November 2019*



The advertisement features a red suitcase with a black handle, set against a bright yellow background. The text 'TRAVELbusiness' is prominently displayed at the top in a bold, red, sans-serif font. Below it, in a smaller, black font, is the tagline 'Das Online-Portal für Geschäftsreisen und Travel-Profis'. In the lower right quadrant, there is a large block of text in a bold, yellow, sans-serif font: 'Top-Informationen, Nachrichten, Trends und wichtige Tipps für Ihre Geschäftsreise!'. At the bottom of this block, the website address 'www.TRAVELbusiness.at' is written in the same yellow font and underlined.