

Leseprobe

Einleitung und Kapitel 2

Nikolaus Förster



Meine größte Chance

Wie Fehler uns voranbringen

216 Seiten

ISBN: 978-3-947212-01-9

© 2017 impulse Buch

impulse buch

Nikolaus Förster

Meine größte Chance

Wie Fehler
uns voranbringen

impulsebuch

INHALT

EINLEITUNG

„Wer A sagt, der muss nicht B sagen“ 6

KAPITEL 1 – DENKFEHLER

Wie wir uns selbst täuschen 14

Je undurchsichtiger uns die Realität erscheint, desto eher neigen wir dazu, sie zu vereinfachen. Forschung zu komplexem Denken macht auf Fallen aufmerksam. Sie zu kennen hilft, Fehler zu vermeiden.

KAPITEL 2 – SÜNDENBOCK

Warum wir nach Schuldigen suchen 38

Wir sonnen uns in Erfolgen und schirmen uns vor Fehlern ab. Schuld sind die anderen. So vergeben wir die Chance, tiefere Ursachen von Fehlern zu entdecken, und stoßen andere vor den Kopf.

KAPITEL 3 – SYSTEM

Was sich hinter Fehlern verbirgt 56

Wir leben in einer Welt voller Wechselwirkungen. Verstehen wir ihre Dynamik, dann wissen wir auch, wo wir wirksame Hebel ansetzen können. Sonst laufen Aktionen ins Leere.

→ Fünf Empfehlungen, wie Sie Ziele auch erreichen 71

→ Exkurs: Die System-Archetypen 84

KAPITEL 4 – VISION

Was die Firmenkultur prägt 134

Fehler werden nur als Chance für Veränderungen gesehen, wenn sich jeder mitverantwortlich fühlt und nicht alles vom Chef abhängt. Dabei helfen flache Hierarchien und eine gemeinsame Vision.

→ Was eine Vision stark macht: sechs Empfehlungen 154

KAPITEL 5 – VERTRAUEN

Wie Sie Fehler in Chancen verwandeln 160

Dumme Fehler zu vermeiden und intelligente Fehler zu nutzen geht nur, wenn wir offen miteinander umgehen. Dazu bedarf es einer Firmenkultur voller Vertrauen.

→ 15 Schritte zu einem guten Fehlermanagement 173
→ 50 Impulse: Der Fehlerkultur-Fragebogen 187

SCHLUSS

„In jeder neuen Lage neu nachdenken“ 190

ANHANG

Anmerkungen 195

Literaturverzeichnis 202

Register 208

Der Autor 210

impulse-Verlag 212

Dank 216

The background of the slide features a light gray gradient. Two black circular dots are positioned in the upper left and lower right quadrants. From each dot, several thin white lines radiate outwards in various directions, creating a network-like or starburst effect.

EINLEITUNG

**„Wer A sagt, der muss
nicht B sagen“**

**„Wir sind
alle gescheitert,
zumindest
die Besten
von uns“**

JAMES MATTHEW BARRIE

EINLEITUNG

„Wer A sagt, der muss nicht B sagen“

Wer A sagt, der muss nicht B sagen.“ So lautet die Maxime in Bertolt Brechts Stück „Der Neinsager“ aus dem Jahr 1930 – ein lapidarer Satz, der es in sich hat: Vom eingeschlagenen Pfad abzuweichen ist nämlich keineswegs einfach. Selbst wenn ernsthafte Zweifel aufkommen, ist die Versuchung groß, weiterzumachen und sich der vermeintlichen Zwangsläufigkeit der Geschehnisse zu fügen. Was man angefangen hat, führt man zu Ende. Egal wie.

Der Psychologe Dietrich Dörner hat solch ein Verhalten „ballistisches Handeln“ genannt: Wie Kanonenkugeln schießt man seine Entscheidungen ab, starrt wie gebannt auf die Flugbahn der Geschosse und kommt gar nicht auf die Idee, danach zu fragen, wo die Kugeln eigentlich landen und was sie anrichten. Ein Umsteuern kommt nicht in Frage. Zu groß ist der Reflex, negative Konsequenzen eigener Entscheidungen auszublenden. Wir wollen unbedingt an der Illusion festhalten, wir seien kompetent. Da passt es nicht ins Bild, wenn sich eine Entscheidung als falsch erweist. Also: lieber ausblenden. Und den Kanonenkugeln gebannt hinterherschauen.

Bertolt Brechts Protagonist, ein „Knabe“, will sich aber seinem Schicksal nicht ergeben. Als er sich auf eine gefährliche Expedition begibt, um Medizin für seine kranke Mutter zu besorgen, überanstrengt er sein Herz so sehr, dass er nicht mehr weiterkann. Ihm droht der Tod – durch seine Begleiter. Ein Brauch schreibt nämlich vor, dass jemand in solch einer Situation „ins Tal hinabgeworfen“ wird und er seiner eigenen Tötung zustimmen muss. Der Knabe weigert sich. In dieser Tradition kann er „keine Vernunft“ erkennen. Er

will umkehren und etwas Neues begründen: „den Brauch, in jeder neuen Lage neu nachzudenken“. Für ihn steht fest: „Wer A sagt, der muss nicht B sagen.“

Die Lust, die eigene Zukunft zu gestalten, charakterisiert unternehmerisches Denken. Es ist der Glaube daran, etwas bewegen zu können und nicht zum Spielball äußerer Umstände zu werden. Dies ist eine der markantesten Eigenschaften von Unternehmern. Selbst bei massiven Rückschlägen geben sie nicht auf. Eine Erkenntnis aus meiner langjährigen Beschäftigung mit Fehlern – auch über das Projekt „Mein größter Fehler“ – besteht darin, dass es erfolgreichen Unternehmern tatsächlich gelingt, aus ihrer Erfahrung zu lernen. Sie erleiden zwar bittere Niederlagen, gehen daraus aber gestärkt hervor. Für sie sind es Wendepunkte.

Massive Fehler brennen sich ins Gedächtnis ein. „Ich trug eine Narbe davon“, erinnert sich zum Beispiel der Porzellanfabrikant Wendelin von Boch-Galhau an eine gescheiterte Auslandsexpansion, die ihn nicht nur viel Geld kostete, sondern auch seine Reputation angriff. Der Villeroy & Boch-Chef ging mit dem Debakel aber offen um: „Wenn man zu einem Fehler steht, erhält man sich seine Glaubwürdigkeit.“

Schulbuchverleger Michael Klett, der in den 1980er-Jahren beim gescheiterten Einstieg in das Privatrundfunkgeschäft viel Geld verlor, nutzte den Rückschlag, um sein ganzes Unternehmen zu verwandeln und eine „neue Fehlerkultur“ zu etablieren: „Seitdem werden alle Flops analysiert und aufgearbeitet“, sagt der Verleger. „Das tut manchmal richtig weh, aber man reift nur an Fehlern.“

Fehler lösen etwas aus. Sie ärgern, verstören, treiben Menschen zur Verzweiflung. Aber sie liefern auch neue Erkenntnisse und stoßen Veränderungen an. Das ist ihr wahrer Wert: Ein schmerzhaftes Bekenntnis – „Mein größter Fehler“ – kann am Beginn einer Verwandlung stehen. Deshalb heißt dieses Buch „Meine größte Chance“. Der Brecht'sche Satz „Wer A sagt, der muss nicht B sagen“ lässt sich auch als Aufforderung lesen, nicht einfach weiterzumachen, sondern neu zu denken – und aus Fehlern zu lernen.

Es geht nicht darum, Fehler zu verherrlichen. Gerade Unternehmer, die für ihre Entscheidungen haften, wissen, welche finanziellen, juristischen und emotionalen Folgen Fehlentscheidungen

„Mein größter Fehler“
Als ich 2009 Chefredakteur des Mittelstandsmagazins *impulse* wurde, begann ich, erfahrene Unternehmer und Unternehmerinnen nach ihren größten Fehlern zu befragen. Auf der letzten Seite des Magazins führte ich die Rubrik „Mein größter Fehler“ ein. Monat für Monat befragten wir seitdem Menschen nach ihren bittersten Niederlagen. Diese Schlüsselszenen samt Lektionen, die sich aus den immer wiederkehrenden Verhaltensmustern ableiten lassen, mündeten 2016 in das *impulse*-Buch: „Mein größter Fehler. Bekenntnisse erfolgreicher Unternehmer“.

haben können. Fehler sollte man ernst nehmen – aber auch als wertvollen Hinweis auf mögliche Veränderungen. Als Chance.

Ein kluger Umgang mit Fehlern kann ein Unternehmen verwandeln – nicht nur weil einzelne Erkenntnisse partielle Veränderungen bewirken, sondern auch weil dies die gesamte Firmenkultur beeinflusst. Wem es gelingt, produktiv mit Fehlern umzugehen, also *dumme* zu vermeiden und *intelligente* zu nutzen, der fördert in seinem Team unternehmerisches Denken, die Übernahme von Verantwortung und eine transparente Kommunikation. Dies sind Voraussetzungen, um eine „lernende Organisation“ zu schaffen, die sich auch in schwierigen Märkten im Wettbewerb behauptet.

Die Firmenkultur zu verändern, sodass die Mitarbeiter sich trauen, offen über Fehler zu sprechen, lohnt sich auch finanziell. Der Wirtschaftspsychologe Michael Frese hat gezeigt, dass Firmen ihren Gewinn um bis zu einem Fünftel steigern konnten, wenn sie ihr Fehlermanagement verbesserten. Ermutigen Firmen ihre Mitarbeiter, Fehler einzuräumen, sinkt zum Beispiel die Gefahr, dass erfolglose Projekte zu lange weitergeführt werden und Zeit verschwendet wird. „Diejenigen, die Fehler richtig managen“, sagt Frese, „haben einen enormen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten, die das nicht tun.“

Einfach ist ein kluger Umgang mit Fehlern nicht. Von Kindheit an wurde uns beigebracht, dass Fehler schlechte Noten oder Sanktionen nach sich ziehen. Gerade in Deutschland gelten sie als Makel und nicht als Ausweis von Lebenserfahrung. Die Furcht vor Fehlern spiegelt sich auch in der geringen Anzahl an Neugründungen. Der wichtigste Grund, warum es hierzulande verhältnismäßig wenige neue Start-ups gibt, ist die Angst vor dem Scheitern. „In Deutschland ist unternehmerischer Misserfolg immer noch ein Makel“, sagt der Wirtschaftsgeograf Rolf Sternberg. In internationalen Vergleichsstudien landet Deutschland meist auf einem der letzten Plätze: Wir lieben Perfektion, scheuen Risiko und hassen Fehler.

Wie also kann es gelingen, anders mit Fehlern umzugehen? Wie gewinnen wir einen Blick auf ihre tieferen Ursachen? Wie stoppen wir unseren Reflex, nach Sündenböcken zu suchen? Und wie schaffen wir eine vertrauensvolle Umgebung, um über Fehler zu reden und sie für Veränderungen zu nutzen?

Lernende Organisation
Dieser Begriff wurde stark vom amerikanischen Management-Vordenker Peter Senge geprägt. In seinem Bestseller „Die fünfte Disziplin“ stellte er 1990 die Frage, wie es gelingen kann, dass sich Firmen weiterentwickeln und sich Menschen für ein gemeinsames Ziel engagieren. Diese Aspekte werden in Kapitel 4 (ab Seite 134) und in Kapitel 5 (ab Seite 160) aufgegriffen.

Auf diese Fragen gibt dieses Buch Antworten: In *Kapitel 1* werden zunächst unsere **Denkfehler** in den Blick genommen: jene Mechanismen, die dazu führen, dass wir uns selbst täuschen. *Kapitel 2* dreht sich um die Frage, warum wir bei Fehlern fast instinktiv nach einem **Sündenbock** und nach einfachen Erklärungen suchen – und damit blind werden für die tieferen Zusammenhänge. Dies führt uns mitten hinein in unsere Gefühle. Sie sind es, die uns (auch) steuern, erst recht wenn es um Fehler geht. *Kapitel 3* zeigt, dass sich das Geschehen als komplexes Zusammenspiel von **Systemen** begreifen lässt. Verstehen wir ihre Dynamik, dann wissen wir auch, wo wir wirksame Hebel ansetzen können, um etwas zu verändern. Hilfreich dabei ist das Wissen über typische Muster, die immer wiederkehren, sogenannte **System-Archetypen**: Die zehn wichtigsten werden in einem Exkurs beschrieben. *Kapitel 4* demonstriert an konkreten Beispielen, wie wichtig flache Hierarchien und eine gemeinsame **Vision** sind, um eine positive Fehlerkultur zu schaffen. *Kapitel 5* schließlich lenkt den Blick auf das Thema **Vertrauen**. Ohne ein Klima der Sicherheit wird niemand offen über Fehler reden. Was Sie konkret tun können, beschreibe ich am Ende in „15 Schritte zu einem guten Fehlermanagement“, gefolgt von einem Fehlerkultur-Fragebogen, der Ihnen dabei hilft, herauszufinden, wo Sie selbst ansetzen können. Wer das Thema vertiefen möchte, findet im *Anhang* kommentierende Anmerkungen, eine Literaturliste und Hinweise auf weiterführende Angebote der impulse-Akademie.

impulse-Akademie

Seit 2015 vermittelt impulse Führungskräften und Chefs vor allem in Seminaren unternehmerisches Handwerkszeug. Siehe Seite 213 und 215. impulse.de/akademie

Es wird also ein großer Bogen geschlagen: von Erkenntnissen aus der Hirnforschung, Psychologie und Systemtheorie (in den ersten drei Kapiteln) bis zu konkreten Tipps, die Sie im unternehmerischen Alltag nutzen können. Ich bin davon überzeugt, dass beides wichtig ist und zusammengehört. Allzu oft wird Fehlermanagement auf eine Handvoll wohlfeiler Empfehlungen reduziert. Will man allerdings wirklich etwas verändern, so sollte man sich darüber klar sein, dass uns dieses Thema im Innersten berührt und wir eigentlich ständig dabei sind, uns mit allen Sinnen dagegen zu wehren: Unser Gehirn nimmt am liebsten nur das wahr, was uns selbst bestätigt – und dazu gehören sicherlich keine Fehler! Unsere Psyche ist fest entschlossen, unser positives Selbstbild mit allen Mitteln zu verteidigen; da haben Fehler ebenfalls nichts verloren – es sei denn, die

anderen sind schuld ... Und auch die Wechselwirkungen komplexer Systeme erschließen sich uns nicht intuitiv. Es hilft also, sich in neue Gebiete vorzuwagen und Ideen zu entdecken, die dabei helfen können, mit Fehlern besser umzugehen.

Nein, vor Fehlern sind Sie auch nach der Lektüre dieses Buches nicht gefeit. Aber Sie werden einen anderen Blick für Fehler entwickeln und zuvor unsichtbare Strukturen erkennen. Sie können sich an Erfahrungen anderer orientieren – anhand einer Fülle an Praxisbeispielen kleiner und mittelständischer Unternehmer, die impulse über Jahre hinweg recherchiert hat. Dazu kommen unzählige Gespräche im Zuge des Projekts „Mein größter Fehler“ (impulse.de/fehlerbuch), anonymisierte Fälle, auch aus unseren jährlichen „Aus Fehlern lernen“-Konferenzen, bei denen Hunderte Unternehmer zusammenkommen, um sich in Workshops über Fehler auszutauschen (impulse.de/fehler), sowie meine eigenen Erfahrungen als Führungskraft und als Unternehmer; seit es mir Anfang 2013 gelang, als Chefredakteur das Unternehmermagazin impulse vom Verlagskonzern Gruner + Jahr zu übernehmen, blicke ich völlig anders auf unternehmerische Themen.

Ich freue mich, wenn auch Sie Lust haben, sich mit diesem Thema intensiver zu beschäftigen. Keine Angst: „Wir sind alle gescheitert“, hat der Autor James Matthew Barrie einmal geschrieben, „zumindest die Besten von uns.“

Hamburg, im August 2017



KAPITEL 2 – SÜNDENBOCK

Warum wir nach Schuldigen suchen

Unser Wahrnehmen, Denken und Entscheiden wird geprägt von einer verborgenen Kraft: dem Drang, unser positives Selbstbild zu schützen. Deshalb sonnen wir uns in Erfolgen und grenzen uns von Fehlern ab, für die wir andere oder äußere Umstände verantwortlich machen. Schuldzuweisungen geben uns das Gefühl, die Situation im Griff zu haben. Dabei vereinfachen wir damit die Realität, vergeben die Chance, tiefere Ursachen zu entdecken, und stoßen andere vor den Kopf.

**„Warum siehst
du den Splitter
im Auge deines
Bruders, aber
den Balken in
deinem Auge
bemerkst du
nicht?“**

MATTHÄUS-EVANGELIUM

KAPITEL 2 – SÜNDENBOCK

Warum wir nach Schuldigen suchen

Wenn es darum geht, uns selbst zu schützen, entwickeln wir erstaunliche Fähigkeiten: Wir verzerrn wie die Weltmeister, wir nehmen präzise wahr, was uns gefällt, und blenden gekonnt aus, was uns stört – alles, was nicht in das vertraute Bild passt. Auch wenn wir hin und wieder stutzig werden und uns verstohlen dabei beobachten, wie wir wieder einmal in abstrakte Gedanken flüchten, wenn allzu reale Probleme überhandnehmen oder wir schwierigen Entscheidungen gekonnt aus dem Weg gehen – selbst dann machen wir meist stoisch weiter. Zu stark ist unser Drang, nicht in der steigenden Flut unzähliger Informationen und vielfältiger Reize zu versinken. Gern verzichten wir darauf, ständig mit unseren Grenzen konfrontiert zu werden. Und so arrangieren wir uns mit einer komplexen Welt.

Bis zu einem bestimmten Grad mag dieses Spiel mit Illusionen und Kopfgeburten gut gehen. Aber diese mentalen Kunststücke haben Grenzen. Wer sich als Unternehmer im Wettbewerb behaupten muss, weiß das. Spätestens wenn Fehlentscheidungen katastrophale Folgen nach sich ziehen, vielleicht sogar die Firma ruinieren, fällt es schwer, einfach weiterzumachen. Dann kommen die bohrenden Fragen, die einen nicht mehr loslassen und das Zeug haben, unser Weltbild, unser Denken und unsere Wahrnehmung zu erschüttern.

Aber machen wir uns nichts vor: Wir haben uns an den Selbstbetrug gewöhnt, wir können kaum anders. Selbst bittere Niederlagen deuten wir liebend gern in Siege um. Dass einmal etwas schiefläuft und uns Fehler unterlaufen, lassen wir uns meist noch durchgehen.

Grundlegende Zweifel aber, die ans Eingemachte gehen und den Kern unserer Existenz berühren, lehnen wir ab. Wir tun alles, um solche Gedanken und Gefühle zu unterdrücken. Nichts soll unser – positives – Selbstbild zerstören.

Man kann die Art und Weise, wie wir agieren, auch als großes Verteidigungsmanöver beschreiben: Mit allem, was uns zur Verfügung steht, versuchen wir, unser Selbstbild zu schützen – und zwar vor Angriffen von innen und außen. Psychologen haben dieses Phänomen als „selbstwertdienliche Verzerrung“ („Self-Serving Bias“) beschrieben: Wir neigen dazu, eigene Erfolge eher *inneren* Ursachen zuzuschreiben, also eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, und Misserfolge auf *äußere* Ursachen zu schieben, also auf unkontrollierbare Umstände, spezielle Situationen oder Zufälle. Hauptsache, wir selbst sind nicht verantwortlich – und müssen uns nicht in Frage stellen.

Durch solch eine Verzerrung tragen wir dazu bei, unser positives Selbstbild aufrechtzuerhalten. Und wir sorgen dafür, dass wir auch nach außen hin in einem guten Licht erscheinen. Beides ist für unsere Psyche wichtig, beides fühlt sich gut an.

Verstärkt wird diese Verzerrung zu eigenen Gunsten durch ein weiteres Phänomen: den „Akteur-Beobachter-Effekt“. Während man das eigene Verhalten meist mit der jeweiligen *Situation* erklärt, die man als Akteur mit Haut und Haar miterlebt, greifen wir bei Menschen, die wir beobachten, zu anderen Erklärungsmustern. Wir schreiben ihr Verhalten *persönlichen Faktoren* zu.

SELF-SERVING BIAS: SCHULD SIND DIE ANDEREN

Ein Unternehmen befindet sich in einer schweren Krise. Die Führungsriege ist davon überzeugt, dass der Misserfolg insbesondere zwei Ursachen hat: das mangelnde Engagement der eigenen Mitarbeiter und die Aggressivität, mit der neue Wettbewerber in den Markt eindringen und ihnen Kunden abspenstig machen. In der Wahrnehmung der Mitarbeiter stellt sich die Situation anders dar. Sie glauben, dass sie ihr Bestes gegeben haben. Für sie ist klar, dass die Führungsriege schuld ist; sie habe auf die neuen Wettbewerber viel zu zögerlich reagiert.

Wir sind hervorragend darin, unser positives Selbstbild zu bewahren. Bestätigt wurde dies 2004 durch eine Studie von Wissenschaftlern aus New York: Gescheiterte Unternehmer wurden nach den Ursachen für ihren Misserfolg befragt. Die Mehrheit war überzeugt, es habe an externen Faktoren gelegen. Bei der Befragung von Experten zu den gleichen Fällen kam eine andere Deutung zutage: Danach lag das Scheitern in den meisten Fällen an der Persönlichkeit des Unternehmers, an der Arbeitsauffassung, dem Wissen oder dem Einsatz.

Gerade Unternehmer neigen dazu, sich zu überschätzen und (zu) optimistisch in die Zukunft zu schauen. Psychologen sprechen von „illusorischer Überlegenheit“: Die eigenen Fähigkeiten werden überschätzt, negative Eigenschaften unterschätzt. Dieser Effekt hat nichts mit einer Show zu tun, die wir aufführen, um gegenüber anderen gut dazustehen. Es ist eine von vielen Illusionen, denen wir erliegen. Wir glauben tatsächlich daran.

Zugute kommt uns dabei der Lake-Wobegon-Effekt. Er beschreibt das Phänomen, dass die meisten Menschen – auch das Gros der Unternehmer – bestimmte eigene Fähigkeiten für überdurchschnittlich halten. Die Selbstüberschätzung fällt umso ausgeprägter aus, je weniger leistungsfähig jemand ist. Dieses zweite Phänomen wurde als Dunning-Kruger-Effekt bekannt: Inkompetente Menschen überschätzen sich, tun oft das Falsche, verursachen dadurch Misserfolge, die sie aber kaum wahrnehmen, weil sie das Ausmaß ihrer Inkompetenz nicht erkennen. Stattdessen halten sie sich weiterhin für überlegen.

Angriff ist die beste Verteidigung: „Wer ist schuld?“

Der Drang, uns selbst zu bestätigen und gut dazustehen, ist so groß, dass wir wenn nötig doppelte Maßstäbe anlegen. Auch neigen wir dazu, andere in einem schlechteren Licht zu sehen. Damit wenden wir uns dem zweiten großen Arsenal unserer Selbstverteidigung zu: Wir sind nicht nur Meister darin, uns selbst – mit allerlei Illusionen, Verzerrungen und mentalen Abkürzungen – zu täuschen. Wir beherrschen es auch meisterhaft, andere zu attackieren und uns so selbst aus der Schusslinie zu nehmen. Angriff ist bekanntlich die beste Verteidigung.

Lake-Wobegon-Effekt
Den Begriff prägte David Guy Myers, ein Vertreter der Positiven Psychologie, die sich mit den positiven Aspekten der Existenz beschäftigt: mit Glück, Optimismus, individuellen Stärken, Vertrauen und Solidarität. Der Name „Lake Wobegon“ geht auf eine populäre Schilddung des Schriftstellers Garrison Keillor zurück, der in den 1980er-Jahren für eine Radioserie das fiktive Dorf Lake Wobegon erfand. Dort waren „alle Frauen stark, alle Männer gut aussehend und alle Kinder überdurchschnittlich“.

Äußerst schnell greifen wir zu Schuldzuweisungen, machen andere Menschen oder die Umstände für Fehler verantwortlich. Meist sind es nur wenige Wörter, die ausreichen, um einen Angriff loszutreten: Sätze wie „Wer ist schuld?“ oder „Wer war das?“ reichen völlig aus. Dann müssten eigentlich die Alarmglocken schrillen, egal, wie gravierend die aufgetretenen Fehler auch sein mögen. Aber in den meisten Firmen schrillt gar nichts. Die Frage nach dem Verantwortlichen, nach dem Schuldigen, gehört zum alltäglichen Repertoire unserer Kommunikation. Nach Schuldigen zu fahnden ist uns nicht fremd.

Im Englischen ist die Rede vom „Blame Game“, dem Schuld-Spiel – ein treffender Ausdruck, weil er in Erinnerung ruft, dass es sich um ein Ritual handelt, das fast reflexhaft abläuft. Wir alle spielen dabei meist gern mit, solange wir nicht selbst an den Pranger gestellt werden. Was solch eine Kultur der Schuldzuweisungen bedeutet und wie dieses Ritual typischerweise abläuft, hat ein Mitarbeiter der früheren Republic National Bank of New York einmal auf den Punkt gebracht. Der Psychologe Ben Dattner, der dort einmal als Praktikant arbeitete, erinnerte sich noch Jahre später an einen Zettel an der Wand eines Arbeitsplatzes – mit folgenden „6 Phasen eines Projekts“:

1. Enthusiasmus
2. Enttäuschung
3. Panik
4. Suche nach einem Schuldigen
5. Bestrafung eines Unschuldigen
6. Belohnung für die Nicht-Beteiligten

Pointierter lässt sich das ritualisierte Schuld-Spiel kaum auf den Punkt bringen. Und natürlich ist das „Spiel“ mit Schuldzuweisungen keineswegs harmlos. Wenn Projekte so oder ähnlich ablaufen, geht die Motivation in den Keller, die Kreativität wird ersticken, Mitarbeiter drücken sich vor riskanten Entscheidungen und wagen keine Experimente mehr. Wer Angst haben muss, bei einem Rückschlag an den Pranger gestellt zu werden, wird vorsichtig. In solch einer Atmosphäre lässt sich nicht gut miteinander arbeiten. Menschen spüren schnell, was für eine Kultur in einer Firma herrscht und wie mitein-

ander umgegangen wird. Die Art und Weise, wie man über Fehler spricht und mit ihnen umgeht, zeigt, in was für einem Zustand sich ein Unternehmen befindet: Wird regelmäßig nach Schuldigen gesucht oder sieht man sich als Team gemeinsam in der Verantwortung, wenn etwas schiefläuft?

Dank jüngster Erkenntnisse der Hirnforschung wissen wir heute, dass es zu unserem Drang, Schuldige auszumachen, sogar eine neurobiologische Grundlage gibt, quasi eine programmierte Lust am Bestrafen. Bei höheren Primaten konnte man das Bedürfnis feststellen, andere bei einem Fehlverhalten nicht ungeschoren davonkommen zu lassen. 2004 wiesen Schweizer Forscher nach, dass wir selbst bei einer „altruistischen Bestrafung“, also wenn wir selbst gar keinen Schaden davongetragen haben, eine Genugtuung empfinden.

In diesem Fall lässt sich eine erhöhte Gehirnaktivität im dorsalen Striatum, einem Teil des Belohnungszentrums, nachweisen. „Unsere Erkenntnisse stützen die Hypothese, dass Menschen eine Befriedigung aus der Bestrafung von Normverletzungen ziehen“, schreiben die Forscher. Je stärker die Bestrafung ausfällt, desto größer wird die Aktivität im Gehirn. Kurz: Wir empfinden positive Gefühle, wenn wir andere bestrafen. Oder: Rache ist süß.

Was uns geprägt hat

Nach Sündenböcken zu suchen ist uralt. Entsprechende Rituale gab es in allen Kulturen. Stets ging es darum, zunächst Schuldige zu identifizieren und dann die Schuld loszuwerden: über die symbolische Vertreibung eines Ziegenbocks, über die öffentliche Bloßstellung – im Mittelalter meist am Pranger – oder über die Verhängung von Sanktionen. Es ist der Versuch, die Welt, die kurzfristig aus den Fugen geraten ist, wieder in Ordnung zu bringen. So fremd uns solche Rituale heute erscheinen mögen – sie sind nicht weit entfernt von dem, was wir selbst Tag für Tag tun. Auch wir neigen dazu, einzelne Personen oder Gruppen für etwas verantwortlich zu machen, selbst wenn dies dem Sachverhalt kaum gerecht wird.

Warum greift das Bedürfnis, jemanden an den Pranger zu stellen, so tief? Weil wir so geprägt worden sind: durch unsere historischen Vorfahren und durch unsere Kindheit. Wie im ersten Kapitel

Sündenbock

Der Begriff stammt aus der Bibel. An Jom Kippur, dem höchsten jüdischen Feiertag, übertrug der Hohepriester die Sünden der Israeliten auf einen Ziegenbock, indem er seine beiden Hände auf dessen Kopf legte. Anschließend sollte der Bock in die Wüste getrieben werden und, wie es im Buch Levitikus heißt, „alle ihre Sünden mit sich in die Einöde tragen“ (Lev, 16,22).

**„Der größte
Fehler des
Lebens besteht
darin, ständig
Angst zu
haben, einen
zu machen“**

ELBERT HUBBARD

dargelegt, verfügen wir über „alte Gehirne“. Sie sind darauf getrimmt, wahrzunehmen und zu handeln, ohne groß darüber nachzudenken. Wenn Gefahr drohte, mussten unsere Vorfahren in der Lage sein, unbewusste Entscheidungen zu treffen, Dinge zu vereinfachen und blitzschnell zu reagieren. Wem dies nicht gelang, der starb – und gab seine Gene auch nicht an die nächste Generation weiter. Um zu überleben, durften unsere Vorfahren nicht riskieren, vom eigenen Stamm ausgestoßen zu werden. Nur in der Gruppe konnte man die tödlichen Gefahren überstehen. So erklärt sich, warum es in uns angelegt ist, uns im Zweifel wegzuducken und mit dem Finger auf andere zu zeigen, statt selbst Verantwortung für Fehler zu übernehmen.

Prägung durch unsere Kindheit

Auch wie wir aufgewachsen sind, prägt uns. Gerade die frühe Sozialisation hat einen großen Einfluss darauf, wie wir später mit Anerkennung, Kritik und Schuld umgehen. Als Kind entwickeln wir – vor allem durch Anerkennung und Kritik – einen Sinn für uns selbst, für unseren Platz in der Familie und der Welt. Reaktionen unserer Umwelt helfen uns, ein Bewusstsein unserer selbst herauszubilden.

Es ist tief in uns angelegt, dass wir fair behandelt werden möchten. Wir lechzen nach Lob und Anerkennung und fürchten uns vor Kritik. Schnell fühlen wir uns in unserem Stolz verletzt, wenn wir keine ausreichende Anerkennung für unsere Leistung erfahren. Wir tun alles dafür, um unser eigenes Selbstwertgefühl zu bewahren. Dazu gehört auch, uns vor Kritik zu schützen. „Um unser Ego zu stärken und uns selbst zu schützen, verwenden wir übermäßig viel Zeit und Energie damit, eigennützige, abwehrende Positionen einzunehmen“, schreibt der Psychologe Ben Dattner. Wir schenken also der Frage, ob wir ausreichend gelobt oder zu stark kritisiert werden, eine Menge Aufmerksamkeit: „Wir kümmern uns eher um die Stärkung unseres Selbstwertgefühls und sozialen Status, als eine langfristige Perspektive einzunehmen und im Eigeninteresse pragmatisch zu handeln.“

Ist man immer wieder starker Kritik ausgesetzt, wird man häufiger zum Sündenbock, so wird man vorsichtig, zieht sich eher zurück und verliert Vertrauen in den guten Willen seiner Umwelt –

Moderner Pranger
2012 verurteilte ein Gericht in Cleveland eine 32-jährige Amerikanerin, die mit ihrem Jeep wiederholt über einen Bürgersteig gerast war, um einen stoppenden Schulbus zu überholen. Das Gericht ordnete neben einer Geldstrafe in Höhe von 250 Dollar an, dass sich die Frau zwei Tage lang mit einem Schild um den Hals an jener Kreuzung, wo sie „schuldig“ wurde, aufstellen müsse. Auf dem Schild stand: „Nur ein Idiot fährt auf dem Bürgersteig, um einen Schulbus zu überholen.“

und in seine eigenen Fähigkeiten. Dies trifft nicht nur auf Familien, Freundschaften und Partnerschaften zu, sondern auch auf Beziehungen in Unternehmen, zwischen Kollegen und im Verhältnis zum Chef.

Mitarbeiter, die zu Sündenböcken gemacht werden, verlieren irgendwann den Glauben daran, dass sie etwas positiv verändern können. Sie ziehen sich zurück, machen dicht. Psychologen haben nachgewiesen, wie diese Menschen langsam beginnen, die vermeintliche Schuld anzunehmen und sich schließlich sogar selbst beschuldigen. Die Motivation verschwindet, Aktivitäten kommen zum Erliegen. Statt positiv nach vorn zu schauen, macht sich Pessimismus breit. Es ist ein Teufelskreis.

Prägung durch Konstellationen und Erwartungen

Neben der Prägung durch unsere historischen Vorfahren und unsere eigene Sozialisation gibt es einen weiteren wichtigen Faktor, der uns dazu verleitet, nach Schuldigen zu suchen. Wie schon beschrieben, führt der Akteur-Beobachter-Effekt dazu, dass wir das Verhalten von Menschen nicht speziellen Umständen, sondern ihrer Persönlichkeit zuschreiben. Anders als bei uns selbst unterschätzen wir bei anderen die Bedeutung von Situationen und besonderen Konstellationen.

Was andere von uns erwarten, hat einen großen Einfluss auf unser Verhalten. Wir neigen so stark dazu, uns nach den Erwartungen auszurichten, dass Psychologen für dieses Phänomen einen eigenen Begriff geprägt haben, den Pygmalion-Effekt: In Ovids „Metamorphosen“ erschafft der Künstler Pygmalion eine Elfenbeinstatue, die wie eine lebendige Frau aussieht. Bald schon verliebt er sich in sie: „Es weckt sein Werk ihm verlangende Sehnsucht.“ Der Künstler wünscht sich, dass sie ein echter Mensch wäre – und tatsächlich wird ihm dieser Wunsch von den Göttern erfüllt.

1968 erregten der Harvard-Psychologie-Professor Robert Rosenthal und Lenore F. Jacobson, die Leiterin einer Grundschule in San Francisco, mit ihrer Studie „Pygmalion im Klassenzimmer“ international Aufsehen. Lehrern wurde mitgeteilt, dass einige ihrer Schüler besonders intelligent seien – was aber gar nicht stimmte. Sie waren per Zufall ausgewählt worden. Der Effekt war erstaunlich: Tatsächlich zeigten die Schüler anschließend bessere Leistungen

und erzielten bessere Noten. Warum? Wegen der positiven Erwartungen. Die Forscher konnten zeigen, dass die Lehrer denjenigen Schülern, von denen sie glaubten, sie seien begabt, mehr Aufmerksamkeit schenkten und sie unterstützten, was dazu beitrug, dass die Schüler die Erwartungen erfüllen konnten.

Auch das Gegenteil traf zu: Wer angeblich leistungsschwach war – das wurde den Lehrern zumindest mitgeteilt –, erreichte anschließend schwächere Noten und erfüllte damit die geringeren Erwartungen. Aber auch sie waren per Zufall ausgewählt worden. In früheren Tests hatten sie bewiesen, dass sie durchaus fähige Schüler waren. Im Ergebnis bedeutet dies: Selbst wenn Erwartungen aus der Luft gegriffen sind, so haben sie doch eine sehr reale Wirkung: Sie können die Realität verändern.

Die starke Verbindung zwischen Erwartungen und tatsächlicher Leistung wirkt auch in Unternehmen. Wenn wir erwarten, dass bestimmte Mitarbeiter eine gute Arbeit leisten, sich also Anerkennung verdienen werden, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass dies auch eintritt. Begegnen wir neuen Mitarbeitern dagegen von vornherein mit großer Skepsis, nehmen wir also an, dass die Neueinstieger womöglich Kritik auf sich ziehen werden, so greift der gleiche Pygmalion-Effekt: Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass sich diese Erwartungen tatsächlich erfüllen – weil wir selbst, wenn auch subtil, dazu beitragen. Oft reicht schon ein erster, flüchtiger Eindruck, um positive oder negative Erwartungen entstehen zu lassen.

Projektionen

Ein weiteres Phänomen, das sich um Erwartungen dreht, sind klassische Projektionen. So wie der Körper ein Immunsystem hat, verfügt auch die Psyche über Mechanismen, die für Stabilität sorgen. Dies kommt zum Tragen, wenn wir ein Problem mit psychischen Eigenschaften haben, die wir in uns ablehnen, etwa Aggressionen, Gier oder Neid. Oder wenn es sich um psychische Konflikte, Emotionen oder Wünsche handelt, die im Widerspruch zu eigenen Werten oder gesellschaftlichen Normen stehen. In diesen Fällen kann es sein, dass wir sie bei anderen überdeutlich wahrnehmen und bekämpfen.

Was Schuldzuweisungen auslösen

Der kurze Überblick über Prägungen zeigt, wie schwer es uns fällt, dem Drang zu widerstehen, jemanden zum Sündenbock zu machen. Umso mehr lohnt es sich, auf das zu schauen, was passiert, wenn man jemanden beschuldigt: Zunächst gibt dies einem das Gefühl, alles (wieder) unter Kontrolle zu haben, was in einer komplexen Welt wichtig ist. Dies stärkt die Zuversicht und das Selbstbewusstsein. Indem man einen „Schuldigen“ benennt, bietet man nicht nur eine einfache Erklärung für das an, was geschehen ist, man festigt auch seinen eigenen Status oder seinen Ruf. Man weicht der unangenehmen Situation aus, sich mit den eigentlichen Schwächen auseinan-

**„Blame is just a
lazy person's
way of making
sense of chaos“**

DOUGLAS COUPLAND

dersetzen zu müssen und nimmt sich selbst aus der Schusslinie – womöglich trägt man ja eine Mitverantwortung.

Auch für ein Unternehmen als Ganzes gibt es verführerische Anreize, in der Kommunikation nach außen zu (falschen) Schuldzuweisungen zu greifen: Man erhält auf diese Weise sein Prestige oder seinen Ruf in der Branche, kann sich eventuell die Unterstützung von Investoren oder Geschäftspartnern sichern und stärkt das Selbstwertgefühl des eigenen Teams. Aber: Achten Sie auf die – nicht immer präsenten – Nebenwirkungen dieser Sündenbock-Suche. Zum einen ist man seiner Sache selbst nicht immer ganz sicher, selbst wenn man diese Zweifel für sich behält. Man spürt vielleicht, dass jemand ungerechtfertigter Weise zur Verantwortung gezogen wird. Dies untergräbt auf Dauer die eigene Integrität. Auch erschwert solch ein Vorgehen den Blick auf die wahren Stärken und Schwächen des Teams. Dabei ist gerade eine akkurate Einschätzung der Potenziale und Grenzen wichtig, um sich als Unternehmen erfolgreich weiterentwickeln zu können. Den Fokus auf einzelne Personen zu richten statt auf Beziehungen, Wechselwirkungen und Entwicklungen verschleiert zudem den Blick auf wirksame Hebel für eine Veränderung.

Auch haben solche Schuldzuweisungen verheerende Auswirkungen auf das Team: Wenn bei Fehlern der erste Reflex darin besteht, nach Schuldigen zu suchen, entsteht eine Atmosphäre der Angst. Wer sich so verhält, ermutigt sein Team nicht zu Offenheit im Umgang mit Fehlern, sondern zu einem passiven, abwehrenden Verhalten. Die Mitarbeiter haben Angst vor Fehlern. Es könnte sie selbst treffen: Sie könnten an den Pranger gestellt werden.

Unabhängig von der Stichhaltigkeit der Schuldzuweisung prägen sich die Mitarbeiter ein, künftig nur ja nicht aufzufallen. Warum sollte noch jemand offen über Fehler reden wollen, wenn die Gefahr droht, selbst eines Tages bloßgestellt zu werden? Warum sollte noch jemand bereit sein, Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen, wenn es kein Grundvertrauen gibt, dass man sich sicher fühlen kann – auch wenn einmal etwas schiefgeht?

Velleicht sollte man sich noch einmal kurz vergegenwärtigen, was passiert, wenn einem Mitarbeiter ein Fehler unterläuft und ihm dies bewusst wird. Wahrscheinlich erschrickt er im ersten

Augenblick, ist verlegen, schämt sich, ärgert sich über sich selbst oder fürchtet Konsequenzen. Für ihn ist es deshalb naheliegend, die eigene Verantwortung zu leugnen, also entweder mit dem Finger auf andere zu zeigen oder auf ungünstige Umstände zu verweisen. Dies ist ein gängiges, allzu menschliches Verhalten, das begünstigt wird, wenn das Umfeld ebenso agiert. Führungskräfte spielen in solchen Situationen eine äußerst wichtige Rolle. Sie sind Vorbild. Ihr Verhalten entscheidet maßgeblich darüber, ob eine offene Atmosphäre entstehen kann, in der produktiv mit Fehlern umgegangen wird.

Einfach ist es nicht, sich auch in schwierigen Situationen angemessen zu verhalten. Nicht jedem gelingt es, ruhig und nüchtern zu reagieren, wenn Fehler auftreten. Schnell kann es passieren, dass der Chef (oder ein Kollege) seinem Ärger Luft macht und zornig wird. Schnell sind Vorwürfe im Raum, vielleicht werden sogar Sanktionen ergriffen. Statt auf die Situation sachlich zu reagieren, werden Aggressionen herausgelassen. Andere schweigen und übergehen den Fehler – aus Ärger oder Resignation, weil das Zutrauen zum Team längst verloren ist.

Keine dieser Reaktionen führt dazu, dass sich etwas zum Positiven verändert. Beide Verhaltensweisen fördern keine offene Kommunikation, sondern stillschweigendes Hinnehmen oder gar aktives Vertuschen von Fehlern. Statt Fehler als Chance zu begreifen, gemeinsam nach Lösungen zu suchen und sich als Team weiterzuentwickeln, wird der schlechte Status quo bewahrt.

Am Umgang mit Fehlern zeigt sich, wie vertrauenswürdig Führungskräfte sind. Es kann der Ruf entstehen, unfair mit Kollegen umzugehen, was sich negativ auf das Engagement – und auf die Performance – auswirken kann. Vertrauen wird schnell verspielt. Je nachdem, wie stark die Verletzungen sind, die einander zugefügt werden, kann es auch zu kontraproduktiven Aktionen kommen, bis hin zur Sabotage. Sinken Motivation und Zufriedenheit, so steigt die Gefahr, dass gute Kollegen das Unternehmen verlassen.

Dem Sündenbock-Reflex zu widerstehen ist nicht leicht. Dies bedeutet, sich einzugestehen, dass es keine einfachen Antworten gibt. Warum war es nicht möglich, den Fehler zu verhindern? Solch eine Frage kann das Vertrauen in die Fähigkeiten des Teams erschüttern, vielleicht auch in die eigenen. Das Selbstbe-

wusstsein leidet, der eigene Stolz wird verletzt, auch die Reputation steht auf dem Spiel. Man muss sich eingestehen, dass einige Annahmen, die man vorausgesetzt hatte, gar nicht stimmen. Auf jeden Fall wird man mit seinen Unzulänglichkeiten, seinen Grenzen konfrontiert. Da wir – wie im ersten Kapitel dargelegt – fast alles dafür tun, uns selbst zu schützen und die Illusion unserer Kompetenz aufrechtzuerhalten, fällt uns dies nicht leicht.

Trotz all dieser Aspekte lohnt es sich, dem Sündenbock-Reflex zu widerstehen. Man gewinnt Respekt und Loyalität des eigenen Teams, auch wächst das Vertrauen, dass fair miteinander umgegangen und offen kommuniziert wird. Das ist wichtig für den Zusammenhalt und fördert die Bereitschaft, unaufgefordert über Missstände zu sprechen, statt sie zu verschweigen oder zu vertuschen. Ohne sich sicher zu fühlen ist solch eine offene Kommunikation nicht möglich. Zudem hilft ein differenzierter Umgang mit Fehlern dabei, die wahren Fähigkeiten, aber auch die Grenzen des Teams im Blick zu behalten und sich auf dieser Grundlage gemeinsam weiterzuentwickeln. Nur wenn eine Organisation sich nichts vorgaukelt, kann sie effizient lernen.

Wer möchte, dass in seinem Unternehmen Vertrauen herrscht, wer eine Atmosphäre schaffen will, in der Kreativität und Experimente möglich sind und Fehler genutzt werden, um eine Firma voranzubringen, kann sich einfache Schuldzuweisungen nicht leisten.

Fahrlässigkeit, Vorsatz und Schuld

Eine Schuldfrage zu stellen ist nicht harmlos. Denn sie unterstellt, dass jemand bewusst in böser Absicht gehandelt hat, was in den seltensten Fällen zutrifft. Nur wenn ein Fehler tatsächlich vorsätzlich geschieht, wäre es angemessen, von Schuld zu reden. Dann müsste jemand allerdings zielgerichtet und absichtlich so handeln, dass Schaden entsteht, was äußerst selten der Fall sein wird.

Schon der griechische Philosoph Aristoteles unterschied zwischen „Fehlern“, die einem trotz guter Absicht unterlaufen, und einer „bösen Tat“ – eine Unterscheidung, die auch die spätere Fehlerforschung prägte: Schüler machen nicht mit Absicht Fehler, das gilt auch für Mitarbeiter in einem Unternehmen.

Fehlerforschung
„Dummheit, Faulheit und Unaufmerksamkeit“ würden meist als Wurzeln von Fehlern gelten, die „den ruhigen Fortgang des Unterrichts in unangenehmer Weise“ stören, kritisierte der Pädagoge Hermann Weimer (1872–1942) seine Kollegen und legte 1925 die Studie „Psychologie der Fehler“ vor. Damit begründete er die pädagogische Fehlerforschung.

Fließend sind die Übergänge im Falle eines fahrlässigen Handelns. „Fahrlässig handelt, wer die im Verkehr erforderliche Sorgfalt außer Acht lässt“, heißt es im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB, § 276, 2). Nach der deutschen Rechtsprechung ist grundsätzlich jeder für sein Verhalten verantwortlich: „Der Schuldner hat Vorsatz und Fahrlässigkeit zu vertreten“ (BGB, § 276, 1). Da selbst dem sorgfältigsten Arbeitnehmer einmal ein vermeidbarer Fehler unterlaufen kann, ist die Haftung – abhängig vom Grad der Fahrlässigkeit – aber in der Regel beschränkt. Sonst bestünde das Risiko, sich schon bei einer leichten Unachtsamkeit zu ruinieren. Entscheidend ist also der Grad der Fahrlässigkeit.

Wie aber lassen sich solche Fälle jenseits einer juristischen Be- trachtung bewerten? Was ist, wenn jemand schlicht unkonzentriert war und aus diesem Grund ein Fehler passierte? Liegt die Schuld dann bei ihm? Im ersten Moment wird man dies wohl bejahen. Aber so einfach ist das nicht. Warum, könnte man fragen, war er so unkonzentriert? War der Druck zu groß? Warum? Waren die Aufgaben überhaupt in angemessener Zeit zu bewältigen? Wo fangen Nachlässigkeit, Schlampigkeit oder Gedankenlosigkeit an, und an welcher Stelle kommt die Verantwortung des Arbeitgebers ins Spiel? Wo geht es um persönliche Schwächen oder um spezielle Umstände? Sind die Ursachen in einer konkreten Situation zu suchen oder sind sie im System angelegt, also struktureller Natur?

Selbst wenn ein Fehler aus Unerfahrenheit oder Unwissenheit geschieht, stellt sich die Frage, inwieweit der Chef nicht zumindest mitverantwortlich war. Er hat die Mitarbeiter eingestellt, auch unerfahrene Neueinsteiger, und ist für das Umfeld verantwortlich. Hat er sich ausreichend um die Weiterbildung seines Teams gekümmert? Leicht lassen sich solche Fragen nicht beantworten. Sie zeigen aber, wie prekär und voreilig die Suche nach einem Sündenbock meist ist.

Gefährlich vereinfachen

Einfache Schuldzuweisungen, so alltäglich sie auch sein mögen, sind nicht nur unangemessene moralische Urteile, weil sie böse Absicht unterstellen, sondern auch weil sie komplexe Sachverhalte unzulässig vereinfachen. Dabei ist es unerheblich, ob man einen Missstand auf einen Sündenbock abwälzt, äußere Umstände angeblich

schuld sind (der Markt, die Politik, das Wetter ...) oder man sich selbst Vorwürfe macht.

Alles auf einen Sündenbock zu schieben mag uns für einen Moment die Illusion bescherten, das Problem sei erkannt und behoben. Lange wird dieser Selbstbetrug aber nicht halten. Wie wir im nächsten Kapitel über Systemdenken sehen werden, ist es kaum möglich, eine einzige Ursache, geschweige denn einen einzigen Schuldigen, für einen Fehler zu benennen. Meist sind die Situationen sehr viel komplexer. Neben herausstechenden Personen und Ereignissen gibt es schleichende Entwicklungen, die lange verborgen bleiben, aber meist zu den tieferen Ursachen von Fehlern führen.

Ja, man kann davor die Augen verschließen. Doch wer dies tut, schadet sich selbst. Und vergibt eine große Chance.

Bestellen Sie jetzt Ihr Exemplar impulse.de/chancenbuch



impulse Buch

Hammerbrookstr. 93

20097 Hamburg

Telefon: 040/6094522-77

buchhandel@impulse.de

impulse.de

impulse buch