



## **\_Scheitern und weitermachen.**

Im Rahmen von FuckUp Nights schildern Betroffene, was sie aus beruflichen Fehlern gelernt haben. Auch in der konservativen Autobranche ist das außergewöhnliche Format angekommen.

Im Vierteljahresrhythmus kommen bei Daimler Beschäftigte zu internen Veranstaltungen zusammen, um offen über das Scheitern zu reden: Bei den sogenannten Fail 'n' Learn Nights berichten Mitarbeiter von Projekten, die nicht gut gelaufen sind – und was sie daraus gelernt haben. Das Format sieht drei Redner – drei „Gescheiterte“ – vor, die Größe des Publikums ist mit rund 60 Personen überschaubar. Zum Schluss gibt es eine Fragerunde. Die Resonanz in der Belegschaft sei riesig, sagt Markus Hägele, der für die konzernweite Digitalisierungsinitiative DigitalLife@Daimler verantwortlich ist, unter deren Ägide auch die Fail 'n' Learn Nights laufen. „Sie sind immer nach wenigen Stunden ausgebucht.“ Vor allem Mitarbeiter aus dem IT-Bereich zeigen großes Interesse.

**Vorbild für das Veranstaltungsformat** sind die FuckUp Nights, die inzwischen in mehr als 300 Städten weltweit stattfinden – oft ausgerichtet von Hochschulen oder Gründerzentren. Zurück geht die Idee auf fünf Freunde in Mexiko Stadt, die vor einigen Jahren die Idee hatten, Erzählungen über berufliche Fehler als Event zu organisieren. Ihre Idee wurde zu einem Selbstläufer. Jens Bergstein, Director bei Kienbaum Consultants International und Leiter des Management Development, kennt viele solcher FuckUp Nights aus eigenem Erleben und hat ähnliche Veranstaltungen bereits für Unternehmen organisiert. „FuckUp Nights bieten die Gelegenheit, am Beispiel zu lernen. Sie helfen, die Scheu zu nehmen und Unangenehmes auszusprechen“, sagt er. „Gerade auch in der Automobilindustrie, in der Fehler verpönt sind.“ Schließlich strebe diese Branche Perfektion an – „das ist Teil der Unternehmenskultur“. Im derzeitigen Wandel erweise sich diese Perfektion aber nicht nur als nützlich, sondern oft auch als hinderlich für die rasche Umsetzung von Innovationen.

**Daimler-Manager Hägele** versteht die Fail 'n' Learn Nights als Baustein der DigitalLife-Initiative des Konzerns. „Letztlich wollen wir die Unternehmenskultur positiv beeinflussen: schneller werden, den Unternehmergeist stärken, schnell Feedback geben. Da gehört auch das Scheitern dazu.“ Vor ungefähr vier Jahren griffen sein Team und er das Thema FuckUp Nights auf. „Wir haben zunächst an entsprechenden Veranstaltungen teilgenommen, sind auch als Sponsor aufgetreten oder haben uns selbst eingebracht“, erzählt Hägele. „Oft stand bei diesen Veranstaltungen der Fehler im Vordergrund und das Lernen kam zu kurz. Das wollten wir bei unserem eigenen Format ändern und betonen es mit ‚Learn‘ auch schon im Namen.“ Seit gut drei Jahren finden die Fail 'n' Learn Nights nun statt, oft in Stuttgart, aber auch an anderen Standorten, moderiert von einem Mitglied des DigitalLife-Teams. „Es ist uns wichtig, immer einen vertrauensvollen, legeren Rahmen zu schaffen“, berichtet Hägele. Konkret bedeutet dies: Voranmeldung, eine begrenzte Teilnehmerzahl, kein Videomitschnitt, keine inhaltliche Nachberichterstattung in den Konzernmedien. „Wenn sich die Redner schon trauen, Fehler einzugestehen, dann sollen sie nach der Veranstaltung nicht noch damit konfrontiert werden.“ Besonderes Augenmerk muss man in Hägeles Augen auf die Auswahl der Redner legen. „Sie müssen bereit sein, auf der Bühne Farbe zu bekennen. Ihr Scheitern steht im Vordergrund,

es dürfen nicht die Mitarbeiter oder die Umstände schuld gewesen sein.“ Vielmehr gehe es um die eigene Betroffenheit. Gleichzeitig muss der Redner in der Lage sein, dem Publikum sein Scheitern und vor allem das daraus Gelernte auf unterhaltsame Weise zu vermitteln. Deshalb versucht Hägeles Team immer, eine gute Mischung aus verschiedenen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen zu finden. „Das alles macht die Suche nach Referenten zu keinem Selbstläufer“, gibt er unumwunden zu. „Aber bislang haben wir noch immer Kollegen gefunden.“

**Die Stuttgarter sind nicht die einzigen** in der Branche, die mit FuckUp Nights Erfahrungen sammeln. Allerdings scheint Daimler bereits eine gewisse Routine entwickelt zu haben. Volkswagen Nutzfahrzeuge hatte im vergangenen Jahr erstmalig eine solche Veranstaltung. Mehr als 200 Beschäftigte nahmen teil. Unter den Rednern war – mit gutem Beispiel vorangehend – Vorstandschef Thomas Sedran. Unter dem Namen Fail Forward hat auch BMW bereits mit dem Format experimentiert. Allerdings ist es noch nicht fest im Kanon der Maßnahmen verankert, die den erforderlichen Kulturwandel aufgrund der Digitalisierung bei BMW begleiten. Kienbaum-Berater Bergstein findet, dass interne FuckUp Nights grundsätzlich gut für das Arbeitgeberimage sind. Die Redner auf diesen Veranstaltungen transportierten glaubwürdig die Bedeutung von Offenheit, vom Teilen, und könnten so zum Anfangspunkt einer neuen Arbeits- und Lernkultur werden. „Aber allein durch FuckUp Nights wird sich natürlich die Arbeitswelt nicht fundamental ändern“, so Bergstein weiter. „Wichtiger ist, dass die Führungskräfte in persönlichen Kontakt mit ihren Mitarbeitern treten und dass man selbst bereit ist, für Kollegen zu arbeiten.“ So etwas wirke viel stärker nach. Bezogen auf die FuckUp Nights ist in seinen Augen der Transfer des Gehörten ins Unternehmen wichtig: „Im Nachhinein müssen die Teilnehmer die Möglichkeit zur Reflexion haben, am besten im Team.“

**Wer einige FuckUp Nights verfolgt hat**, wird noch ein weiteres Problem des Veranstaltungsformats erkennen: Es läuft sich schnell tot. Denn berufliches Scheitern lässt sich eben häufig auf die immer gleichen Ursachen und Hürden zurückführen: Selbstüberschätzung, unzureichendes Knowhow, Ressourcenmangel, falsches Timing ... Hägele bestätigt dieses grundsätzliche Problem. Daher versucht sein Team in den Veranstaltungen immer wieder neue Akzente zu setzen. Zudem lässt die geringe Teilnehmerzahl in Relation zur Größe der Konzernbelegschaft viel Spielraum – Dauergäste im Publikum sind unwahrscheinlich. Falls doch, lässt sich das steuern. Darauf achtet Hägeles Team schon allein deswegen, um möglichst vielen Mitarbeitern die Gelegenheit zur Teilnahme zu bieten. „Es kommt aber nicht nur zu Wiederholungen, sondern auch zu Widersprüchen, wenn etwa der eine Redner empfiehlt, stärker dem Bauch zu vertrauen, während der andere für ein stärkeres Vertrauen in die Zahlen plädiert“, hat Hägele beobachtet. Das aber ist nicht weiter tragisch: Die zentrale Botschaft der Fail 'n' Learn Nights lautet schließlich, dass man nach einem Scheitern immer wieder aufstehen kann.

Autor: Michael Vogel