

Stiftungs STUDIE

*Aus Fehlern lernen –
Potenziale für
die Stiftungsarbeit*

StiftungsStudie
*Aus Fehlern lernen –
Potenziale für
die Stiftungsarbeit*

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

V.i.S.d.P.:

Prof. Dr. Hans Fleisch, Generalsekretär des
Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

Herausgeber:

Bundesverband Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin
Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -81
www.stiftungen.org
post@stiftungen.org

Gefördert von:

Joachim Herz Stiftung | Langenhorner Chaussee 384 | 22419 Hamburg
Software AG-Stiftung | Am Eichwäldchen 6 | 64297 Darmstadt
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend | Glinkastraße 24 | 10117 Berlin

Autorinnen:

Antje Bischoff, Sandra Hagedorn,
Andrea Lassalle, Miriam Rummel
© Bundesverband Deutscher Stiftungen e. V.
Berlin, April 2013

Gestaltung: Jörg Scholz, Köln (www.traktorimnetz.de)

Druck: PrintingHouse, USE gGmbH, Berlin

Dieses Produkt wurde klimaneutral gedruckt. Die durch die Herstellung verursachten
Treibhausemissionen wurden kompensiert durch Investitionen in ein Klimaprojekt
nach Gold Standard. Das verwendete Papier für den Innenteil ist RecyStar Polar,
hergestellt aus 100 % wiederaufbereiteten Fasern – FSC-zertifiziert.

ISBN 978-3-941368-37-8

Inhalt

1. Einleitung	6
2. Theoretische Grundlagen	10
3. Die Ergebnisse der Stiftungsbefragungen	18
4. Potenziale für die Stiftungsarbeit	44
5. Anhang	49

Mit der vorliegenden StiftungsStudie „Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit“ wird zum ersten Mal die Fehlerkultur deutscher Stiftungen in den Blick genommen. Für ihren Beitrag zur Studie geht ein besonderer Dank an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des StiftungsPanels sowie an die Stiftungsvertreterinnen und -vertreter, die mit ihrem Expertenwissen zur Qualität dieser Studie beigetragen haben. Für ihre Autorenbeiträge sei auch Dr. Lutz Spandau, Dr. Christof Eichert und Thomas Hoyer ganz herzlich gedankt. Einen herzlichen Dank außerdem an die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Darüber hinaus hat Frau Cornelia Feist mit ihrer Arbeit für das StiftungsPanel wesentlich zu dieser Studie beigetragen.

Abstract

Auf Grundlage zweier Stiftungsbefragungen untersucht die vorliegende Studie erstmals die Fehlerkultur in deutschen Stiftungen. Eine quantitative Online-Befragung sowie qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten erkunden das Selbstverständnis der Stiftungen in Bezug auf ihre Fehlerkultur, ihren praktischen Umgang mit Fehlern sowie die besonderen Herausforderungen für die Stiftungsarbeit: Wie sehen die in Stiftungen Tätigen den Umgang und die Einstellung zu Fehlern in ihrem Arbeitsumfeld? Was geschieht, wenn Fehler auftreten oder Projekte fehlschlagen? Welche Bereiche werden als besonders fehleranfällig betrachtet, wo finden sich zukünftige Lernpotenziale? Arbeitspsychologie und Managementforschung weisen darauf hin, dass der Umgang mit Fehlern großen Einfluss auf das Lernen, die Innovationsfähigkeit und den langfristigen Erfolg von Organisationen hat. Stärker als die Fokussierung auf vermeintlich risikolose „Best Practices“ und Fehlervermeidung sollten daher Fehler als Lernanlass und Misserfolge als Informationsquelle betrachtet werden. Doch wie sieht die Stiftungswirklichkeit aus?

Wie beurteilen Stiftungsvertreterinnen und -vertreter die Fehlerkultur ihrer Organisationen?

Fehlerquellen in der Stiftungsarbeit sind vielfältig, was jedoch als Fehler angesehen und wie dieser bewertet wird, ist perspektivabhängig. Von den Fachleuten aus der Stiftungspraxis genannte Fehlerquellen reichen von fehlgeschlagener Kommunikation intern wie nach außen über Abrechnungsfehler bis hin zu falschen Zielsetzungen von Projekten. Die Fehlerkultur ihrer Stiftung wird von den Befragten überwiegend als lernorientiert eingeschätzt. Doch nicht überall gelingt es, Fehler konstruktiv zu diskutieren. Vertrauen und Offenheit, auch über Hierarchiegrenzen hinweg, wären hierfür die Voraussetzung. Ebenso eine Arbeitsweise, die Fehler einkalkuliert, da sie Neues ausprobieren will. Streben nach Prestige in der eigenen Arbeit, aber auch Angst vor Beschämung stehen dem teilweise entgegen.

Wie wird in Stiftungen mit Fehlern umgegangen?

Im zwischenmenschlichen Klima der Stiftungen werden kleine Patzer, soweit ersichtlich, zumeist mit Nachsicht behandelt. Kritik wird überwiegend sachlich und konstruktiv geäußert. Statt ausschließlich nach einzelnen Schuldigen zu suchen, werden Fehler in Stiftungen häufig als komplexe Ereignisse verstanden. Nur teilweise werden dabei gezielte Fehlerstrategien eingesetzt. Formalisierte Instrumente zur Fehlervermeidung kommen vor allem bei kapitalstärkeren Stiftungen zum Einsatz. Der Umgang mit Fehlern hängt jedoch nicht zuletzt davon ab, welche Position eine Person in der Stiftung einnimmt. Vorgesetzte bestimmen als Vorbild das Kommunikationsklima und verfügen über Definitionsmacht bei der Beurteilung von Fehlern.

Welche Bereiche der Stiftungsarbeit werden als besonders fehleranfällig eingeschätzt?

Zu den besonderen Herausforderungen für Stiftungen zählen neben der Vermögensbewirtschaftung und Zweckverwirklichung auch die interne und externe Kommunikation als wichtige Bereiche, in denen Fehler gemacht werden können. Kooperationen, Austausch und kritische Reflexion innerhalb der eigenen Stiftung sowie mit anderen Projektbeteiligten bieten ein Lernpotenzial, das es zu nutzen gilt. Die offene Kommunikation von Misserfolgen im Stiftungssektor insgesamt könnte dazu beitragen, dass auch aus Fehlern anderer gelernt werden kann, damit sich Fehler nicht wiederholen. Hier entsteht Bewegung: Mehr als zwei Drittel der befragten Stiftungen sind grundsätzlich bereit, auch öffentlich darüber zu sprechen, was sie aus Fehlern gelernt haben.

1

Einleitung

Fehler – schon das Wort macht unruhig, erinnert an Rotstift, an Versagen und Unsicherheit. Fehler werden allgemein als etwas Negatives angesehen. Aber ist tatsächlich immer von vornherein klar, was ein Fehler ist und wie er zu bewerten wäre?

Nein, denn Fehlermachen ist etwas Subjektives. Was für die einen ein Fehler, ist für andere eine kreative Idee. Ein Rechenfehler hat im Matheunterricht eine andere Bedeutung als bei der Berechnung einer Medikamentendosis. Ein Fehler beim Bedienen des Computers ist etwas anders als ein Fehler bei der Einschätzung zukünftiger Projekterfolge. Bedeutende Entdeckungen der Wissenschaftsgeschichte gehen manchmal auf Fehler der Forschenden zurück.¹ Die Definition von „Fehler“ ist also in hohem Grade kontextabhängig.

Kontext Stiftungsarbeit

In einer Stiftung können verschiedenste Fehler auftreten. Und auch wenn man von „der“ Stiftung eigentlich nicht sprechen kann, gibt es dennoch Situationen, die jedem Stifter oder Stiftungsvorstand, jeder Stiftungsgeschäftsführerin und jedem Stiftungsmitarbeiter bekannt vorkommen dürften: Vom Abrechnungsfehler oder dem verpassten Termin bis zur ungünstigen Personalentscheidung – so etwas passiert in jeder Organisation. Hier ist recht eindeutig, wenn etwas falsch läuft und meist auch, wer die Verantwortung dafür trägt.

Schwieriger wird es zum Beispiel, wenn Projektziele zu „ambitioniert“ gesetzt wurden. Wenn Stiftungsprogramme und -projekte nicht die angestrebte Wirkung entfalten, wer ist dann schuld? Wo ist der Fehler zu suchen? Wir sprechen oft erst von Fehlern, wenn ein Handeln (oder Nicht-Handeln) einen Schaden angerichtet hat oder hätte anrichten können. Stiftungen befinden sich insofern in einer komfortablen Situation. Sie können – in gewissem Rahmen – ausprobieren, was geht und was nicht. Eine „falsche“ Förderentscheidung richtet selten Schaden an und die meisten Projekte haben eine positive gesellschaftliche Wirkung – wenn auch nicht immer so positiv, wie erhofft.

Der Fehlerbegriff ist dementsprechend auch im Kontext Stiftungsarbeit schwammig. Was ein Fehler ist und wie man am besten damit umgeht, wird nicht nur von Stiftung zu Stiftung, sondern auch von Mitarbeiterin zu Mitarbeiter unterschiedlich beurteilt.

Erkenntnisinteresse der Studie

Immer mehr Stiftungen sind bereit, sich auch untereinander über Fehlentscheidungen, Fehlschläge oder Misserfolge auszutauschen, um im besten Fall voneinander zu lernen und sich weiter zu entwickeln. Dies ist der Eindruck, der entsteht – durch eine wachsende Zahl von Veranstaltungen, Vier-Augen-Gesprächen, Rückmeldungen von Stiftungsexpertinnen und -experten. Zuletzt fand ein reger Austausch beim „Hildesheimer Tag des Stiftungsmanagements“ im September 2012 statt. Die Veranstaltung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen thematisierte Fehlerquellen und daraus resultierende Verbesserungspotenziale für die Stiftungsarbeit. Die Diskussionen auf dem Podium und bei den Workshops zeigten einmal mehr: Fehler können unterschiedliche Ursachen haben und verschiedene Formen annehmen. Auch im Stiftungswesen ist das nicht anders.

Bei Stiftungen handelt es sich mitunter um hochkomplexe Gebilde, gerade weil sie oft in komplexen externen Zusammenhängen wirken. Hier immer alle wichtigen Informationen zur Hand zu haben, ist fast unmöglich. Ebenso wie zu jeder Zeit zu erkennen, warum etwas misslungen ist.

Verbesserungspotenziale für die Stiftungsarbeit aufzudecken, ist das wesentliche Ziel der vorliegenden Untersuchung. Dafür wird der Status Quo genauer unter die Lupe genommen: Die Studie fragt 1., wie es um die Fehlerkultur in deutschen Stiftungen bestellt ist, 2., wie in Stiftungen praktisch mit Fehlern umgegangen wird, und 3., welchen besonderen Herausforderungen sich Stiftungen stellen müssen. Ähnliche Studien zum Umgang mit Fehlern wurden im For-Profit-Sektor bereits häufiger durchgeführt.² Mit der Untersuchung des Stiftungsektors im Hinblick auf diese Thematik betritt die vorliegende Studie Neuland.

Die Ergebnisse beruhen auf Einschätzungen von Stiftungsgeschäftsführern und -geschäftsführerinnen, -vorständen sowie -mitarbeiterinnen und -mitarbeitern. Zu beachten ist, dass es sich hier um einen Querschnitt handelt, denn die Teilnehmenden der Befragungen sind in unterschiedlichen Stiftungen tätig. Aussagen über einzelne Stiftungen oder die Beschaffenheit ihrer Fehlerkultur sind daher nicht möglich. Die Untersuchung wirft vielmehr einen Blick auf den Umgang mit Fehlern im deutschen Stiftungswesen insgesamt.

Konkret wurden den drei oben genannten Betrachtungsebenen folgende Fragestellungen zugrunde gelegt:

Selbstverständnis: Wie beurteilen Stiftungsvertreterinnen und -vertreter die Fehlerkultur ihrer Organisationen?

Fehlerkulturen in der Praxis: Wie wird in Stiftungen mit Fehlern umgegangen?

Fehler als Herausforderungen: Welche Bereiche der Stiftungsarbeit werden als besonders fehleranfällig eingeschätzt?

Gliederung der Studie

Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Untersuchung vorgestellt. Dabei geht es um die Begriffe „Fehler“ und „Kultur“ im Kontext von Organisationen, Zusammenarbeit, Lernen und Innovation. Grundlegende Fragen sind dabei: Was ist unter einem Fehler zu verstehen, wie und warum entstehen Fehler, wer bewertet dies und was entstehen für Konsequenzen? Handlungstheoretische Überlegungen, Strategien des Lernens aus Fehlern, der Fehlervermeidung und des Fehlermanagements aus Arbeitspsychologie und Bildungsforschung, Organisations- und Managementtheorie werden vorgestellt. Es zeigt sich, wie ein lern- und innovationsfördernder Umgang mit Fehlern aussehen könnte und wie nicht nur Einzelne, sondern auch Organisationen lernen.

Das dritte Kapitel stellt die Ergebnisse von zwei Stiftungsbefragungen vor und diskutiert sie. Es wurden 19 ausführliche Interviews mit Expertinnen und Experten geführt, die in unterschiedlichen Stiftungen arbeiten. Sie beleuchten die ganze Bandbreite der deutschen Stiftungslandschaft, in der große und kleine Stiftungen, fördernde und operativ tätige, mit haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden aktiv sind. Darüber hinaus fand

eine quantitative Online-Befragung statt, an der sich 273 Stiftungen beteiligten. Im Mittelpunkt beider Befragungen standen zum einen das Selbstverständnis bezüglich der Fehlerkultur in der eigenen Stiftung, zum zweiten der konkret praktizierte Umgang mit Fehlern und Fehlschlägen sowie schließlich die Herausforderungen: In welchen Bereichen der Stiftungsarbeit wird eine hohe Fehleranfälligkeit gesehen und wie wird dieser begegnet? Wie offen und konstruktiv welche Stiftungstypen in welchen Bereichen mit dem Thema Fehler umgehen und wo hier eher Zurückhaltung gezeigt wird, macht die detaillierte Analyse der Befragungsergebnisse deutlich.

Im vierten Kapitel werden resümierend Tipps für die konkrete Stiftungsarbeit gegeben: Wie kann eine positive Fehlerkultur gefördert werden? In welchen Bereichen bestehen Herausforderungen und Entwicklungspotenziale? Welche Ansätze lohnt es sich zu verfolgen? Welche Rolle spielt das praktische Vorbild der Leitungsebene und einzelner Vorgesetzter? Wie kann Kommunikation zur positiven Fehlerkultur beitragen? Was und wem nützen formalisierte Instrumente zu Fehlerkommunikation, Fehlermanagement, Wirksamkeitsprüfung? Was bringt der Austausch zwischen Stiftungen oder die öffentliche Kommunikation über Fehler? Sechs Empfehlungen zeigen schließlich Ansätze für Stiftungen auf, die ihre Fehlerkultur (noch) konstruktiver gestalten wollen.

2

Theoretische Grundlagen

Fehlerforschung

In unterschiedlichen Wissenschaften befasst man sich mit Fehlern, ihrer Entstehung, ihrer Bedeutung und ihrer Vermeidung.³ Schon seit dem 19. Jahrhundert, als Sigmund Freud über Fehlleistungen wie dem berühmten „Freudschen Versprecher“ nachdachte⁴, interessiert sich z. B. die Psychologie für die Entstehung und Bedeutung von Sprech-, Hör- oder Schreibfehlern. Heute beschäftigen sich die Arbeitspsychologie mit Fehlern in der betrieblichen Praxis, die sicherheitsorientierte Forschung mit ihrer Erklärung und Vermeidung⁵ und die Bildungsforschung mit „Professional Learning“⁶. Die Pädagogik fragt nach der Bedeutung von Fehlern für das Lernen⁷ und die Managementtheorie beschäftigt sich mit Fehlern in Organisationen und ihrem Informationsgehalt.⁸

Aus Sicht der Psychologie werden Fehler betrachtet als „eine Abweichung von einem als richtig angesehenen Verhalten oder von einem gewünschten Handlungsziel, das der Handelnde eigentlich hätte ausführen bzw. erreichen können“⁹. Fehler kommen demnach nur im menschlichen Handeln vor – Maschinen können keine Fehler machen, sondern nur defekt oder falsch programmiert sein. Fehler können während des Handelns auftreten oder das Ergebnis der Handlung betreffen. Nur wenn ein bestimmtes Ergebnis der Handlung intendiert und nicht erreicht wurde, kann von einem Fehler gesprochen werden, und diese Kategorisierung der Handlung bzw. ihres Ergebnisses stellt eine Bewertung dar. Schließlich muss, um von einem Fehler sprechen zu können, die handelnde Person über Wissen und Können für eine richtige Handlungsausführung verfügen.¹⁰

Fehlerursachen

Fehler können in Bezug auf eine einzelne Person, die einen Fehler macht, verstanden werden oder als in der Komplexität eines Systems begründet. Letzteres bedeutet: Das sprichwörtliche „menschliche Versagen“ ist nicht nur eine problematische Zuschreibung des Fehlers an eine Einzelperson, es verstellt sogar den Blick auf die Ursachen im System und verhindert eine weitergehende Analyse. Nicht mehr die „falsche“ menschliche Handlung, sondern das unerwünschte Ereignis, der Unfall, wäre in dieser Perspektive der Fehler, dessen Verursachung im komplexen sozio-technischen System, in dem er vorgekommen ist, zu suchen ist. So kann ein „Zwischenfall“ als multikausal, als Fehlerkette verstanden werden.¹¹

Die Ursachen weitreichender Fehler oder Unfälle liegen in der Regel in mehreren Bereichen. Die Handelnden agieren dabei immer in einem komplexen und unübersichtlichen System, das von Unsicherheit geprägt ist und es nicht erlaubt, zu jedem Zeitpunkt auf alle erforderlichen Informationen zugreifen zu können. Handlungsentscheidungen müssen also „unter Unsicherheit“¹² getroffen werden, was psychische Mechanismen hervorruft, die diese Unsicherheit abmildern sollen: Die handelnden Personen suchen z. B. eher nach bestätigenden Informationen, widersprechende werden verdrängt oder vermieden.¹³

Die Frage nach Fehlerursachen führt zwar auch auf die Ebene der handelnden Person, ist aber nicht am persönlichen „Haftbarmachen“ interessiert. Vielmehr geht es um Spezifika des Handelns, die durch die Eigenheiten menschlicher Denkfähigkeit und Kognition sowie emotionale Faktoren und soziale Interaktion entstehen. „Ursachen für Fehler werden in Motivationsprozessen und in internen oder externen auslösenden Bedingungen gesehen.“¹⁴ Solche Faktoren sind beispielsweise Gedächtnisfehler, unzureichend vorhandene Informationen über Regeln oder unzureichendes Wissen.¹⁵

Abb. 1: Fehlerklassifikation nach Handlungsebene

Fehler können z. B. nach regelbasiertem, fähigkeitsbasiertem und wissensbasiertem Handeln klassifiziert werden. Die Fehlerursache kann in basalen Prozessen der Informationsverarbeitung liegen (Aufmerksamkeit, Gedächtnis), in unangemessenen Handlungszielen oder schlechter Planung. Die Einteilung unterscheidet, ob etwas falsch gemacht wurde (Putzer, Schnitzer, regelbasierte Fehler) oder etwas Falsches gemacht wurde (wissensbasierte Fehler).¹⁶



Der Versuch, Fehler anhand ihrer Ursachen zu kategorisieren, zeigt, dass diese zugleich außerhalb und innerhalb der handelnden Person zu suchen sind, wobei beide Ebenen sich verschränken und beeinflussen. Außerhalb der Person liegen Faktoren wie:

- Arbeitsorganisation (Sicherheitskultur, Zielsetzungen),
- Arbeitsumgebung (Arbeitszeiten, Lärm, Unübersichtlichkeit)
- Arbeitsaufgabe (nicht den Fähigkeiten angemessen, zu komplex)
- Team (Kommunikation, Zuständigkeiten)

Als Faktoren innerhalb der Person spielen eine Rolle:

- physiologische und biologische Faktoren (Müdigkeit, Sauerstoffversorgung, Lärm, Krankheit)
- individuelles Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (ggf. wegen unpassender Personalauswahl)
- Mechanismen der menschlichen Informationsverarbeitung und Motivationsregulierung¹⁷

Lernen aus Fehlern heißt: „negatives“ Wissen erwerben

Die pädagogisch-psychologische Forschung interessiert an Fehlern besonders ihre Bedeutung für das Lernen.¹⁸ Sie geht dabei häufig vom schulischen Lernen aus, bezieht aber auch das Lernen in Organisationen mit ein. Auftretende Fehler machen auf etwas aufmerksam, so die Grundannahme. Sie enthalten also wertvolle Informationen, die u. a. die Grundlage dafür bilden, zukünftig Fehler zu vermeiden.

Beim Fehlermachen entsteht „negatives“ Wissen. Während „positives“ Wissen das Wissen darüber ist, was richtig bzw. was zu tun ist, bildet negatives Wissen seine Grenze und sein Gegenteil: Um das Richtige zu wissen oder zu tun, muss gewusst werden, „was nicht zu einer Sache gehört“ und „was nicht getan werden darf“.¹⁹ Dieses kann nur durch ein „sinnvolles“ Fehlermachen erworben werden, d. h. wenn im Lernprozess Fehler vorkommen. Fehlerlernen unterscheidet sich vom

„unsinnigen“ Fehlermachen, das vorliegt, wenn ein und derselbe Fehler immer wieder gemacht wird. Von einer festen Verankerung des Wissens über richtig und falsch kann nur gesprochen werden, wenn dieser Prozess von Fehlermachen und Erwerb negativen Wissens durchlaufen wurde.²⁰

Der konstruktive Vorgang des Wissenserwerbs durch Fehler wird in den Institutionen, in denen er stattfinden könnte, durch Rahmenbedingungen ermöglicht oder erschwert. Wenn beispielsweise in der Schule die Lernkultur einzig auf positives Wissen ausgerichtet ist, das fortwährend prüfungsartig abgefragt wird, werden Fehler und das Lernen aus Fehlern verhindert. Stattdessen greifen Emotionen wie Angst, etwas falsch zu machen, und Scham, wenn ein Fehler gemacht und entdeckt wird, um sich. Beide Emotionen wirken sich negativ auf das Lernen aus. Angst vor Fehlern führt dazu Situationen zu meiden, in denen man Fehler machen könnte. Dabei sind eben dies die Lern- und, z. B. in der Arbeitswelt, Entscheidungssituationen, in denen Vermeidung fast zwangsläufig zu negativen Ergebnissen führt, sei es für die Lernmotivation oder für die Leistungen. Scham und Beschämung bzw. die Angst vor ihnen, führen zu ähnlichen Reaktionen, die sich auch auf Organisationen, z. B. Schule oder Betrieb, insgesamt auswirken können, denn sie verhindern eine öffentliche Diskussion von Fehlern. Die gemeinsame Reflexion ist es aber, in der ein Fehler sein Lernpotenzial entwickelt. Findet sie nicht statt, verhindert dies das Lernen aus eigenen und den Fehlern anderer ebenso wie das Lernen aus gemeinsamen und systembedingten Fehlern.²¹

Fehlerkultur in Organisationen

Der Kulturbegriff

„Fehlerkultur beschreibt das Verhalten im Umgang mit Fehlern.“²² Diese greifbare Definition des Begriffs führt auf die Handlungsebene, nimmt also das menschliche Tun in den Blick. Dabei ist „Kultur“ ein vielseitiger Begriff und kann Unterschiedliches bezeichnen. Wir sprechen von Kulturgeschichte und kultureller Vielfalt, vom Kulturbetrieb, kultureller Identität, Subkulturen und ihren „kulturellen Codes“, Ess- und Spaßkultur. Auf jeden Fall bedeutet Kultur immer etwas Menschgemachtes, über die Zeit entwickeltes, das verbindet und Zusammenleben strukturiert. In der anglo-amerikanischen Forschungstradition der „Cultural Anthropology“²³ hat es sich etabliert, Kultur als deskriptive, nicht wertende Kategorie zu verwenden, die die Art und Weise beschreibt, in der eine Gruppe von Menschen gemeinsam oder in gleicher Weise etwas tut und auf welche Grundannahmen sie sich dabei stützt.

Organisationskultur

„Fehlerkultur beschreibt die Leitvorstellungen und Werte, die die Art bestimmen, wie in einem Unternehmen mit Fehlern umgegangen wird.“²⁴ Diese Definition des Fehlerkulturbegriffs führt auf die organisationale Ebene. Als Organisations-, Unternehmens- oder Verwaltungskultur hat der Kulturbegriff auch in theoretische Überlegungen und praktische Ratgeber zu Organisationen, Institutionen oder Unternehmen Eingang gefunden. Auch hier soll er strukturelle Gemeinsamkeiten und Grundlagen kennzeichnen, die das Verhalten im Innern von Organisationen sowie die Kommunikation nach außen prägen und regulieren. Gemeint ist hier ein System geteilter Normen und Werte sowie gemeinsamer Praktiken und Prozeduren, das alle Ebenen und Bereiche von komplexen Organisationsstrukturen prägt und beeinflusst. „Das Konzept der Organisationskultur verdankt seine Entstehung einem Rätsel. Mit herkömmlichen Kennzahlen gelang es den amerikanischen Managern in den 1970er und 1980er Jahren nicht, den sensationellen internationalen Erfolg der japanischen Industrie zu erklären. Unternehmensberater entdeckten damals erstmals den Charme sogenannter ‚weicher‘ Faktoren im Bereich der Personalführung und der Organisationsgestaltung als Erfolgsparameter.“²⁵

Fehlerkultur

So verschieden wie die Definitionen und Klassifikationen von Fehlern sind die Einstellungen, die Organisationen zu Fehlern entwickelt haben, und die Art, wie sie mit Fehlern umgehen. Diese Umgangsweisen und Einstellungen bilden den Teil ihrer Organisationskultur, den man als „Fehlerkultur“ bezeichnen kann. Die Definition von Fehlern, ihre Bewertung im sozialen System und die Reaktion auf vorkommende Fehler sind damit ein Teil der Grundannahmen und Praktiken, die eine Organisationskultur ausmachen. Diese kann sich verändern, allerdings nur langsam, da sie häufig den Mitgliedern der Organisation nicht bewusst sind.²⁶

Die Analyse von Fehlern im Betrieb ist ein normativ wertendes Geschehen innerhalb des sozialen Gebildes. Die Bildungsforscher Harteis, Bauer und Heid schlagen daher eine Reihe von Analyse kategorien vor, in denen sich soziale Beziehungen widerspiegeln:

- 1 Die inhaltliche Ebene:** Was wird als Fehler bezeichnet?
- 2 Die normative Ebene:** Weswegen wird etwas als Fehler bezeichnet?
- 3 Die personale Ebene:** Wer bezeichnet etwas als Fehler?
- 4 Die aktionale Ebene:** Was führte zum Fehler und welche Konsequenzen folgen daraus?²⁷

Auf der inhaltlichen Ebene zeigt sich u. a., dass sowohl eine Handlung oder ein Prozess als auch ein fehlerhaftes Endprodukt als Fehler gewertet werden kann. Auf der normativen Ebene kommt es zu unterschiedlichen Bewertungen, da die Norm, an der sich die in einer Situation handelnde Person orientiert, eine andere sein kann, als die von einer beobachtenden Position angewendete, von der aus ein Fehler festgestellt wird. Auf der personalen Ebene wird gefragt, welche Person aus welchem Grund in der Position ist zu entscheiden, was als Fehler beurteilt wird. Hier spielen Hierarchien sowie die Kompetenz der urteilenden Person und die Transparenz der Beurteilungskriterien eine Rolle. Die Betrachtung auf der aktionalen Ebene reflektiert, ob die handelnde Person überhaupt in der Lage war, anders zu handeln, d. h. ob sie Kontrolle über die Handlungssituation hatte, in welchem Bereich der Handlungsregulation der Fehler aufgetreten ist, und ob er insofern für die handelnde Person vorhersehbar und vermeidbar gewesen wäre.²⁸

Fehler können auch als „Potenzial für Kreativität und tieferes Verständnis des jeweiligen (Arbeits-)systems“²⁹ erforscht werden. Die systemtheoretische Managementlehre schlägt beispielsweise einen Perspektivwechsel bei der Betrachtung von Fehlern in Unternehmen oder Organisationen vor: Statt Fehler vor allem als etwas zu Vermeidendes anzusehen, können sie als unvermeidliche Ereignisse, in denen das Richtige bereits enthalten ist, einen Lernanlass darstellen.³⁰ So wird z. B. das Scheitern von Projekten als etwas definiert, das wichtige Informationen liefert und ein Umdenken auch im Bezug darauf, wie denn ein Ziel zu erreichen sein könnte, in Gang zu setzen vermag.³¹

Fehlerstrategien entwickeln

Sowohl in Organisationen wie auch in betriebswirtschaftlichen Lehren werden häufig „Null-Fehler-Strategien“ propagiert, bei denen Fehler schlicht nicht vorkommen dürfen. Die Mitglieder dieser Organisationen sollen ihr Agieren nach dem „One-best-way“-Prinzip allein an Erfolg versprechenden Rezepten ausrichten.³² Strategien der „Fehlervermeidung“ bzw. „Fehlervorbeugung“ wenden Organisationen an, in denen Sicherheit eine große Rolle spielt und Fehler, z. B. Unfälle, besonders negative Folgen haben. Durch den Einsatz bestimmter Instrumente wollen sie Fehler und ihre Folgen begrenzen, damit diese möglichst wenig oder keine negativen Auswirkungen entwickeln und nicht das gesamte Unternehmen gefährden können.³³

Allein mit der Strategie der Fehlervermeidung läuft man jedoch Gefahr, keinen reflektierten Umgang mit Fehlern entwickeln zu können: „Fehler sind Fehler und insofern unerwünscht, aber sie sind praktisch unvermeidbar. Deshalb kann es nicht nur um die Vermeidung von Fehlern gehen, es muss auch eine Strategie des Umgangs mit Fehlern entwickelt werden.“³⁴ So kennzeichnet „Fehlerfreundlichkeit“ Systeme, die so aufmerksam und flexibel auf Fehler reagieren, dass sie die Eigenschaft entwickeln, „Fehler sowohl zu überleben als auch aus ihnen zu lernen“³⁵.

Fehlerkultur als Lernkultur

Aber wie lernen wir aus Fehlern und wie kommt vor allem eine ganze Organisation zu einer „Lernkultur“? Viele Richtungen der Fehlerforschung sind heute am Lernen aus Fehlern interessiert und entwerfen eine Fehlerkultur, die das Fehlerlernen zu fördern vermag. Solche Fehlerkulturen werden beispielsweise als „positiv“ und „lernfreundlich“ gekennzeichnet³⁶, sie zeigen sich als „fehlertolerant“, offen und sensibel für Fehler und ihre Entstehung, und „effektiv“ im Umgang mit ihnen³⁷, ihr Umgang mit auftretenden Fehlern ist „konstruktiv“³⁸.

Die allgemeinen Charakteristika einer lernorientierten Fehlerkultur, die je nach Anwendungsbereich in der Schule, in Unternehmen oder Institutionen konkretisiert werden müssen³⁹, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Fehlerkultur basiert auf der Annahme, dass Fehler – aufgrund der Spezifika des menschlichen Denkens und Verhaltens sowie der grundsätzlichen Unvorhersehbarkeit der Zukunft – unvermeidbare Ereignisse sind.
- Aufgetretene oder auch gerade noch abgewendete Fehler werden als Lernanlass und Information über das eigene Handeln sowie über die Beschaffenheit der Organisation verstanden.
- Die Perspektive auf Fehler sollte sachlich, also auf den Fehler gerichtet, sein, statt auf die Person, die vermeintlich für sein Auftreten verantwortlich ist.
- Fehler müssen offen kommuniziert werden, damit sie ihr Lernpotenzial entfalten können.
- Dafür sollten Fehler von negativen Emotionen wie Scham oder Angst vor Beschämung und negativen Sanktionen aufgrund des Fehlers entkoppelt werden. Der Fokus auf den Fehler, nicht auf die Person, verhindert auch, dass Angst vor dem falschen Handeln selbst entsteht.

Solche Emotionen wirken sich negativ auf Motivation und Lernfähigkeit aus. Fehler werden eher vertuscht, wodurch mehr negative Folgen entstehen können als durch den ursprünglichen Fehler. Wird der Fehler nicht kommuniziert, geht sein Lernpotenzial für alle verloren und gleiche Fehler können sich wiederholen.⁴⁰

Die „Lernende Organisation“

Das Konzept der „Lernenden Organisation“ betrachtet nicht nur Menschen, sondern ganze Organisationen als lernfähig. Es geht dabei also nicht um das Lernen in, sondern von Organisationen. Organisations-Lernen findet im Wechselspiel des Lernens der in ihr arbeitenden Individuen mit der Organisation als übergeordnetem Gebilde statt, beispielsweise ihren Abteilungen, Sparten, Teams und Kommunikationsstrukturen.

Das Lernen von Organisationen erschöpft sich nicht in dem individuellen Lernen der Mitarbeiter. „Damit ein Unternehmen lernt, müssen neben Frau Müller und Herrn Schulze noch viele andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen. Organisationales Lernen ist kollektives Lernen. Zumindest ist es kollektives Handeln, denn nur, wenn alle ihr Verhalten ändern und sich dies in neuen Strukturen, Anreizen etc. niederschlägt, kann von organisationalem Lernen gesprochen werden“, beschreibt es der Sozialforscher Uwe Wilkesmann. Organisationales Lernen brauche einen Anstoß, d. h. ein Widerspruch zu bisherigen Routinen.⁴¹

Mit dem Konzept der Lernenden Organisation arbeiten stärker praxisorientierte Studien, die sich für Lern- und Innovationsfähigkeit von Organisationen interessieren.⁴² Sie gehen davon aus, dass es beim Lernen insbesondere um das „Herstellen, Reflektieren und Rekonstruieren von Wissen“⁴³ geht. Die Einzelnen lernen als Teile der Organisation, so dass das von ihnen erworbene Wissen wieder in die Organisation zurückfließen und diese verändern kann: als allgemeine Überzeugungen, Bilder in den Köpfen ihrer Mitglieder oder als gemeinsam nutzbares Wissen in Diagrammen, Strukturen, Programmen.⁴⁴ Dies ermöglicht auf Seiten der Organisation u. a. Strukturen wie: Lernräume, Wissensmanagement, Forschungs- und Evaluationsorientierung, Vertrauen und Offenheit, Kritik-kultur, Reflexionsfähigkeit sowie systemisches Denken.⁴⁵

Die Lernende Organisation wird als Schlüssel für die Möglichkeit zur Innovation gesehen, die auch die Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens oder einer Institution innerhalb sich stetig wandelnder, hochkomplexer Umgebungsbedingungen ist. Es stellt sich heraus, dass „die Fähigkeiten des Lernens auf hohem Niveau weitgehend mit den Fähigkeiten identisch sind, Innovationen zu generieren“⁴⁶.

Lernende Organisationen sind „fit“ in drei Disziplinen⁴⁷:

- 1** Sie sind tolerant gegenüber Fehlern und sanktionieren diese nur, wo es angebracht ist.
- 2** Sie verfügen über eine lernende Verarbeitung von Fehlern (Lernkultur).
- 3** Sie verfügen über einen Erfahrungsaustausch, damit individuelle Lernergebnisse allen zugänglich gemacht und nutzbar werden.

Fehlermanagement

Bewusst Fehlerstrategien in einer Organisation zu etablieren, d. h. den Umgang mit Fehlern in gewissem Maße zu steuern, erfordert entsprechend Aktivitäten und Handlungen, also ein Fehlermanagement. „Unter Fehlermanagement versteht man die Steuerung der bereichsübergreifenden Maßnahmen zur Beseitigung auftretender Fehler (Fehlererfassung, Fehlerbeseitigung, Ursachenanalyse) und zur Fehlervorbeugung.“⁴⁸

Maßnahmen im Rahmen des Fehlermanagements können beispielsweise sein, sich in Besprechungen über Fehler, ihre Folgen und Lösungsmöglichkeiten auszutauschen oder ausdrückliche „Lessons Learned“-Runden einzuführen. Auch regelmäßige Schulungen und Weiterbildungen sind wichtige Instrumente des Fehlermanagements, denn hier werden das eigene Handeln und auch organisationale Arbeitsabläufe reflektiert.

Ein Fehlermanagement beinhaltet stets Überlegungen zu Umgang und Vermeidung, aber auch zum Lernen aus Fehlern. Der Fehler wird dabei nicht in der Fehlhandlung gesehen, sondern in ihren unerwünschten Folgen. Ziel des Fehlermanagements ist es „Fehler möglichst einfach, schnell und ohne Stress zu beheben und dabei negative Konsequenzen zu verhindern“⁴⁹.

Auf einen Blick

- Fehlerursachen können auf Einzelpersonen zurückgeführt werden oder liegen in der Komplexität eines Systems begründet. Letztere Perspektive eröffnet die Möglichkeit, auch sogenannte Fehlerketten zu erkennen.
- Durch ein sinnvolles Fehlermachen, d. h. wenn Fehler im Lernprozess vorkommen, entsteht „negatives“ Wissen, das sich positiv nutzen lässt. Fehlerlernen unterscheidet sich vom „unsinnigen“ Fehlermachen, das vorliegt, wenn ein und derselbe Fehler immer wieder gemacht wird.
- Die Umgangsweisen und Einstellungen zu Fehlern bilden die Fehlerkultur einer Organisation. Die Definition von Fehlern, ihre Bewertung im sozialen System und die Reaktion auf vorkommende Fehler sind Teil der Grundannahmen und Praktiken, die eine Organisationskultur ausmachen.
- In Organisationen werden verschiedene Fehlerstrategien angewandt: Dazu gehören z. B. die Strategie der Fehlervermeidung und die Strategie der „Lernenden Organisation“.
- Letzterer liegt die Annahme zugrunde, dass nicht nur Menschen, sondern ganze Organisationen lernfähig sind. Organisations-Lernen findet im Wechselspiel des Lernens der in ihr arbeitenden Individuen mit der Organisation als übergeordnetem Gebilde statt.
- Welche Fehlerstrategien in einer Organisation zum Einsatz kommen, kann in gewissem Maße durch ein Fehlermanagement gesteuert werden.

3

Die Ergebnisse der Stiftungsbefragungen

Um Verbesserungspotenziale für die Stiftungsarbeit aufzudecken, wurde anhand zweier Befragungen der Umgang mit Fehlern in deutschen Stiftungen in den Blick genommen. Folgende Fragen wurden der Untersuchung zugrunde gelegt:

- 1 Selbstverständnis:** Wie beurteilen Stiftungsvertreterinnen und -vertreter die Fehlerkultur ihrer Organisationen?
- 2 Fehlerkulturen in der Praxis:** Wie wird in Stiftungen mit Fehlern umgegangen?
- 3 Fehler als Herausforderungen:** Welche Bereiche der Stiftungsarbeit werden als besonders fehleranfällig eingeschätzt?

Den Ausgangspunkt der Studie bildeten ausführliche Recherchen zum aktuellen Stand der Forschung im Herbst 2012. Anschließend wurden eine qualitative sowie eine quantitative Befragung durchgeführt. Eine Definition von „Fehler“ – wie sie zum Beispiel im zweiten Kapitel beschreiben wurde – wurde sowohl bei den Experteninterviews als auch bei der Online-Befragung bewusst nicht vorgegeben, um die Äußerungen bzw. Antworten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht im Vorfeld zu beeinflussen.

Im Zeitraum von Mitte September bis Mitte November 2012 wurden 19 leitfadengestützte Experteninterviews mit ausgewählten Stiftungsvertreterinnen und -vertretern geführt. Die Auswahl der Interviewpartner repräsentiert die Bandbreite des deutschen Stiftungssektors, was sich in den teils unterschiedlichen Aussagen und Schwerpunktsetzungen widerspiegelt.

Bei der quantitativen Online-Befragung konnten im November 2012 alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des StiftungsPanels⁵⁰ mitmachen. 273 der 360 zum damaligen Zeitpunkt registrierten Stiftungen nutzten diese Gelegenheit.

Experteninterviews	
19 Interviews	7 Frauen, 12 Männer
	9 Vorstände/Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen, 10 Bereichsleitungen/Projektmitarbeitende
Stiftungen	Verwirklichung: 4 fördernd, 9 operativ, 6 beides
	„Besondere Merkmale“: 3 Bürgerstiftungen, 5 Unternehmensstiftungen, 2 Stiftungen des öffentlichen Rechts, 2 Landesstiftungen, 2 kirchliche Stiftungen, 1 Treuhandstiftung
	Mitarbeiter: von 3 bis 400

Stichprobe der Online-Befragung	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 273 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Rücklauf: 75,8 %) ■ 59,3 % Vorstand, 22,7 % Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen ■ 39,2 % fördernd, 18,7 % operativ, 42,1 % beides ■ 19,8 % Bürgerstiftungen
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Die meisten der teilnehmenden Stiftungen haben unter 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
	49,5 % haben nur ehrenamtlich Tätige, 21,2 % haben keine ehrenamtlich Tätigen

1 Selbstverständnis: Wie beurteilen Stiftungsvertreterinnen und -vertreter die Fehlerkultur ihrer Organisationen?

Mit Hilfe der Befragungen wurde zunächst ein Blick auf das Selbstverständnis deutscher Stiftungen geworfen. Wie schätzen Stiftungsvertreterinnen und -vertreter ihre Organisationen ein? Wie beurteilen sie die lernende Verarbeitung von Fehlern in ihrer Stiftung? Gibt es einen Konsens darüber, offen mit Fehlern umzugehen und Erfahrungen auszutauschen?

Um zunächst einen Eindruck davon zu bekommen, was in Stiftungen überhaupt unter einem „Fehler“ verstanden wird, war dies die erste Frage in den leitfadengestützten Experteninterviews („Was wird in Ihrer Stiftung unter einem ‚Fehler‘ verstanden?“). Beispielhaft werden hier einige Antworten der Stiftungsexpertinnen und -experten vorgestellt, die einen Eindruck davon vermitteln, wie sich die Interviewten dem Thema genähert haben.

Beispiele aus den Experteninterviews: Was wird in Stiftungen unter einem „Fehler“ verstanden?

„Bei uns wird als Fehler verstanden, [...] nicht rechtzeitig zu kommunizieren.“

„Wenn Termine verpasst werden, zum Beispiel Abgabefristen für Anträge.“

„Extreme Beispiele sind, wenn es zu Problemen bei der Vermögensverwaltung kommt. Wenn man sieht, da ist eine Anlage falsch gelaufen, da sind wir falsch beraten worden.“

„Fehler im Projektmanagement, auf die kommt es bei unserer Stiftungsarbeit am ehesten an.“

„Ein Fehler ist, wenn Absprachen nicht eingehalten werden.“

„Man kann z. B. Fehler machen im Bereich der Gemeinnützigkeit, was für Stiftungen hoch riskant ist.“

„Falsches Verhalten gegenüber einem Kollegen oder einem Kooperationspartner.“

„Wenn man z. B. eine falsche Personalentscheidung trifft.“

„Wenn unsere Arbeit oder Programme nicht so wirken, wie wir erhofft haben.“

„Ein Fehler ist, wenn Risiken nicht richtig eingeschätzt wurden.“

„Wenn es Methoden gibt oder Verfahren und Standards, die nicht in bester Weise dem Ziel zuträglich sind.“

„Fehler entstehen durch Unsicherheit oder durch Unwissenheit.“

„Wenn man sich nicht überlegt, was man überhaupt erreichen will.“

„Das kommt auf die Ursache an. Die kann ja im persönlichen oder im Arbeitsbereich des Mitarbeiters liegen, wenn Fehler z. B. durch [...] Überlastung gemacht werden oder durch falsche Kommunikationsabläufe.“

„Wenn Ziele, die wir uns gesetzt haben, innerhalb der [...] Wettbewerbsbedingungen, in denen wir uns befinden, nicht angemessen erfüllt werden.“

Gemeinsame Reflexion über Fehler wird als wichtig eingeschätzt

Im weiteren Verlauf der Interviews beschrieben die befragten Stiftungsexpertinnen und -experten die Fehlerkultur ihrer Organisationen: In vielen Stiftungen wird die gemeinsame Reflexion über Fehler als wichtig eingeschätzt und es gibt ein Interesse daran, zusammen an Verbesserungen zu arbeiten.

„Wir setzen uns bewusst [...] zusammen und fragen, was ist gut gelaufen, was können wir beim nächsten Mal anders oder besser machen. Ich glaube, wir haben schon einen transparenten, einen gelebten Reflexionsprozess.“

„Wenn etwas schlecht gelaufen ist, muss aufgeklärt werden, warum es schlecht gelaufen ist und ob die Strategie oder bestimmte Abläufe angepasst werden müssen. Das heißt, wir fragen: Wo lag der Fehler und wie können wir verhindern, dass dieser Fehler in Zukunft wieder gemacht wird?“

Fehlschläge „werden in einem offenen Verhältnis besprochen“, wenn etwas misslinge, werde die betreffende Person dennoch „wertschätzend“ behandelt und niemand „rastet völlig aus“, so beschreibt ein Vorstandsvorsitzender den Umgang in seiner Stiftung. Fehler würden genutzt um zu fragen: „Was können wir besser machen?“ Wichtig sei dabei: Wenn Fehler konstruktiv behandelt werden sollen, führe eine „behutsame Herangehensweise“ bei manchen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern eher zum Ziel als eine direkte Konfrontation. Andere Expertinnen und Experten schildern ähnliche Herangehensweisen in ihren Stiftungen:

„Bei uns wird niemandem der Kopf abgerissen und keiner flippt aus. Da muss man sich zusammensetzen und fragen: Woran hat es gelegen?“

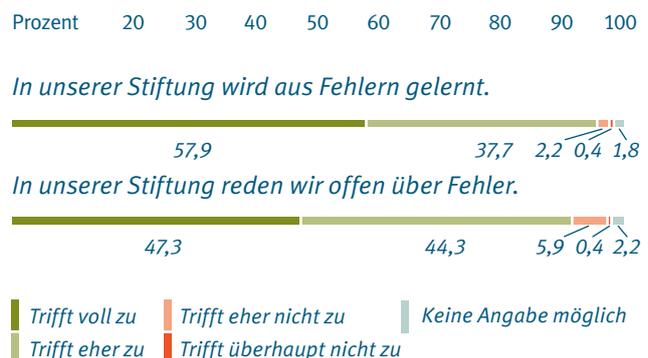
„Also Sachen, die man nicht hinkriegt und die nicht funktionieren, das sagt man dann. Da wird auch keiner niedergemacht, nur weil er was vergessen hat oder nicht zeitgerecht abgeliefert oder so. Das ist sehr kollegial und offen. Da gibt es auch wenig Eitelkeiten, die das verdecken würden.“

Mehr als 95 Prozent sagen: In unserer Stiftung wird aus Fehlern gelernt

Auch die Online-Befragung zeigt ein relativ klares Bild der deutschen Stiftungslandschaft: Die Aussage „In unserer Stiftung wird aus Fehlern gelernt“, beurteilen mehr als 95 Prozent der Befragten als voll oder eher zutreffend. Auch den Umgang mit Fehlern innerhalb der Stiftung schätzen die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer als offen ein.

Abb. 2: Selbstverständnis der Stiftungen: Über Fehler reden und daraus lernen

Dass aus Fehlern gelernt und offen mit ihnen umgegangen wird, bestätigt die überwiegende Anzahl der Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmer für ihre Stiftung: beiden Aussagen stimmen über 90 Prozent der Befragten zu. (Bei den Antworten kann eine gewisse „soziale Erwünschtheit“ selbstverständlich nicht ausgeschlossen werden.)



Fehlerkultur heißt auch Vertrauenskultur

„Unser wichtigstes Instrument zur Vermeidung von Fehlern ist Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit, gegenseitiges Wohlwollen und gegenseitige Unterstützung“, formulierte ein Teilnehmer in der offenen Nennung der Online-Befragung. Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Online-Befragung deuteten in der offenen Nennung außerdem an, dass diese Haltung von der Hauspitze vorgelebt werde und auch in den Gremien der Stiftung mit Fehlern offen umgegangen werden müsse. In jedem Fall müsse allen Beteiligten die Möglichkeit zur Teilhabe gegeben werden. Die Leiterin des Kommunikationsbereichs einer operativen Stiftung sagt dazu im Experteninterview:

„Am Anfang steht die Bereitschaft des Vorstandes, auch eigene Fehler einzugestehen. Es geht darum, allen Mitarbeitern die Angst vor Fehlern zu nehmen.“

Entscheidend sei, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass konstruktiv mit dem umgegangen wird, was sie über Fehler sagen, so ein Stiftungsvorstand im Interview. Fehlerkultur sei auch immer Vertrauenskultur.

✳ Fehlerfreundlichkeit

Fehlerfreundlichkeit in Organisationen meint allgemein eine Hinwendung zu und Beschäftigung mit Abweichungen vom erwarteten Lauf der Dinge. Im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen geht es darum ein bejahendes Verhältnis zu Fehlern zu entwickeln, welches „Experimentieren und das Schaffen von Neuem“ ermöglicht.

✳ Null-Fehler-Strategien

Strategien der Fehlervermeidung. Mit diesen Strategien laufen Organisationen jedoch Gefahr, keinen reflektierten Umgang mit Fehlern entwickeln zu können.

Viele Interviewte sind der Meinung: Neues ausprobieren geht vor keine Fehler machen

In den Interviews beschrieben die meisten Stiftungsexpertinnen und -experten ein hohes Maß an **Fehlerfreundlichkeit*** in ihren Organisationen. **„Null-Fehler-Strategien“***, in denen es nur einen Weg zum Erfolg geben kann, werden in einigen Stiftungen angewandt, sind aber eher selten. Dagegen wurde die Möglichkeit, Neues auszuprobieren und dabei auch zu scheitern, oft als das Merkmal der Organisation Stiftung herausgestellt:

„Wenn Erfolg nur das strahlende Ergebnis eines Projektes ist, dann scheint mir das wesentlich zu kurz gegriffen. Denn wenn Stiftungen keine Risiken eingehen, wer dann?“

In vielen Stiftungen werden Fehler ganz bewusst eingeplant, sei es im Sinne der Effizienz, um keine „bösen Überraschungen“ zu erleben, oder als notwendige Begleiterscheinung „riskanter“ Entscheidungen auf dem Weg zu Innovationen:

„Wir sind uns bewusst, dass wir viel machen, dass wir auch in bestimmten Sachen sehr schnell sein wollen und dass man deshalb mehr Fehler zulassen muss.“

„Fehler zu machen wird als Teil unserer Arbeit angesehen. Wenn wir auf Fehlervermeidung aus wären, könnten wir nicht so arbeiten, wie wir arbeiten.“

Toleranz steigt: Aber nicht in jeder Stiftung ist der Umgang mit Fehlern offen

Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Befragung lassen insgesamt den Schluss zu, dass die Fehlerkultur in Stiftungen überwiegend positiv beurteilt wird. Doch die Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner sind durchaus gemischt. Nicht in jeder Stiftung ist der Umgang mit Fehlern offen. Vor allem zwischen verschiedenen Hierarchieebenen fällt das konstruktive Sprechen über Fehler teilweise schwer:

„Wenn man was falsch gemacht hat, sagt einem das der Vorstand per E-Mail oder am Telefon. Da wird einem schon ziemlich auf die Finger geklopft. [...] Dann versuchen wir das halt irgendwie abzustellen.“

„Die Regel ist: Man schweigt. Fehler sollen nicht vorkommen.“

Einige Gesprächspartner äußerten auch, dass sich in ihren Stiftungen in den letzten Jahren eine Entwicklung vollzogen hat, hin zu einer positiveren Fehlerkultur:

„Es ist transparenter geworden. Also sowohl Prozessabläufe wie auch die Möglichkeit überhaupt, Fehler zu kommunizieren, im Haus öffentlich zu machen und gemeinsam zu diskutieren. Aber da ist noch nicht das Ende der Fahnenstange erreicht. Tatsächlich zu sagen: ‚Wir haben aus dem Prozess, aus dem Vorgehen gelernt‘, und das publik zu machen, fällt weiterhin den meisten schwer.“

„Es hat sich in den letzten Jahren verbessert, glaube ich. In dem Sinne, dass man konstruktiver mit Fehlern umgeht.“

„Dinge, die uns unterkommen, die nicht funktionieren, werden mittlerweile ziemlich schnell aufbereitet.“

Auch das Umfeld beeinflusst den Umgang mit Fehlern

Nicht nur die Vorstellungen innerhalb der Stiftungen beeinflussen den Umgang mit Fehlern. Eine wichtige Rolle spielt offenbar auch die Einbettung der Organisationen in das direkte Stiftungsumfeld, wie einige Befragte in den Interviews andeuteten:

„Im Stiftungsbereich ist die Kultur eher dahingehend: Man macht keine Fehler. Das ist die normative Vorgabe. Aber dass das in der Realität nicht stattfindet, ist letztlich auch jedem klar.“

„Menschen in Stiftungen sind auch eitel, die wollen gute Presse und wollen nicht erzählen, dass von zehn Projekten sieben gescheitert sind.“

„Das sind enge Netzwerke, in denen man arbeitet, das ist überall so bei Stiftungen. [...] da kriegt man sein Verhalten schon relativ zügig widergespiegelt, wenn irgendwo was gelaufen ist, was dem einen oder anderen nicht so gefällt [...]“

Auf einen Blick

■ Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse bis hierher, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der beiden Befragungen die Fehlerkultur in ihren Stiftungen überwiegend als positiv und lernorientiert einschätzen.

■ Stiftungsexpertinnen und -experten schätzen die offene Kommunikation und die gemeinsame Reflexion über Fehler als besonders wichtig ein.

■ Aufgetretene oder auch gerade noch abgewendete Fehler werden als Lernanlass verstanden: 95 Prozent aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Online-Befragung sind der Meinung, dass in ihrer Stiftung aus Fehlern gelernt wird.

■ Einige Interviewte berichteten auch, dass Fehler in ihrer Stiftung häufig nicht besprochen, sondern eher verschwiegen werden.

2 Fehlerkulturen in der Praxis: Wie wird in Stiftungen mit Fehlern umgegangen?

Im zweiten Schritt wurde die praktische Ebene genauer betrachtet: In den Interviews beschrieben die Expertinnen und Experten, wie in ihren Stiftungen mit Fehlern umgegangen wird und was normalerweise passiert, wenn ein Fehler auftritt. Die Auswertungen der Experten-

Abb. 3: Sachliche Kritik und Ursachenforschung sind bei Stiftungen an der Tagesordnung

Die hohe Zustimmung zeigt: passiert ein Fehler, ist die Reaktion darauf sachlich. Mit jeweils über 80 Prozent Zustimmung sind gemeinsames Nachdenken über Fehler und Ursachenforschung für die befragten Stiftungen eine Selbstverständlichkeit. Fast 60 Prozent suchen nicht oder eher nicht nach einem Schuldigen, wenn ein Fehler auftritt. Die Frage, ob sich die Verursacherin oder der Verursacher selbst um die Behebung des Fehlers kümmern soll, wird weniger eindeutig beantwortet: 45 Prozent der Befragten äußern sich zustimmend und 46 Prozent ablehnend.

Prozent 20 30 40 50 60 70 80 90 100

In unserer Stiftung wird Kritik stets konstruktiv und sachlich geäußert.



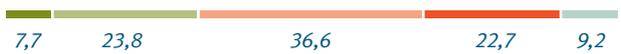
Wir denken normalerweise gemeinsam darüber nach, wie wir am besten mit einem Fehler umgehen.



Wenn ein Fehler erkannt wird, wird nach der Ursache geforscht.



Wenn in der Stiftung ein Fehler auftritt, wird nach dem/der Schuldigen gesucht.



Wenn ein Fehler auftritt, wird erwartet, dass sich die Verursacherin/der Verursacher selbstständig um die Lösung kümmert.



■ Trifft voll zu
 ■ Trifft eher nicht zu
 ■ Keine Angabe möglich
■ Trifft eher zu
 ■ Trifft überhaupt nicht zu

interviews deuten darauf hin, dass sogenannte „Patzer“ oder „Schnitzer“ in Stiftungen nachsichtig gehandhabt werden. Ein Schreibfehler in einer Publikation ist zwar ärgerlich, aber kein Weltuntergang. „Wo Menschen arbeiten, werden Fehler gemacht“, lautet oft das praktische Motto.

Konstruktiver Umgang mit Fehlern: Gemeinsam nachdenken und Lösungen finden

Auch die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen: In Stiftungen wird Kritik ganz überwiegend sachlich und konstruktiv geäußert – über die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben an, dass dies für ihre Stiftung voll zutrifft.

Ein wichtiger Schritt zum positiven Umgang mit Fehlern ist ein „kollektives Bewusstsein“ über Fehlerarten und -ursachen. 46,2 Prozent der Befragten bestätigten, dass in ihren Stiftungen normalerweise gemeinsam darüber nachgedacht wird, wie man am besten mit einem Fehler umgehen kann. Weitere 38,8 Prozent kreuzten hier „Trifft eher zu“ an. Auch die Ursachenforschung hat einen hohen Stellenwert: Über 90 Prozent aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Befragung geben an, dass dies auf ihre Stiftung entweder voll oder eher zutrifft. Und in etwa der Hälfte der Stiftungen wird erwartet, dass sich die Verursacherin oder der Verursacher selbstständig um die Fehlerbehebung kümmert.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass es in den befragten Stiftungen eher nicht um Bloßstellungen und Beschuldigungen („blaming and shaming“) geht, sondern den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugetraut wird, Fehler selbstständig zu beheben. Dabei kann aus einem kollektiven „Wissenspool“ geschöpft werden, da ein gemeinsamer Austausch und eine Ursachenergründung stattfinden.

Auch diese Ergebnisse deuten auf eine eher lernorientierte Fehlerkultur in den befragten Stiftungen hin: Die Perspektive auf Fehler ist überwiegend sachlich. Es zeigt sich, dass Kritik in den Stiftungen der Befragten konstruktiv geäußert wird und seltener einzelne Personen „gebrandmarkt“ werden.

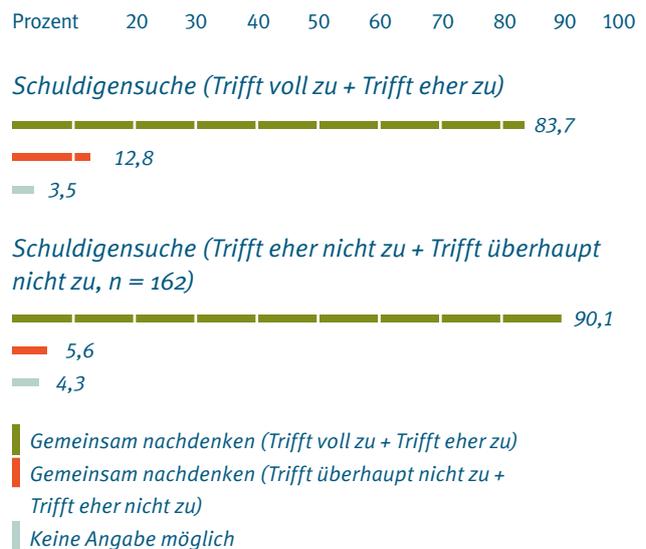
Doch die Ergebnisse werfen auch Fragen auf: Widerspricht die Suche nach einer oder einem Schuldigen – was immerhin knapp ein Drittel der befragten Stiftungen ankreuzte – dem Anspruch, gemeinsam über Fehler und den Umgang mit ihnen nachzudenken? Die Analyse der Daten auf diese Frage hin zeigt: In den Stiftungen, die eher nach einem Schuldigen suchen, wird tatsächlich weniger häufig gemeinsam über Fehler nachgedacht (vgl. Abb. 4).

Wenn der Fokus auf Einzelpersonen liegt, d. h. individuelle Fehlhandlungen betrachtet werden, ist kollektives Lernen weniger wahrscheinlich und mögliche weitere Fehlerursachen bleiben unentdeckt. Im zweiten Kapitel wurde bereits beschrieben, dass der Fokus auf „menschliches Versagen“ mitunter eine problematische Zuschreibung des Fehlers an eine Einzelperson ist, die den Blick auf Ursachen im Gesamtsystem verstellt. Wenn beispielsweise eine Veranstaltung nicht ausreichend vorbereitet wurde, ist die oder der verantwortliche Mitarbeiterin oder Mitarbeiter schuld, weil sie bzw. er „schludrig“ gearbeitet oder sich nicht das nötige Wissen angeeignet hat? Oder liegt die Ursache im System, d. h. werden z. B. Vorbereitungszeiten tendenziell zu knapp geplant? Diese Fragen sind alles andere als banal – vielmehr bilden sie die Grundlage für ein erfolgreiches Lernen aus Fehlern. Die Suche nach „Schuldigen“ hat zunächst einen negativen Beigeschmack. Es kann aber durchaus sinnvoll sein, auch die Ebene der handelnden Person zu betrachten, wenn etwa die Erkenntnis daraus resultiert, dass jemand unzureichend informiert war und – um beim Beispiel zu bleiben – eine Weiterbildung zum Thema „Veranstaltungsmanagement“ benötigt.

Die vorangegangenen Einschätzungsfragen vermitteln einen Eindruck vom Umgang mit Fehlern in deutschen Stiftungen. Dieser Umgang verdeutlicht auch die Haltung Fehlern gegenüber, welche die Grundlage für die Ausprägung der **Fehlerkompetenz*** einer Organisation bildet, also die Frage danach, ob **Fehlerstrategien*** vorhanden sind, welche kontextuell und adäquat angewendet werden können, um Fehler zu vermeiden, aus ihnen zu lernen oder ihre negativen Konsequenzen zu minimieren.

Abb. 4: Über Fehler wird gemeinsam nachgedacht

Gemeinsames Nachdenken über Fehler ist immer wichtig, egal, ob bei seinem Auftreten nach der bzw. dem Schuldigen gesucht wird oder nicht. Diejenigen, die nicht nach einem Schuldigen suchen, denken zu über 90 Prozent auch gemeinsam über den Umgang mit Fehlern nach. Von den Stiftungen, die nach Schuldigen suchen, denken 13 Prozent eher nicht gemeinsam darüber nach, wie sie am besten mit einem Fehler umgehen.



* Fehlerkompetenz

Fehlerkompetenz bezeichnet allgemein die Fähigkeit zu wissen, wie mit einem Fehler umgegangen werden soll. Innerhalb einer Organisation bedeutet dies, dass unterschiedliche Fehlerstrategien beherrscht werden, welche kontextuell und adäquat angewendet werden können.

* Fehlerstrategie

Ein spezifischer, längerfristig ausgerichteter Umgang mit Fehlern.

Die Frage nach der richtigen Fehlerstrategie

Eine positive Fehlerkultur zeichnet sich durch den produktiven Umgang mit Fehlern aus. Wichtig ist dabei die Frage nach der „richtigen“ Strategie bzw., ob alle Mitglieder einer Organisation eine Vorstellung davon haben, in welchen Situationen wie mit Fehlern umgegangen werden kann und soll.

Die überwiegende Zahl der online Befragten beurteilen die Fehlerkompetenz ihrer Stiftungen als sehr gut: Etwa 85 Prozent geben an, dass „allen in der Stiftung klar ist, was zu tun ist, wenn ein Fehler auftritt“.

Welche Fehlerstrategien im Repertoire deutscher Stiftungen zu finden sind, verdeutlichen besonders die Experteninterviews. Jedes Interview wurde im Hinblick auf die in der jeweiligen Stiftung angewandten Fehlerstrategien ausgewertet. Daraus ließen sich fünf idealtypische Strategien ableiten, die zeigen, wie Stiftungen mit Fehlern umgehen bzw. welches Verständnis vom Umgang mit Fehlern in den unterschiedlichen Organisationen herrscht.⁵¹ Es handelt sich hier nicht immer um eine bewusste Planung – insofern kann der Begriff „Strategie“ zunächst irreführen. Fehler zu verschweigen kann z. B. eine ungeplante Fehlerstrategie sein, die „einfach“ über die Jahre in einer Stiftung gewachsen ist.

Abb. 5: Skala der Fehlerstrategien

Die Fehlerstrategien der befragten Stiftungen rangieren zwischen der Hinwendung zu Fehlschlägen oder Misserfolgen und der Abwendung von ihnen.



Es handelt sich bei den fünf Fehlerstrategien um eine idealtypische Darstellung⁵² und in der Praxis gibt es selbstverständlich auch Überschneidungen. So kann die Strategie in einer Stiftung „Fehlervermeidung“ lauten – dies scheint bspw. besonders in großen Förderstiftungen sinnvoll – und dennoch oder vielleicht gerade deshalb werden auftretende Fehler offen bearbeitet statt verschwiegen, wie es z. B. eine Interviewpartnerin aus ihrer Erfahrung schilderte.

Fünf typische Fehlerstrategien

Die idealtypischen Fehlerstrategien der Stiftungen unterscheiden sich vor allem in der Art der Hinwendung zu Fehlschlägen und Misserfolgen sowie deren Wahrnehmung als Lernanlässe für die gesamte Organisation.

Neben den „verbreiteten“ Fehlerstrategien in der jeweiligen Organisation ist der Umgang mit Fehlern selbstverständlich in einem hohen Maß individuell, d. h. von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Nach dem Motto „Verschüttetes Wasser lässt sich nicht aufsammeln“, gehen manche Kolleginnen oder Kollegen vielleicht grundsätzlich über Fehler hinweg. Andere neigen möglicherweise zu Perfektionismus, wieder andere favorisieren eine „gesunde Mischung“. Dennoch sollten die organisationalen Rahmenbedingungen nicht unterschätzt werden, die einen konstruktiven Umgang mit Misserfolgen und Scheitern erschweren oder erleichtern.

Wie oben bereits gezeigt, beurteilen viele Stiftungsvertreterinnen und -vertreter die gemeinsame Reflexion über Fehler in ihren Organisationen als sehr relevant. Auch die Fehlerforschung zeigt, dass ein Fehler gerade in der offenen Diskussion sein Lernpotenzial entwickelt. Darüber hinaus können zahlreiche weitere Instrumente etabliert werden, um aus Fehlern zu lernen bzw. Fehlerquellen in Organisationen zu verringern.

4

Fehlervermeidung: Klare Regeln ermöglichen fehlerfreieres Handeln

Das Credo der Stiftung lautet: Fehler sind zu vermeiden. Mit Hilfe von Instrumenten und Standards (Qualitätsmanagement) wird die Arbeit der Stiftung regelmäßig kontrolliert, Fehler werden erfasst und möglichst zügig abgestellt.

eher
Abwendung

5

Fehler verschweigen: Es fällt schwer, Fehler in der Stiftung zu kommunizieren und zu ihnen zu stehen

Fehler werden in der Stiftung eher verschwiegen und es gibt keinen Konsens, gemeinsam aus Fehlern lernen zu wollen. Was ein Fehler ist und wie man mit ihm umzugehen hat, wird stets „von oben“ definiert und die Schuld entsprechend zugewiesen. Deswegen erwerben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenig Kompetenz im Umgang mit Fehlern.

Abb. 6: Regelmäßige Besprechungen sollen helfen, Fehler zu vermeiden

Miteinander reden kann das Auftreten von Fehlern verhindern: 80 Prozent der Stiftungen führen regelmäßige Besprechungen durch. Das Thema Evaluation von Projekten und Programmen steht mit 45 Prozent an zweiter Stelle. Leistungsfeedback und regelmäßige Schulungen setzen knapp ein Drittel der befragten Stiftungen ein.

Werden eines oder mehrere der folgenden Instrumente in Ihrer Stiftung eingesetzt? (Mehrfachantworten möglich, n = 273)



Instrumente, um Fehlerquellen zu verringern

Zu den organisationalen Rahmenbedingungen, die Einfluss auf den Umgang mit Fehlern haben, gehören auch die Instrumente, auf denen Stiftungen ihre Fehlerstrategien spielen. Welche das u. a. sind, zeigt die Online-Befragung: Regelmäßige Besprechungen finden in fast allen Stiftungen statt, Supervision und Führungskräftebeurteilungen machen nur die wenigsten.

Denkt man an typische Methoden zur Verringerung von Fehlerquellen und ihren Bedingungen, kommt einem häufig „Controlling“ in den Sinn. Diese Art von Planung, Steuerung und Kontrolle aller Bereiche einer Organisation scheint für viele Stiftungen eher überdimensioniert. Doch immerhin: In der Online-Befragung bestätigte mehr als ein Viertel der Teilnehmenden, dass ihre Stiftung über ein Controlling verfügt.

Hier ist zu beachten, dass einige der genannten Instrumente für Stiftungen mit wenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gar nicht sinnvoll wären. Ein betriebliches Vorschlagswesen in einer Zwei-Personen-Stiftung installieren? Völlig überflüssig. Hier finden Absprachen direkt und informell statt, wie auch in den Experteninterviews deutlich wurde. Die Tatsache, dass mehr als 11 Prozent der befragten Stiftungen keine der genannten Instrumente einsetzen (vgl. Abb. 6), bestätigt diesen Eindruck ebenfalls. Dennoch lässt sich feststellen, dass im Stiftungssektor ein Mix verschiedener Instrumente genutzt wird.

Die gebündelten Aktivitäten und Handlungen, die zum Ziel haben, den Umgang mit Fehlern in der Organisation zu steuern und zu lenken, werden als **Fehlermanagement*** bezeichnet. Dieses ist je nach Struktur der Stiftung unterschiedlich ausgeprägt.

*** Fehlermanagement**

Aktivitäten und Handlungen, die zum Ziel haben, den Umgang mit Fehlern zu steuern und zu lenken.

Fehlermanagement: Unterschiede zwischen verschiedenen Stiftungstypen

Je komplexer die Struktur einer Stiftung, desto anspruchsvoller ist die Entwicklung von Strategien des Fehlermanagements. Strukturell unterscheiden sich Stiftungen in vielerlei Hinsicht: Sei es das Kapital, der Zweck und wie eine Stiftung diesen verwirklicht, wie viele haupt- oder ehrenamtliche Mitarbeiter involviert sind usw.

Die Ergebnisse der beiden Befragungen deuten auf zwei strukturelle Merkmale von Stiftungen hin, die sich vor allem auf die Gestaltung des Fehlermanagements auswirken: Das Kapitalvolumen sowie die Art der Verwirklichung.

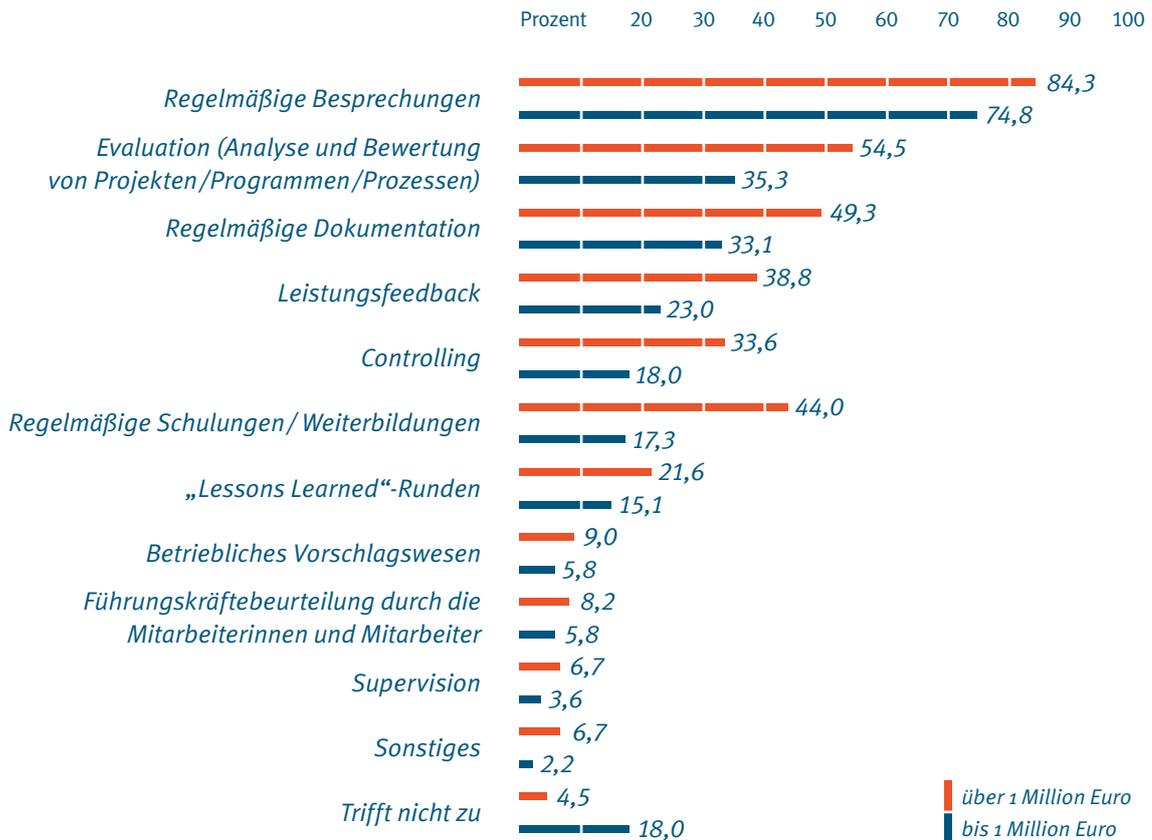
Unterscheiden sich „große“ und „kleine“ Stiftungen?

Die Online-Befragung lässt den Schluss zu, dass kapitalstärkere Stiftungen formalisierter arbeiten. Was nicht überrascht, da diese meist über mehr Personal verfügen.

Abb. 7: „Große“ Stiftungen schulen, evaluieren, dokumentieren und kontrollieren häufiger als „kleine“

Über die Hälfte der größeren Stiftungen, d.h. mit einem Stiftungskapital über einer Million Euro, gibt an, regelmäßige Evaluationen von Projekten und Programmen durchzuführen, bei kleineren Stiftungen tut dies nur etwa ein Drittel. Ein großer Unterschied besteht beim Thema Controlling: Dieses Instrument setzt über ein Drittel der kapitalstärkeren Stiftungen ein, aber weniger als ein Fünftel der Stiftungen mit einem Kapital unter einer Million Euro.

Werden eines oder mehrere der folgenden Instrumente in Ihrer Stiftung eingesetzt? (Mehrfachantworten möglich, n = 273)



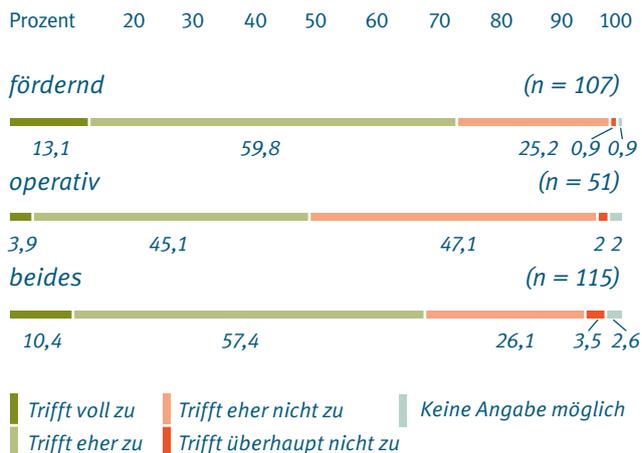
Fördernd oder operativ: Auch die Art der Verwirklichung beeinflusst den Umgang mit Fehlern

Auch die Art der Verwirklichung scheint Einfluss auf den Umgang mit Fehlern in einer Stiftung zu haben. Operative Stiftungen geben seltener an, dass sie „kaum Fehler machen“ – hier zeigen die Daten der Online-Befragung einen signifikanten Unterschied zu Förderstiftungen.

Abb. 8: Operative Stiftungen mit selbstkritischer Einschätzung: Es werden auch Fehler gemacht

Fast die Hälfte der operativen Stiftungen räumt ein, auch Fehler zu machen; bei den Förderstiftungen sind dies nur etwas mehr als ein Viertel. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant. Operative Stiftungen, die in der Regel nur eigene Projekte durchführen, sind womöglich von auftretenden Pannen direkter betroffen.

In unserer Stiftung werden kaum Fehler gemacht.



Auch die Experteninterviews lassen sich dahingehend interpretieren, dass Fehler in operativen Stiftungen anders definiert werden und Fehlerquellen in anderen Bereichen liegen. Eine naheliegende Vermutung ist, dass die Ergebnisse etwas mit der häufigeren „direkten“ Projektarbeit von operativen Stiftungen zu tun haben, worauf im Abschnitt 3.3 zu den besonderen Herausforderungen von Stiftungsarbeit noch konkreter eingegangen wird. Es ist durchaus denkbar, dass manche Fehler bei Förderstiftungen, wenn sie im Förderprojekt begründet sind bzw. auf Seiten der Geförderten liegen, nicht sofort auffallen, während bei operativen Stiftungen die Fehler unmittelbar in den eigenen Projekten auftreten.

Operativ und fördernd tätige Stiftungen unterscheiden sich außerdem signifikant hinsichtlich der Aussagen „In unserer Stiftung wird Kritik stets konstruktiv und sachlich geäußert“ und „In unserer Stiftung tun sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schwer, Fehler mit ihrem/ihrer Vorgesetzten zu besprechen“. In punkto konstruktiver Kritik liegt der Unterschied darin begründet, dass ein deutlich höherer Anteil der Förderstiftungen hier „Trifft voll zu“ angegeben hat (64 gegenüber 45 Prozent bei operativen Stiftungen).

Über die Gründe lässt sich nur spekulieren: Es könnte jedoch sein, dass manche kritische Überlegung, die vielleicht auf Seiten der Geförderten durchaus vorhanden ist, gar nicht erst bei einer Förderstiftung ankommt. Dass es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schwerfalle, mit Vorgesetzten zu sprechen, geben 15 Prozent der operativen Stiftungen an, aber nur knapp 5 Prozent der Förderstiftungen bejahen diese Aussage. Allerdings sagen knapp 30 Prozent der Förderstiftungen, dass dazu keine Angabe möglich sei – darunter vor allem diejenigen, die wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

Zur Untermauerung der in diesem Abschnitt aufgeführten Thesen wären weiterführende Untersuchungen wünschenswert.

Umgang mit Fehlern: Es kommt auf die Position in der Stiftung an

Sowohl die Experteninterviews als auch die Online-Befragung liefern Hinweise darauf, dass sich die Wahrnehmung und Beurteilung von Fehlern je nach Position in der Stiftung unterscheiden. In der Online-Befragung räumen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer beispielsweise häufiger ein, dass in der Stiftung Fehler gemacht werden (vgl. Abb. 9b).

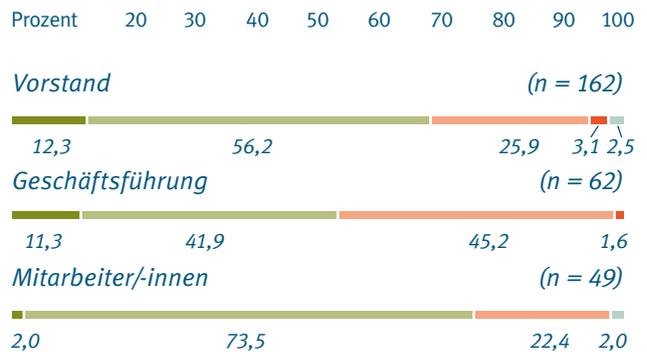
Abb. 9: Vorstand, Geschäftsführung und Mitarbeitende unterscheiden sich in der Fehlerwahrnehmung

Über 60 Prozent der Befragten in einer Vorstandsposition stimmen der Aussage voll zu, dass in ihrer Stiftung Kritik stets konstruktiv und sachlich geäußert wird. In diesem Punkt unterscheiden sie sich signifikant von Geschäftsführenden und sonstigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Auffällig ist, dass 47 Prozent der Geschäftsführenden der Aussage „In unserer Stiftung werden kaum Fehler gemacht“ ablehnend gegenüberstehen. Möglicherweise haben sie im operativen Geschäft einen kritischeren Blick auf die Arbeit der Stiftung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben zwar zu einem geringen, aber doch deutlich höheren Prozentsatz als die Leitungsebene an, dass sich viele in der Stiftung schwertun, Fehler mit den Vorgesetzten zu besprechen.

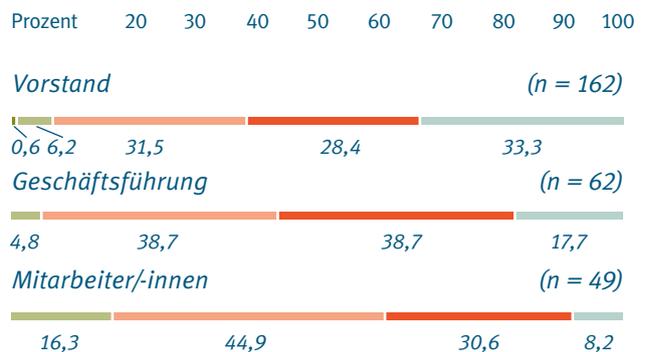
In unserer Stiftung wird Kritik stets konstruktiv und sachlich geäußert.



In unserer Stiftung werden kaum Fehler gemacht.



In unserer Stiftung tun sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schwer, Fehler mit ihrem/ihrer Vorgesetzten zu besprechen.



■ Trifft voll zu ■ Trifft eher nicht zu ■ Keine Angabe möglich
■ Trifft eher zu ■ Trifft überhaupt nicht zu

Die Befragten in Vorstandspositionen stimmen fast zu 100 Prozent zu, dass aus Fehlern gelernt wird. Sie stimmen außerdem signifikant häufiger als Geschäftsführer und Mitarbeiterinnen den Aussagen „In unserer Stiftung wird Kritik stets konstruktiv und sachlich geäußert“ und „In unserer Stiftung reden wir offen über Fehler“ zu. Im Experteninterview schildert der Vorstand einer operativen Stiftung mit einem Augenzwinkern:

„Da ist man als Leitungspersonal natürlich immer befangen, weil man sich einredet, man habe eine wunderbare offene, vertrauensvolle Organisationskultur und sieht dabei, wie die Mitarbeiter mit den Augen rollen.“

Angesichts dieser Ergebnisse leuchtet ein, dass der gemeinschaftliche Austausch über Fehler und den Umgang mit ihnen sinnvoll und notwendig sind. Probleme werden überwiegend aus dem eigenen Bezugssystem heraus wahrgenommen.⁵³ So sind z.B. Fehler, die ein Stiftungsvorstand sieht und für relevant erachtet, oft nicht deckungsgleich mit solchen, die die Projektleitung beschäftigen. Die Analyse von Fehlern innerhalb einer Organisation entspricht einer Bewertung. Je transparenter diese Bewertung stattfindet – d. h. je nachvollziehbarer die Beurteilung einer Situation für die involvierten Personen ist –, desto produktiver kann der Umgang mit Misserfolgen und Scheitern gestaltet werden. Hier können die, bereits im zweiten Kapitel vorgestellten, Analysekatégorien von Harteis, Bauer und Heid herangezogen werden: Wichtig ist der Austausch darüber, was als Fehler bezeichnet wird (inhaltliche Ebene), weswegen etwas als Fehler bezeichnet wird (normative Ebene), wer etwas als Fehler bezeichnet (personale Ebene), was zum Fehler führte und welche Konsequenzen daraus folgen (aktionale Ebene).⁵⁴

Auf einen Blick

- Die Perspektive auf Fehler ist in den befragten Stiftungen überwiegend sachlich. Kritik wird konstruktiv geäußert und Einzelpersonen werden eher selten als „Schuldige“ herangezogen.
- Aus den Ergebnissen der Experteninterviews wurden fünf idealtypische Fehlerstrategien abgeleitet, die in den befragten Stiftungen angewandt werden: die Strategie der „Lernende Organisation“, die Strategie „Aus Fehlern lernen“, die Strategie der „Fehlerfreundlichkeit“, die Strategie der „Fehlervermeidung“ und die Strategie „Fehler verschweigen“.
- Die Auswertung der Online-Befragung zeigt, dass sich Stiftungen verschiedener Instrumente bedienen, um Fehlerquellen zu verringern. Kapitalstärkere Stiftungen arbeiten dabei deutlich formalisierter, d. h. hier wird ein differenzierterer Instrumenten „mix“ angewandt.
- Auch die Art der Verwirklichung wirkt sich offenbar auf den Umgang mit Fehlern aus: Die online Befragten, die in operativen Stiftungen tätig sind, kreuzten seltener an, dass in ihrer Stiftung „kaum Fehler“ gemacht werden.
- Darüber hinaus geben die Auswertungen Hinweise darauf, dass auch die jeweilige Position in der Stiftung Einfluss darauf hat, wie jemand mit Fehlern umgeht oder den Umgang mit Fehlern in der eigenen Stiftung bewertet.

3 Fehler als Herausforderungen: Welche Bereiche der Stiftungsarbeit werden als fehleranfällig eingeschätzt?

Stiftungsarbeit ist mit besonderen Herausforderungen verbunden und birgt verschiedenste Fehlerquellen, wie oben bereits anhand der Aussagen der Stiftungsexpertinnen und -experten verdeutlicht wurde. Bei aktuellen Diskussionen über Herausforderungen für den Stiftungssektor insgesamt sind – nicht zuletzt angesichts der Zinskrise – nach wie vor die Themen Finanzen bzw. Vermögensanlage bestimmend.

Um hier ein genaueres Bild zu erhalten, wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Online-Befragung gebeten, aus einer vorgegebenen Auswahl die drei fehleranfälligsten Bereiche in ihrer Stiftung zu benennen. Hier lässt sich zugleich ablesen, wo aus ihrer Sicht Verbesserungspotenziale für die Stiftungsarbeit stecken, d. h. welche Bereiche – sowohl aus theoretischer wie auch aus praktischer Perspektive – genauer unter die Lupe genommen werden sollten.

Interne Kommunikation und realer Kapitalerhalt sind die fehleranfälligsten Bereiche

Die meisten Stimmen fielen bei dieser Frage auf die Oberbereiche Kommunikation, mit den Unterthemen interne Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, sowie Finanzen, mit den Unterthemen realer Kapitalerhalt und Rechnungslegung. Fast ein Drittel der Befragten bewertet die interne Kommunikation als den fehleranfälligsten Bereich ihrer Stiftung; mit etwas Abstand folgt der reale Kapitalerhalt.

Abb. 10: Besonders fehleranfällig: Kommunikation und Finanzen

Fast ein Drittel der Befragten schätzt die interne Kommunikation als den fehleranfälligsten Bereich ihrer Stiftung ein. Es ist allerdings in Zeiten niedriger Zinsen nicht verwunderlich, dass der reale Kapitalerhalt gleich an zweiter Stelle folgt. Bei der Bestimmung ihrer Zielgruppen oder der Festlegung von Förderschwerpunkten scheinen sich die Stiftungen dagegen sicherer zu sein, mit ihren Entscheidungen richtig zu liegen: Diese Punkte rangieren auf der Skala der „Fehleranfälligkeit“ viel weiter unten.

Welches sind Ihrer Einschätzung nach die drei fehleranfälligsten Bereiche in Ihrer Stiftung (drei Antworten möglich, n=273)



Abb. 11: Was als fehleranfällig eingeschätzt wird, hängt von der eigenen Position in der Stiftung ab

Die Analyse der Daten nach Hierarchiestufen zeigt deutlich die unterschiedliche Wahrnehmung der Befragten. Vorstände schätzen den realen Kapitalerhalt als fehleranfälligsten Bereich ein, außerdem ist ihnen die Außen-darstellung der Stiftung sehr wichtig. Für die Geschäftsführung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht dagegen die interne Kommunikation an erster Stelle.

Welches sind Ihrer Einschätzung nach die drei fehleranfälligsten Bereiche in Ihrer Stiftung?

(Aufteilung nach Position in der Stiftung: Vorstand, n = 162, Geschäftsführung, n = 62, Mitarbeiter/-innen, n = 49, drei Antworten möglich)

Prozent 5 10 15 20 25 30 35

Vorstand



Geschäftsführer/-in



Mitarbeiter/innen



Auch bei dieser Frage bot es sich an, die Ergebnisse auf mögliche Unterschiede im Antwortverhalten von Stiftungsvorständen, -geschäftsführung sowie -mitarbeiterinnen und -mitarbeitern zu untersuchen. Tatsächlich bestätigt sich hier wiederum die oben bereits genannte Beobachtung, dass Fehlerbeurteilungen offenbar je nach Position in der Stiftung differieren. So beurteilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Beispiel die interne Kommunikation (wozu auch die Führungspraxis gehört) sowie die – für den Arbeitsalltag obligatorische – EDV als fehleranfalliger. Vorstände fokussieren dagegen den realen Kapitalerhalt. Entscheidungsprozesse über Förderungen bzw. die Umsetzung von Projekten werden von Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern besonders in den Blick genommen.

In den Interviews schilderten die Expertinnen und Experten ebenfalls die speziellen Herausforderungen für ihre Stiftungen. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass von ihnen Schwierigkeiten im finanziellen Bereich eher selten thematisiert wurden. Schwerpunkte setzten die Interviewten stattdessen bei den Bereichen Kommunikation und Zweckverwirklichung – ersteres besonders im Hinblick auf die interne Kommunikation, die Öffentlichkeitsarbeit sowie die Zusammenarbeit bzw. die Kommunikation mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, letzteres vor allem im Hinblick auf die Wirkung von Stiftungshandeln bzw. die Herausforderungen der Projektarbeit.

In Anbetracht der Ergebnisse beider Befragungen sollen die drei folgenden Bereiche der Stiftungsarbeit, mit ihren jeweiligen „Unterthemen“, genauer betrachtet werden:

- **Kommunikation:** Interne Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit sowie Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- **Finanzen:** Realer Kapitalerhalt und niedriges Zinsniveau
- **Zweckverwirklichung:** Wirkung von Stiftungshandeln und spezielle Herausforderungen der Projektarbeit

Kommunikation

Erfolgreiche interne Kommunikation basiert auf Vertrauen

Die interne Kommunikation wird bei der Online-Befragung mit Abstand als fehleranfälliger Bereich gewertet. Je größer die Strukturen, umso schwieriger sei die direkte interne Kommunikation und die „gegenseitige Inputgabe“, sagt auch die Kommunikationsverantwortliche einer operativen Stiftung im Experteninterview.

Wie wichtig Vertrauen für einen offenen Umgang mit Fehlern ist, wurde oben bereits beschrieben. Dazu gehört auch, zu wissen, welche Art der Kommunikation in einer Stiftung angemessen ist, d. h. in welcher Form und in welchem Rahmen z. B. Kritik geäußert werden kann oder Fehlschläge angesprochen werden können.

„Vertrauen entsteht, wenn es eine wertschätzende Kommunikationskultur gibt, wenn es Räume gibt, um zu kommunizieren“, so ein Interviewpartner. Ein Dialog innerhalb der Stiftung entsteht folglich nicht „einfach so“, sondern muss erwünscht und ermöglicht werden. Dabei existiert häufig auch eine gewisse Erwartungshaltung von Seiten des oder der Vorgesetzten an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie der Bereichsleiter einer Stiftung im Interview beschreibt:

„Wenn ich als Mitarbeiter Verantwortung tragen darf, gehört dazu, dass ich dialogbereit bin und Kommunikationsformen finde für jedes Arbeitsergebnis. Das kann eben auch mal ein schlechtes sein.“

Wie können Stiftungen die interne Kommunikation erfolgreich gestalten?

von Thomas Hoyer, Vorstandsvorsitzender der CaritasStiftung im Erzbistum Köln

Miteinander reden

Was muss ich tun, damit die interne Kommunikation in meiner Stiftung erfolgreich ist? Die Antwort ist häufig ganz einfach: miteinander reden! Das klingt banal, wird aber oft unterschätzt. Denn ich muss mich mitteilen, und ich muss den Kolleginnen und Kollegen in der Stiftung die Gelegenheit geben, sich ebenfalls einzubringen. Also: Raum und Zeit für Austausch schaffen – und nicht immer nur Kommunikation per E-Mail oder „zwischen Tür und Angel“. Und das auf allen Ebenen, also nicht nur im Kuratorium /Stiftungsrat und Vorstand. Ein regelmäßiger „Jour fixe“ der Stiftungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter kostet zwar auf den ersten Blick Zeit, erleichtert aber die Kommunikation erheblich und vermeidet Fehler.

Kompetenzen und Aufgaben klar strukturieren

Die Aufgaben in einer Stiftung sind vielfältig: Stiftergewinnung und -pflege, Rechtsfragen, Geldanlagen, Buchhaltung, Öffentlichkeitsarbeit, Zweckverwirklichung der Stiftung. Hat die Stiftung Kompetenzen und Aufgaben eindeutig festgelegt, beispielsweise in Satzung und Geschäftsordnung? Wissen alle Mitarbeitenden, was ihre jeweilige Aufgabe ist? Häufig hilft es, Kompetenzen und Arbeitsabläufe zu beschreiben und in Funktionsbeschreibungen der Mitarbeitenden festzuhalten. Größere Stiftungen verfügen meist über ein Organisationshandbuch, in dem wesentliche Abläufe beschrieben sind.

Ziele vereinbaren, Kritisches ansprechen

„Was wollen wir strategisch erreichen? Was sind unsere Stiftungsziele für das laufende Jahr? Was läuft gut, was nicht?“ Nicht jede Stiftung macht sich über solche Fragen Gedanken. Dabei helfen strategische Überlegungen und operative Zielplanungen den Mitarbeitenden, sich in der Stiftung wiederzufinden. Eine gemeinsame Jahreszielklausur, aber auch der Austausch über das, was gut läuft und was schlecht, geben den Mitarbeitenden die Chance, sich einzubringen und aus Fehlern zu lernen. So wird das Miteinander in der Stiftung gestärkt.

Über den Tellerrand schauen

Viele Mitarbeitende in Stiftungen tun sich schwer damit, über den Tellerrand zu schauen. Jede und jeder meint, das Rad neu erfinden zu müssen. Dabei können wir so viel voneinander lernen. Und auch, wenn es Konkurrenzsituationen unter den Stiftungen gibt, so eint uns doch das gemeinnützige Ziel – und kein Profitziel! Also: mutig sein, auf andere zugehen, voneinander lernen! Häufig gibt es bereits Vernetzungstreffen, bei denen sich Stiftungen bundesweit oder in Regionen offen austauschen. Wir sind alle auf demselben Weg, und es gibt noch viel Gutes zu tun. Machen wir uns auf – und reden miteinander!

Öffentlichkeitsarbeit: Fachwissen ist gefragt

Zum Thema Kommunikation gehört auch die Öffentlichkeitsarbeit einer Stiftung. Hier sei Fachwissen enorm wichtig, äußerten viele der Befragten in den Experteninterviews. Die Auswertungen lassen den Schluss zu, dass Öffentlichkeitsarbeit insbesondere für kleine und mittlere Stiftungen eine besonders schwierige Herausforderung ist, weil es eher selten eine Pressestelle gibt bzw. eine Person, die sich ausschließlich um das Thema Medien- und Pressearbeit sowie die Beziehungspflege zu relevanten Stakeholdern kümmert. Kommunikationsaufgaben werden dann z. B. von der Geschäftsführung „mit“ übernommen. Wer sich um alles selbst kümmern muss, läuft allerdings Gefahr, sich zu verzetteln. So beschreibt z. B. eine Stiftungsmitarbeiterin im Interview:

„Wir haben z. B. ein neues Projekt, sagen wir eine Nachmittagsbetreuung für Kinder. Dann wird zwar mit dem Bezirksbürgermeister gesprochen, vielleicht auch mit den regionalen Medien, aber die Anwohner vor Ort werden vergessen. Da verpasst man die Chance, die Leute zu involvieren, für die das Angebot gedacht ist.“

Schwierigkeiten bei der externen Kommunikation lassen sich offenbar auch auf eine gewisse Selbstüberschätzung zurückführen, wie in den Interviews deutlich wurde. Zu wissen, wie man seine Zielgruppen am besten anspricht, ist keineswegs selbstverständlich. Dazu sagt eine Interviewpartnerin:

„Kommunikation ist für uns Alltag, deswegen halten wir uns alle für Profis. Wir glauben, wir können wunderbar sprechen, [...] wunderbar schreiben. Wir denken aber nicht darüber nach, dass wir in gewissen sozialen Milieus verortet sind.“

Insgesamt lassen sich aus den Experteninterviews drei Aspekte ableiten, die die externe Kommunikation für Stiftungen erschweren:

- 1** Es ist unklar, wie man sich seinen Zielgruppen am besten verständlich macht.
- 2** Es fehlt Know-how darüber, wie man kostengünstig Fachwissen über Kommunikation einbeziehen kann.
- 3** Es fehlt die Bereitschaft oder der Mut, sich mit anderen Stiftungen auszutauschen und Kommunikationslösungen zu adaptieren.

Ehrenamt bereichert die Diskussionskultur

Das Thema Ehrenamtlichkeit hängt, aus nachvollziehbaren Gründen, sowohl mit der internen Kommunikation als auch mit der Öffentlichkeitsarbeit einer Stiftung zusammen. Viele Stiftungen sind auf freiwilliges Engagement angewiesen, müssen folglich dafür „werben“ und zugleich dafür sorgen, dass auch ehrenamtliche Mitarbeiter die Vision der Stiftung mittragen. Freiwillig engagierte Menschen sind zweifellos eine Bereicherung, in vielen Fällen unerlässlich für die Verwirklichung des Stiftungsauftrags. Zugleich ist Ehrenamtlichkeit eine Herausforderung: „Beim Einsatz von Ehrenamtlichen ist [...] wichtig, dass sie professionell geführt werden; gerade wenn Menschen ohne Entgelt arbeiten, haben sie Anspruch, mindestens so ernst genommen zu werden wie hauptamtliche Mitarbeiter.“⁵⁵

Unter den teilnehmenden Stiftungen bei der Online-Befragung haben mehr als drei Viertel (78,8 Prozent) ausschließlich oder auch ehrenamtliche Mitarbeiter. Hier zeigt sich einmal mehr: Stiftungen fördern nicht nur bürgerschaftliches Engagement, sondern werden häufig selbst von freiwillig Engagierten getragen.⁵⁶ Dies scheint eine offene Diskussionskultur zu fördern: Stiftungen, die Ehrenamtliche beschäftigen, beurteilen die Aussage „In unserer Stiftung reden wir offen über Fehler“ signifikant positiver als solche ohne Ehrenamtliche. Zu der genannten These passt, dass die Einschätzung „In unserer Stiftung tun sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schwer, Fehler mit ihrem/ihrer Vorgesetzten zu besprechen“ bei Stiftungen mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern signifikant häufiger eher ablehnend ausfällt als bei Stiftungen ohne Ehrenamtliche.

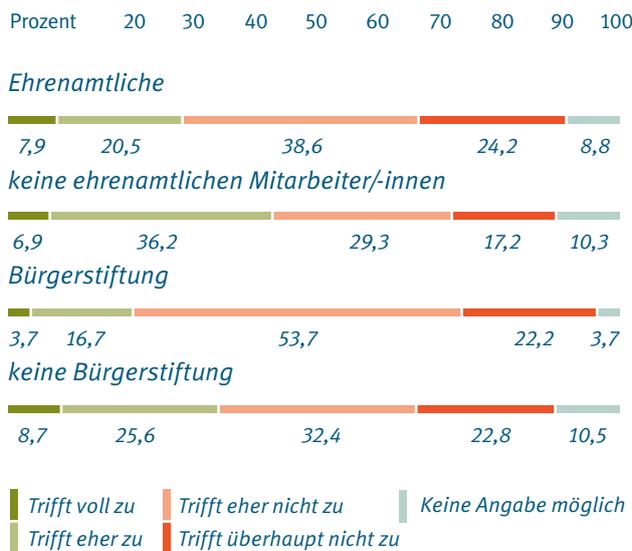
Stiftungen mit Ehrenamtlichen suchen außerdem weniger häufig nach einer bzw. einem Schuldigen (Abb. 12).

Das Thema Ehrenamt wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Online-Befragung auch in der offenen Nennung aufgeworfen. Unter anderem wurde die

Abb. 12: Reden statt „beschuldigen“: Mit Ehrenamtlichen im Team wird nicht so häufig nach Schuldigen gesucht

Stiftungen mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und auch Bürgerstiftungen, die oft Ehrenamtliche beschäftigen, suchen weniger häufig nach der oder dem Schuldigen für einen Fehler. Drei Viertel der Bürgerstiftungen unter den Befragten stehen der Aussage, es werde bei Fehlern nach Schuldigen gesucht, ablehnend gegenüber.

Wenn in der Stiftung ein Fehler auftritt, wird nach dem/der Schuldigen gesucht.



Herausforderung beschrieben, richtig einzuschätzen, was man „Ehrenamtlichen zutrauen kann“, und dass man „gegenüber ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bei Fehlern nachsichtiger sein müsse“. Auch in den Experteninterviews wurde die „Herausforderung Ehrenamt“ thematisiert:

„Wenn ich eine reine Hauptamtsstruktur habe, da kann ich jemandem schon mal die Ohren langziehen. Damit muss ich bei Ehrenamtlichen vorsichtig sein. Von daher spricht man vielleicht nicht ganz so offene Worte oder drückt mal ein Auge zu, weil man weiß, der macht das in seiner Freizeit.“

Expertise im Bereich Ehrenamt haben besonders die deutschen Bürgerstiftungen. Im Jahr 2012 wurden allein in den 239 Bürgerstiftungen, die das Gütesiegel der Initiative Bürgerstiftungen tragen, 480.000 Ehrenamtsstunden geleistet.⁵⁷ Auch unter den Bürgerstiftungen, die bei der Online-Befragung teilnahmen, gab fast ein Viertel an, zwischen 9 und 15 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben. Nur vier der insgesamt 54 befragten Bürgerstiftungen beschäftigen – neben den Gremienmitgliedern – keine Ehrenamtlichen. Unter allen befragten Bürgerstiftungen suchen über drei Viertel eher nicht oder gar nicht nach Schuldigen, wenn ein Fehler auftritt.

Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse der Online-Befragung, dass wer mit Ehrenamtlichen arbeitet, nicht nur ein Gespür für die Wünsche und Sorgen haben sollte, sondern auch konstruktiv über Fehler diskutieren können muss, ohne einzelne Schuldige zu suchen. Im Experteninterview beschreibt die Leiterin des Fundraisingbereichs einer Bürgerstiftung die Arbeit in der Organisation exemplarisch:

„Bei uns ist der Anspruch extrem groß, mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Leuten klar zu kommen. Wir versuchen, alle zu überzeugen und mit ins Boot zu holen.“

Finanzen

Finanzkrise und anspruchsvolle Stakeholder – zu denen auch immer stärker Journalisten und Interessierte aus der breiten Öffentlichkeit gehören – erleichtern die Stiftungsarbeit nicht: Der Erfolgsdruck im Stiftungswesen sei tendenziell gestiegen, beurteilt ein Experte im Interview. Die Mittel, die den Stiftungen zur Verfügung stehen, würden knapper. Stiftungen müssten somit klarer sich selber, aber auch gegenüber ihren Aufsichtsorganen, Rechenschaft ablegen, was mit dem eingesetzten Kapital erreicht wurde. Damit ginge einher, dass schärfer darauf geachtet wird, möglichst wenig Fehler zu machen, weil diese den Wirkungsgrad der Stiftung reduzieren.

In der quantitativen Befragung steht der reale Kapitalerhalt auf der Rangliste der fehleranfälligen Bereiche an zweiter Stelle (vgl. Abb. 10). Bereits seit Herbst 2008 ist es für Stiftungen zunehmend schwierig geworden, den unübersichtlichen Markt der Anlageprodukte einzuschätzen. Derzeit ist das Kernproblem allerdings das niedrige Zinsniveau: „Sichere“ Anlageprodukte erbringen häufig nicht einmal mehr einen Ertrag in Höhe der Inflation. In der Folge überprüfen zahlreiche Stiftungen ihre bisherige Anlagestrategie.⁵⁸ In Gesprächen, die der Bundesverband Deutscher Stiftungen mit seinen Mitgliedern führt, kommt dabei eine gewisse Orientierungslosigkeit hinsichtlich der Neufassung der Anlagestrategie und notwendiger Entscheidungen über An- und Verkauf von Anlageprodukten zutage.⁵⁹ Darauf deuten auch die Ergebnisse dieser Studie hin.

Zweckverwirklichung

Einer großen Herausforderung stehen alle Stiftungen gegenüber: Die Wirkung des Stiftungshandelns prognostizieren zu müssen. Das hat oft etwas mit dem viel zitierten Glaskugelgucken zu tun. Denn wie kann man heute wissen, ob ein Programm in fünf Jahren erfolgreich gewesen sein wird, ob z. B. die Förderung von Jugendlichen tatsächlich Auswirkungen auf deren Biografie hat? Bei der praktischen Umsetzung der „stifterschen Interpretationen der Welt“ sind „Alleingang und Konservatismus auch im Stiftungshandeln [...] nicht (mehr) opportun. Stets müssen die Landkarten des eigenen Operierens überprüft, Richtungen justiert und Ziele vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Veränderung neu ausformuliert und interpretiert werden.“⁶⁰

Stiftungen sehen sich hier immer wieder mit der Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit konfrontiert, wie auch ein Interviewpartner beschreibt:

„Mir fällt es schwer, im inhaltlichen Bereich von Fehlern zu sprechen. Das wären eher Fehleinschätzungen, Fehlentwicklungen, wenn man den ‚Markt der Gemeinnützigkeit‘ anders eingeschätzt hat. Ob das gleich ein Fehler ist, weiß ich nicht. Aber zumindest das zuzugeben und zu sagen: ‚Mensch, wir haben versucht, z. B. innerhalb von fünf Jahren die Welt CO₂-frei zu gestalten und haben es nicht geschafft.‘ Das ist ja nicht zwangsläufig ein Fehler. Man kann dann sagen: ‚Da lernen wir draus, beim nächsten Mal unsere Ziele anders zu definieren.‘“

Die Frage der Zieldefinition bzw. der Zielerreichung ist unter anderem für die gelingende Projektarbeit relevant. Projekte sind stets mit einem gewissen Grad von Risiko und Unsicherheit verbunden. Zugleich wird erwartet, dass sie spezifizierte und quantifizierte Ergebnisse liefern.

Herausforderung: Projektarbeit

Stiftungen, die viel in **Projekten*** arbeiten, können sich keine Fehlervermeidungsstrategie auf die Fahnen schreiben, so die überwiegende Einschätzung der Stiftungsexpertinnen und -experten in den Interviews. Die Überzeugung, dass Projektarbeit überwiegend im Trial-and-Error“-Verfahren verläuft, führt offenbar auch zu einem „lockeren“ Umgang mit Fehlern:

„Wir haben eine gute Kultur im Umgang mit Fehlern, weil wir viel in Projekten arbeiten und da gelingt eben nicht immer alles.“

Die Frage, ob und wie Stiftungsprojekte gesellschaftliche (und nachhaltige) Wirkung entfalten, wird immer häufiger gestellt. Die Herausforderung für Stiftungen lautet deshalb: Wie gestaltet man ein Projekt so, dass es die geplante, erwünschte Wirkung erzielt? In den Experteninterviews betonen die Gesprächspartner, dass es u. a. wichtig sei sich nicht erst im Prozess der Evaluation – also erst nach Projektabschluss – zu überlegen, welches die Erfolgsfaktoren sind. Stattdessen sollte man diese Faktoren schon bei der Einrichtung einer Initiative festlegen. Zugleich dürfe man aber auch nicht „statisch an formulierten Zielen festhalten“. Die theoretisch formulierten Ziele müssten im Laufe der Projektarbeit angepasst werden, um das Potenzial eines Projektes ausschöpfen zu können.

Projekt

Ein Projekt besteht aus einzigartigen, nicht wiederholbaren Abläufen. Es weist einen gewissen Grad von Risiko und Unsicherheit auf und hat einen geplanten Start- sowie Endtermin innerhalb klar spezifizierter Kosten- und Ressourcen-Beschränkungen. Das benötigte Personal ist der Projektorganisation für die Dauer des Projekts zugeordnet. Stakeholder erwarten von Projekten, dass sie spezifizierte und quantifizierte Ergebnisse innerhalb vorbestimmter Parameter liefern. Ein Projekt kann von längerer Dauer und im Zeitablauf wechselnden internen und externen Einflüssen ausgesetzt sein.

Bezogen auf Kooperationspartner wiesen die Stiftungsexperten darauf hin, sich möglichst nicht zu schnell zu binden. Auf den ersten Blick erkenne man oft eine Reihe von gemeinsamen Zielen und blende mögliche Unwegsamkeiten aus.

„Im Prozess stellt man dann fest, dass beide Organisationen, aus welchen Gründen auch immer, doch nicht so gut zusammenarbeiten können.“

Entscheidend seien die Identifikation und die Auseinandersetzung mit den Menschen, mit denen man eine längere Zeit zusammenarbeitet. Stimmt die Chemie nicht, dann „zieht sich das durch das ganze Projekt, dann wird das für alle ein nicht zufriedenstellendes Zusammenarbeiten“, beschreibt ein Interviewpartner seine Erfahrungen. Auch die Erwartungshaltungen der Kooperationspartner sollten im Vorfeld geklärt werden. Wie soll mit Rückschlägen umgegangen werden? Wie viel Risiko geht man ein? „Fokussierung ist nicht nur für die Tätigkeit der Stiftung bei der Förderung und Durchführung von Projekten anzuraten. Auch bei der Kooperation gilt: Man kann nicht nicht kooperieren, aber man kann auch nicht mit jedem kooperieren. Kooperation kostet Zeit und Geld. Wer strategisch fokussiert kooperiert, kommt mit gleichem Aufwand weiter.“⁶¹

Was gehört zu einer gelingenden Projektarbeit?

von Dr. Lutz Spandau, Vorstand der Allianz Umweltstiftung

Vorwiegend operativ ausgerichtete Stiftungen zeichnet aus, dass sie Fördergrundsätze und Förderschwerpunkte festlegen und die Vorhaben aktiv mit begleiten. Um einer Beliebigkeit vorzubeugen und ein eigenes Profil zu entwickeln, sind die eher allgemeinen und aggregierten Fördergrundsätze durch explizit formulierte Förderschwerpunkte zu konkretisieren.

Diese sollten nicht nur beinhalten, was gefördert, sondern auch, wer oder was nicht gefördert wird oder werden kann. So sind z. B. Aussagen zur Rechtsform des Projektpartners, zum Raumbezug (regional, national, international) oder der zweckgebundenen Verwendung der Fördermittel unabdingbar.

Berücksichtigen Projektpartner diese Fördergrundsätze und Förderschwerpunkte und erstellen darauf aufbauend eine Projektskizze, welche Aussagen zu Zielen, Inhalten, Dauer und Kosten sowie über die weiteren Projektförderer enthält, kann die Stiftung seriös prüfen, ob das Vorhaben weiter verfolgt wird. Sollte das Projekt für eine Förderung in Frage kommen, erarbeitet die Stiftung gemeinsam mit dem Projektpartner einen detaillierten Projektantrag. Diese intensive Zusammenarbeit zur Vorbereitung eines Projektes ist notwendig, um den bewilligenden Gremien einen Antrag mit hoher inhaltlicher und fachlicher Qualität, bezogen auf die Förderschwerpunkte der Stiftung, unterbreiten zu können.

Nach Bewilligung durch die Gremien werden die Projekte durch die Mitarbeit der Stiftung in projektbegleitenden Arbeitsgruppen intensiv mit betreut. So kann jederzeit auf die bei fast jedem Projekt zu verzeichnende Dynamik reagiert, die Zielsetzung entsprechend modifiziert und die Gremien der Stiftung informiert werden. Nach Abschluss der Vorhaben wird im Rahmen einer Erfolgskontrolle überprüft, ob die formulierten Ziele eingelöst wurden oder eben nicht. Die gewonnenen Erkenntnisse werden als „Stand des Wissens“ in neue Vorhaben eingebracht und sind damit die Grundlage, Fehler bei künftigen Projekten zu vermeiden.

Die Stiftung selbst sollte ihre Fördergrundsätze, Förderkriterien und die durchgeführten Projekte in periodischen Zeiträumen (fünf, zehn Jahre) evaluieren. Dabei sollte überprüft werden, inwieweit mit den bisherigen Förderungen auf gesellschaftlich relevante Zukunftsfragen Antworten gegeben werden können. Mitglieder eines Evaluierungsteams sollten neben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stiftung und ihrer Gremien Projektpartner und externe Experten sein.

Grundlegende zu diskutierende Thematik ist, ob zur Beantwortung relevanter Zukunftsfragen die Stiftung gut aufgestellt ist, oder ob eine Optimierung bzw. eine grundlegende Reform der bisherigen Aktivitäten notwendig erscheint. Damit wird sichergestellt, dass die Förderkonzeption dynamisch weiterentwickelt und nicht statisch festgeschrieben wird. Die kritische Reflexion des eigenen Tuns ist ein weiterer wesentlicher Beitrag, Fehler in Stiftungen zu minimieren bzw. zu vermeiden.

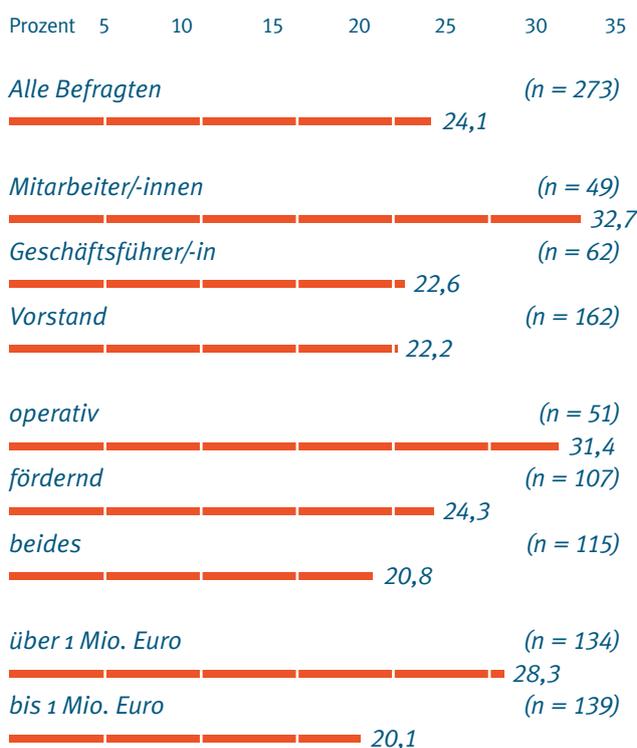
Fehlertransparenz

Ein Lernprozess kann nicht nur durch die kritische Reflexion von Fehlern innerhalb einer Stiftung angestoßen werden. Auch die Fehlschläge anderer Stiftungen bilden einen wertvollen Erfahrungsschatz, der bis dato im Stiftungssektor allerdings eher selten geteilt wird. Einen Vorstoß in diese Richtung wagten kürzlich fünf große deutsche Stiftungen und der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft mit dem Forschungsprojekt „Learning from Partners“.⁶² Im Rahmen der Studie wurden die Pro-

Abb. 13: Nur ein Viertel der Befragten möchte über Fehler nicht öffentlich sprechen

Der überwiegende Teil der Befragten ist bereit, auch öffentlich darüber zu sprechen, was ihre Stiftung aus Fehlern gelernt hat. Nur knapp ein Viertel der Befragten gab an, dass dies auf ihre Stiftung nicht oder eher nicht zutrifft. Größere Vorbehalte haben in dieser Hinsicht insbesondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ein Drittel). Auch bei operativ tätigen Stiftungen und bei größeren Stiftungen mit einem Kapital über eine Million Euro ist ein höherer Prozentsatz eher nicht bereit, in der Öffentlichkeit über Fehler zu sprechen.

Wir sind grundsätzlich bereit, auch öffentlich darüber zu sprechen, was wir aus Fehlern gelernt haben.



Bottom-two (trifft eher nicht zu + trifft überhaupt nicht zu)

jektpartner der Stiftungen zu verschiedenen Bereichen befragt: Zufriedenheit mit der Partnerschaft, die Wahrnehmung der Stiftungen, die administrativen Prozesse und die Unterstützung seitens der Stiftung. Mit Hilfe des Feedbacks wollten die Stiftungen Verbesserungsmöglichkeiten des eigenen Handelns identifizieren.

Öffentlich über Fehler sprechen: Ja oder Nein?

Solche „öffentlichen Bewertungen“ des eigenen Tuns bergen selbstverständlich auch Risiken. Niemandem ist damit gedient, wenn eine Stiftung transparent kommuniziert, zu Fehlschlägen steht, diese aber von den Medien „ausgeschlachtet“ werden. Wie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Online-Befragung zu diesem durchaus kontroversen Thema stehen, wurde mit der Bewertung der Aussage „Wir sind grundsätzlich bereit, auch öffentlich darüber zu sprechen, was wir aus Fehlern gelernt haben“ überprüft. Hier zeigte sich: Mehr als zwei Drittel (67,4 Prozent) der befragten Stiftungen stimmen dieser Aussage voll oder eher zu. Knapp ein Viertel gab an, nicht oder eher nicht bereit zu sein, auch öffentlich über Fehler zu sprechen.

Sowohl zwischen den Hierarchieebenen innerhalb einer Stiftung als auch zwischen verschiedenen Stiftungs„typen“ (Verwirklichung und Kapitalvolumen) konnten Unterschiede im Antwortverhalten festgestellt werden: Während die Befragten auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene weniger Vorbehalte haben, schätzen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Bereitschaft ihrer Stiftung, auch öffentlich über Fehler zu sprechen, vorsichtiger ein.

Legten die bisherigen Ergebnisse die Vermutung nahe, dass operative Stiftungen transparenter mit Fehlern umgehen, zeigt sich hier ein anderes Bild: Förderstiftungen sind eher bereit, auch öffentlich darüber zu sprechen, was sie aus Fehlern gelernt haben. Beim Merkmal Kapitalvolumen sind es eher die kleineren Stiftungen (bis 1 Mio. Euro), die Fehlschläge auch öffentlich kommunizieren würden.

Unterschiedliche Einschätzungen gab es außerdem zwischen Stiftungen mit und ohne ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie zwischen „normalen“ und Bürgerstiftungen: 70 Prozent der Stiftungen, die Ehrenamtliche im Team haben, sind bereit, öffentlich zu kommunizieren, was sie aus Fehlern gelernt haben. Dies gaben auch drei Viertel aller befragten Bürgerstiftungen an.

Aus den Ergebnissen kann die These abgeleitet werden, dass für viele Stiftungen Erfolg tatsächlich nicht „nur das strahlende Ergebnis eines Projektes ist“, sondern auch das Aufzeigen von Wegen, die nicht zum Ziel führen. Dass sich mehr als zwei Drittel der befragten Stiftungen grundsätzlich bereit zeigen, auch öffentlich über Fehler zu sprechen, deutet auf ein nicht zu unterschätzendes Lernpotenzial für den gesamten Stiftungssektor hin. Die Ergebnisse untermauern die eingangs formulierte These, dass Stiftungen durchaus bereit sind, sich auch untereinander über Fehlentscheidungen, Fehlschläge oder Misserfolge auszutauschen.

Auf einen Blick

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Online-Befragung schätzen die interne Kommunikation und den realen Kapitalerhalt als die fehleranfälligsten Bereiche der Stiftungsarbeit ein.
- Diese Einschätzungen hängen maßgeblich von der jeweiligen Position in der Stiftung ab. Die unterschiedliche Wahrnehmung je nach Hierarchiestufe untermauert die These, dass Fehler jeweils aus dem eigenen Bezugsrahmen beurteilt werden.
- Auch in den Experteninterviews schilderten die Stiftungsvertreterinnen und -vertreter die speziellen Herausforderungen für ihre Stiftungen: Hier wurden Schwierigkeiten im finanziellen Bereich selten thematisiert; stattdessen lag der Fokus auf den Bereichen Kommunikation und Zweckverwirklichung.
- Nicht nur mittels der kritischen Reflexion innerhalb einer Stiftung kann aus Fehlern gelernt werden, sondern auch durch offene Kommunikation von Misserfolgen im Stiftungssektor insgesamt. Mehr als zwei Drittel der befragten Stiftungen sind grundsätzlich bereit, auch öffentlich darüber zu sprechen, was sie aus Fehlern gelernt haben.

4

Potenziale für die Stiftungsarbeit

Wie die Befragungen gezeigt haben, finden sich in Stiftungen bereits viele Ansätze zu konstruktiver und lernorientierter Fehlerkultur, die besonders im Selbstverständnis der Befragten zum Ausdruck kommen. Vor allem Stiftungen, die eigene Projekte durchführen, wissen, dass beim Ausprobieren oder Initiieren von Neuem Fehler kaum vermeidbar sind. Die wertschätzende und vertrauensvolle Kommunikationskultur in vielen Stiftungen und die zunehmende Orientierung auf die Sache, nicht auf eine Person, fördern das gemeinsame Nachdenken über Fehler. Diese Ansätze bergen das Potenzial, als gesamte Organisation zu lernen.

Zugleich gibt es für einen konstruktiveren Umgang mit Fehlern kein allgemeines Rezept. Die Vorstellung, eine „einheitliche“ Organisations- bzw. Fehlerkultur etablieren zu müssen oder den Umgang mit Fehlern „steuern“ zu wollen, ist kaum realitätstauglich – und wird der Unterschiedlichkeit von Stiftungen nicht gerecht. Es gilt zu bedenken: Die Möglichkeiten, Fehlerkultur bewusst zu gestalten, sind begrenzt; Einheitlichkeit und Widerspruchsfreiheit sind für vielfältige Organisationen weder erreichbar noch sinnvoll.⁶³ Ob und welche Fehlerstrategien aufgegriffen werden, hängt also von den jeweiligen Spezifika der betreffenden Organisation ab. Eine größere Aufmerksamkeit für die Einstellung zu und den konkreten Umgang mit Fehlern innerhalb der eigenen Stiftung lohnt sich aber allemal.

Diese Aufmerksamkeit stellt nicht zuletzt eine Herausforderung für die Leitungsebene der Stiftungen dar. Bereits die Fehlerforschung weist auf die Abhängigkeit der Wahrnehmung und Bewertung von Fehlern von der jeweiligen Position innerhalb einer Organisation hin. Und auch Theorien zur Unternehmenskultur unterstreichen die Bedeutung von Personen mit Vorbildfunktion. Dies spiegelt sich in den Ergebnissen der Stiftungsbefragung wider: Die Befragten in hierarchisch höher stehenden Positionen schätzen die Offenheit der Kommunikation sowie das Lernen aus Fehlern tendenziell positiver ein und bekunden hierfür auch größere Bereitschaft. Andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen teilweise mehr Zurückhaltung. Personen in Leitungsfunktionen in Stiftungen kommt eine wichtige Rolle bezüglich der Fehlerkultur zu. Sie können, indem sie beispielsweise aktiv die sachorientierte Fehlerdiskussion stärken, Kommunikationsrahmen schaffen und den Austausch von „Lessons Learned“ nach innen und außen ermöglichen, die konstruktive Fehlerkommunikation entscheidend fördern.

Was kann die Leitungsebene für eine positive Fehlerkultur in der Stiftung tun?

von Dr. Christof Eichert, Vorstand der Herbert Quandt-Stiftung

Wer sich in einem Unternehmen und auch in einer Stiftung auf die Suche nach gescheiterten Projekten macht, erhält immer dieselbe Antwort: es gibt keine! Dieses Ergebnis ist mit großer Wahrscheinlichkeit zwar falsch, es entspricht aber den Konventionen in Organisationen, die stets erfolgreich sein wollen. Fehler macht niemand gerne. Betrieblich wie gesellschaftlich ist Scheitern das schlimmste Attribut, das einem Verantwortlichen zugeordnet werden kann. Wir haben – anders als etwa in den USA – keine Kultur des zweiten Versuchs. Das aufmunternde „Try again!“ ist in Deutschland nicht etabliert, eher die fröhliche Betrachtung eines „Schiffbruchs mit Zuschauern“.

Die Antwort auf die Frage nach Fehlern spiegelt eine Reaktion auf die klassische Erwartungshaltung der Leitungsebene wider. Sie wirft zugleich die Frage nach dem richtigen Einsatz und Unterstützung der Mitarbeiter durch die Leitung auf. Damit sind wir sofort bei grundsätzlichen Fragen der Fehlerkultur als einem Thema vor allem der Leitungsaufgaben bei der Personalentwicklung.

Bei eingetretenen Problemen kommt man rasch in eine Spirale der insistierenden Fragen: Wer ist schuld? Was sind mögliche Sanktionen? Solche Fragen mögen im Einzelfall unvermeidlich sein. Mindestens so wichtig sind aber aus der Sicht der Gesamtorganisation andere Fragen: Liegt überhaupt ein Fehler vor? Sind die Ziele und erwarteten Ergebnisse eigentlich völlig klar? Hatte der Verantwortliche eine Chance, es besser zu machen?

Solche Fragen sind in jeder Institution als zentrale Themen der Organisationskultur zu stellen. In Stiftungen erhalten allerdings zusätzliche Aspekte besondere Bedeutung. Denn Stiftungen verstehen sich als Motoren für Veränderungen und der Suche nach Innovationen. Diese entstehen allerdings gerade nicht durch das Nachmachen bekannter Abläufe und Methoden. Weltmeister der Optimierung, des „Best Practice“, sind langweilige Typen. Solche Menschen, die an anderem Platz sicher sehr gut wirken können, sind in Stiftungen eher in der falschen Verwendung. Es sollten die neugierig nach „Next Practice“ Suchenden sein, die eine Stiftungsleitung einstellt.

„Planung ist der Ersatz des Zufalls durch den Irrtum“ ist ein bekannter Spruch von Churchill. Irrtum ist auf dem Weg zu neuen Lösungen unausweichlich, er ist der geplanten Innovation geradezu immanent. Wenn Stiftungen Quellen der Innovation sein wollen, dann müssen sie auch Quellen des Irrtums und des Scheiterns sein. Dazu bedarf es einer Wertschätzungskultur für Köpfe, die ausprobieren, anstatt nachzumachen. Es bedarf des Wissens auf allen Seiten, dass Fehler willkommen sind, aber dafür Regeln eingehalten werden, damit man aus ihnen lernt. Das bedeutet eine ausgeprägte Kommunikationskultur über die konkrete Arbeit und deren Bedingungen. Eine gute Dokumentation der Projektarbeit und deren erfolgreichen oder misslingenden Verlauf ist unabdingbar, damit dieser wichtige Lernerfolg überhaupt möglich ist.

Schlimm sind unter diesen Aspekten dann nur Fehler, die zum wiederholten Mal gemacht werden. Denn dann hat die gesamte Organisation nichts gelernt und eigentlich zum ersten Mal einen echten Fehler gemacht, allen voran die Leitungsebene.

Sechs Empfehlungen für Stiftungen

1

Fehlermanagement als Führungsaufgabe verstehen und Mitarbeitende befähigen

Fehlerstrategien in Organisationen werden maßgeblich von der Führungsebene geprägt. Es liegt deshalb nahe, dass ein strategisches Fehlermanagement als Führungsaufgabe verstanden werden sollte. Fehlermanagement kann dafür sorgen, dass Fehler in der Stiftung als Lernanlässe angenommen werden.⁶⁴

Dabei gilt mittlerweile als überholt, ausschließlich „von oben nach unten“ zu versuchen, die Kontrolle zu halten und Fehler nur zu verhindern. Stattdessen sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über eine Vertrauens-, Wertschätzungs- und Beteiligungskultur befähigt werden, Fehlerstrategien adäquat anzuwenden.⁶⁵ Hilfreich kann hier z. B. sein, das „Denken in Szenarien“ zu fördern (also das Denken in längerfristigen Zeiträumen und die Beschäftigung mit Wirkungszusammenhängen).⁶⁶ So haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Handlungsoptionen zur Hand und können Fehlern souveräner begegnen.

2

Über Fehler sprechen und Fehlerstrategien gemeinsam reflektieren

Dieses Verständnis von Fehlermanagement als Führungsaufgabe beinhaltet auch, die gewünschte Fehlerkultur vorzuleben und in der Stiftung ein „kulturbewusstes Handeln“ zu etablieren. Ein Mittel dafür ist, Raum für die gemeinsame Reflexion über Fehler, Misserfolge und Lernchancen zu schaffen. Als Grundlage für den gemeinsamen Austausch können die oben beschriebenen „typischen“ Fehlerstrategien dienen. Hier lässt sich fragen: Welche Strategien wenden wir in welchen Situationen an? Sind unsere Fehlerstrategien angemessen oder wollen bzw. können wir uns in eine andere Richtung entwickeln?

Wichtig ist dabei, Diversität als Quelle stetigen Lernens zu fördern⁶⁷, statt nach Einheitlichkeit und Widerspruchsfreiheit zu streben⁶⁸. Alle Beteiligten in eine Richtung zu „polen“, kann nicht das Ziel sein. Genauso wenig wie irgendwann eine „optimale Fehlerkultur“ für die Stiftung zu erreichen. Das Ziel darf aber durchaus sein, die eigene Fehlerkultur zu hinterfragen und den Austausch darüber in der Stiftung immer wieder anzustoßen.

3

Maßnahmenrepertoire erweitern und unabhängiges Know-how einbinden

Welche Instrumente zur Verringerung von konkreten Fehlerquellen sinnvoll sind, hängt natürlich von der Struktur der jeweiligen Stiftung ab. Einige wenige Erweiterungen des Maßnahmenrepertoires können aber mitunter viel bewirken: Bei der internen Kommunikation können z. B. regelmäßige Feedbackverfahren auf allen Ebenen die Lernkultur in der Stiftung unterstützen. Das muss nicht in Form eines streng formalisierten Leistungsfeedbacks oder einer Führungskräftebeurteilung erfolgen. Vielmehr geht es darum, Feedback untereinander zu institutionalisieren und Kritik (wie auch Lob) zu „normalisieren“.

Auch im Bereich Finanzen kann mit verhältnismäßig wenigen Mitteln viel bewirkt werden: Für Stiftungen, die keine eigenen hauptamtlichen Fachleute haben – das ist die Mehrzahl – bietet es sich beispielsweise an, in größeren Zeitabständen externes unabhängiges Know-how einzubinden; zur kritischen Überprüfung der vorhandenen Vermögensbewirtschaftungsstrategie, der tatsächlichen Vermögensbewirtschaftung sowie der alternativen Angebote möglicher kommerzieller Partner. Neben Instituts-unabhängigen Vermögensberaterinnen bzw. -beratern, die auf Honorarbasis arbeiten, können – wenn keine Ressourcen für Honorare verfügbar sind – z. B. Fachleute aus anderen Stiftungen oder Pensionäre mit entsprechendem Know-how für eine Beratung gewonnen werden. Auch der kollegiale Austausch mit „Stiftungskollegen“ bietet die Chance, zu erkennen, wo sich die eigene Stiftung „über den Tisch ziehen lässt“ oder bessere Angebote schlicht übersieht.

4

Die eigene Wirksamkeit hinterfragen

Notwendige Voraussetzungen, um sich sinnvoll mit der Wirksamkeit des eigenen Stiftungshandelns zu beschäftigen, sind ein klares Profil der Stiftung sowie strategische Ziele. Sodann ist zu hinterfragen, ob die Stiftung effektiv arbeitet; eine Methode dafür ist die Evaluation. Hier sollte nicht nur gefragt werden, ob die Stiftung ihre Ziele erreicht, sondern auch, wie sie dies tut und welche alternativen Wege es geben könnte.

Im Hinblick auf mögliche Effektivitätssteigerungen sollten etwa Fördergrundsätze und durchgeführte Projekte regelmäßig – am besten gemeinsam mit Externen – evaluiert und auch auf die Frage hin geprüft werden: Können wir mit unseren bisherigen Aktivitäten wirksame Antworten auf gesellschaftlich relevante Zukunftsfragen geben?

5

Die „Grundsätze Guter Stiftungspraxis“ zu Rate ziehen

Die Grundsätze Guter Stiftungspraxis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen sind nicht nur ein ethischer Orientierungsrahmen, sondern geben auch Hinweise, wie Fehler vermieden werden können. So kann z. B. eine Regelung für mögliche Interessenskonflikte helfen, Fehlentscheidungen zu vermeiden.⁶⁹

Der in den Grundsätzen Guter Stiftungspraxis geforderte partnerschaftliche Umgang mit Geförderten und Projektpartnern hilft außerdem, hier eher offene Rückmeldungen zu erhalten und möglichen Fehlentwicklungen frühzeitig zu begegnen.

6

Plattformen für offenen Austausch mit anderen nutzen

Viele Stiftungen sind bereit, auch öffentlich über Fehler zu sprechen, aus denen sie gelernt haben. Hier bedarf es weiterer Initiativen aus dem Stiftungssektor, die in eine ähnliche Richtung gehen wie beispielsweise das Forschungsprojekt „Learning from Partners“⁷⁰ oder der Kongress „Aus Fehlern lernen“ des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen.

Wie Lerneffekte und gewonnene Einsichten außerhalb der Organisation kommuniziert werden können⁷¹, zeigen auch US-amerikanische Stiftungen, die auf ihren Internetseiten Informationen zum Thema „What We’re Learning“ veröffentlichen.⁷² Dabei geht es nicht darum, sich als Stiftung einer öffentlichen Bewertung „anzuliefern“, sondern vom Wissen anderer zu profitieren und diesen „Wissenspool“ mit eigenen Erfahrungen aufzufüllen.

5

Anhang

Glossar

Fehler

Ein „Fehler“ setzt bewusste Entscheidungen eines Akteurs voraus, die in bester Absicht ausgeführt werden, aber fehlerhafte Konsequenzen bedingen, weil a) der Ausgangszustand nicht korrekt erkannt wurde, b) eine falsche Aktion aufgerufen und ausgeführt wurde oder c) eine wichtige Aktion falsch ausgeführt wurde.⁷³

Fehlerfreundlichkeit

Fehlerfreundlichkeit in Organisationen meint allgemein eine Hinwendung zu und Beschäftigung mit Abweichungen vom erwarteten Lauf der Dinge.⁷⁴ Im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen geht es darum ein bejahendes Verhältnis zu Fehlern zu entwickeln, welches „Experimentieren und das Schaffen von Neuem“⁷⁵ ermöglicht.

Fehlerkompetenz

Fehlerkompetenz bezeichnet allgemein die Fähigkeit zu wissen, wie mit einem Fehler umgegangen werden soll. Innerhalb einer Organisation bedeutet dies, dass unterschiedliche Fehlerstrategien beherrscht werden, welche kontextuell und adäquat angewendet werden können.⁷⁶

Fehlerkultur

Fehlerkultur beschreibt die Leitvorstellungen und Werte, die die Art bestimmen, wie in einem Unternehmen mit Fehlern umgegangen wird.⁷⁷

Fehlermanagement

Aktivitäten und Handlungen, die zum Ziel haben, den Umgang mit Fehlern zu steuern und zu lenken.⁷⁸

Fehleroffenheit

Eine Fehlerstrategie, die zwischen „Fehlerfreundlichkeit“ und „Fehlervermeidung“ rangiert. Es geht darum, die Bereitschaft zu entwickeln, Fehler als Teil eines Entwicklungsprozesses zu akzeptieren und zuzulassen.

Fehlerstrategie

Ein spezifischer, längerfristig ausgerichteter Umgang mit Fehlern.

Fehlervermeidung

Eine Strategie oder Haltung Fehlern gegenüber, welche darauf abzielt Fehler prinzipiell zu vermeiden.⁷⁹ Fehlervermeidungsstrategien sind unter anderem die „Null-Fehler-Toleranz“ und „Six Sigma“.

Lernende Organisation

Dieser Fehlerstrategie liegt die Annahme zugrunde, dass nicht nur Menschen, sondern ganze Organisationen lernfähig sind. Es geht dabei nicht um das Lernen in, sondern von Organisationen, also um ein kollektives Bewusstsein und Handeln.

Negatives Wissen

Entsteht beim Fehlermachen. Um das Richtige zu wissen oder zu tun, muss gewusst werden, „was nicht zu einer Sache gehört“ und „was nicht getan werden darf“. „Negatives“ Wissen ist demnach das Gegenteil von „positivem“ Wissen (Wissen darüber, was richtig bzw. was zu tun ist).

„Null-Fehler-Toleranz“ / „Six Sigma“

Strategien der Fehlervermeidung. Mit diesen Strategien laufen Organisationen jedoch Gefahr, keinen reflektierten Umgang mit Fehlern entwickeln zu können.

„Professional Learning“

Bedeutet so viel wie „Lernen am Arbeitsplatz“⁸⁰. Unter dem Schlagwort „Professional Learning“ werden individuelle Lernprozesse thematisiert, wobei vor allem informelle, erfahrungsgebundene Prozesse hervorgehoben werden.⁸¹

Projekt

Ein Projekt besteht aus einzigartigen, nicht wiederholbaren Abläufen. Es weist einen gewissen Grad von Risiko und Unsicherheit auf und hat einen geplanten Start- sowie Endtermin, innerhalb klar spezifizierter Kosten- und Ressourcen-Beschränkungen. Das benötigte Personal ist der Projektorganisation für die Dauer des Projekts zugeordnet. Stakeholder erwarten von Projekten, dass sie spezifizierte und quantifizierte Ergebnisse innerhalb vorbestimmter Parameter liefern. Ein Projekt kann von längerer Dauer und im Zeitablauf wechselnden internen und externen Einflüssen ausgesetzt sein.

Angaben zur Datenerhebung und -auswertung

1. Experteninterviews

Charakteristika

In der Explorationsphase der Online-Befragung wurden offene leitfadengestützte Experteninterviews geführt. Hierbei nehmen die Interviewten, als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden Sachverhalte, die Rolle von „Experten“ ein⁸². Durch das „Insiderwissen“ der Experten werden Relevanzräume, Einstellungen und Meinungen erfasst, ohne eine Vielzahl von Akteuren befragen zu müssen.⁸³ Die Experteninterviews ermöglichen es das Gebiet der Fehler und Fehlerkulturen in Stiftungen abzustecken, so dass thematisch relevante Schwerpunkte erschlossen werden konnten. Die Auswertung der Interviews bildete die Grundlage der Konzeption des Online-Fragebogens.

Auswahl

Um die heterogene Stiftungslandschaft präziser zu erfassen wurden Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Stiftungstypen interviewt. Es wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Bürger-/Landes-/Treuhandstiftungen, Unternehmensverbundenen Stiftungen, kirchlichen Stiftungen, sowie Stiftungen des öffentlichen Rechts befragt. Unter den Experten waren 7 Frauen und 12 Männer vertreten. Neun von ihnen sind Vorstände oder Geschäftsführer bzw. Geschäftsführerinnen, zehn sind als Bereichsleiter bzw. Bereichsleiterinnen oder Projektmitarbeiter bzw. -mitarbeiterinnen tätig. Bei den Stiftungen handelt es sich um vier fördernde, neun operative und sechs Stiftungen, die sowohl operativ als auch fördernd tätig sind. Die Zahl der Mitarbeitenden variiert im Bereich von drei bis 400 und umfasst sowohl feste als auch ehrenamtliche Beschäftigte.

Ablauf

Im Zeitraum von Mitte September bis Mitte November 2012 wurden Interviews mit 19 Experten aus unterschiedlichen Stiftungen geführt. Allen Expertengesprächen lag ein Interviewleitfaden zu Grunde, welcher mit steigender Zahl der Gespräche variiert und angepasst wurde, um die Thematik der Studie immer gezielter erfassen zu können.⁸⁴ Die offenen Antwortmöglichkeiten der Interviews sowie die thematisch gleiche Ausrichtung ermöglicht es Motive der einzelnen Gespräche sichtbar zu machen und dadurch gemeinsame Relevanzräume zu erkennen.

Zur Datenaufbereitung wurden zunächst Transkripte der mündlichen Interviews angefertigt. Das Auswertungsverfahren orientierte sich an der integrativen, texthermeneutischen Analyseverfahren nach Kruse.⁸⁵ Im ersten Schritt wurde eine mikrosprachliche Analyse durchgeführt. Der Text wurde zunächst in Sinnabschnitte segmentiert, um diese dann zu beschreiben und zu interpretieren. Auf dieser vorläufigen Auswertung aufbauend wurden zentrale Motive und Thematisierungsregeln herausgearbeitet, also immer wiederkehrende Sprach- und Sinnmuster aufgedeckt.

2. StiftungsPanel-Befragung

Charakteristika

Für die Datenerhebung wurde eine Online-Befragung über das im August 2012 initiierte StiftungsPanel des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen durchgeführt.

Das StiftungsPanel besteht aus einem Pool registrierter Stiftungen, die regelmäßig an Online-Befragungen zu verschiedenen Themen teilnehmen.⁸⁶

Grundgesamtheit und Stichprobe

Das Thema „Fehlerkultur in Stiftungen“ ist eines, welches das gesamte Stiftungswesen betrifft⁸⁷ und nicht ausschließlich Stiftungen beispielsweise einer bestimmten Rechtsform oder Verwirklichung. Die Grundgesamtheit umfasst dementsprechend alle Stiftungen. Eine spezielle Stichprobenauswahl scheint auf theoretischer Ebene nicht nötig. Praktisch ist die Grundgesamtheit aller Stiftungen zudem unbekannt. Da nur rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts einer Aufsichtsbehörde unterstellt sind, wird deren Grundgesamtheit vom Bundesverband Deutscher Stiftungen regelmäßig quantitativ erfasst.⁸⁸ Um aussagekräftige Ergebnisse erzielen zu können, können sich beim StiftungsPanel ausschließlich rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts registrieren.

Fragebogen

Die Konzeption des Fragebogens erfolgte durch das Team des Kompetenzzentrums Stiftungsforschung im Bundesverband Deutscher Stiftungen. Die Erstellung erfolgte auf Grundlage der Interviews mit Stiftungsexpertinnen und -experten. Zur Qualitätsverbesserung wurde die vorläufige Fassung des Fragebogens mit Hilfe eines Pretests von Stiftungsvertreterinnen und -vertretern und stiftungsnahen Fachleuten auf Verständlichkeit und Vollständigkeit überprüft und entsprechend modifiziert. Der Fragebogen umfasste insgesamt 15 Fragen sowie die Möglichkeit einer offenen Nennung. Neben Strukturdaten wie der Position, der Zahl der Beschäftigten und deren Verteilung auf Haupt- und Ehrenamtliche, wurden Einschätzungsfragen zum Umgang mit Fehlern in der eigenen Stiftung gestellt. Diese konnten auf einer Skala

von „1 = Trifft voll zu“ bis „4 = Trifft überhaupt nicht zu“ beantwortet werden. War keine Angabe möglich, konnte dies angegeben werden. Zudem wurden die fehleranfälligsten Bereiche der Stiftung abgefragt sowie die verwendeten Instrumente ermittelt.

Ablauf

Die Umfrage wurde vom 29. November bis 12. Dezember 2012 online durchgeführt. Die Teilnehmenden des StiftungsPanels wurden über das Mailingtool der Panel-Software zur Umfrage eingeladen. Etwa nach der Hälfte des Befragungszeitraums wurden die Panelisten über einen „Reminder“ an die Online-Befragung erinnert. Sämtliche Daten wurden anonym erhoben.

Rücklauf

Innerhalb des Erhebungszeitraums von zwei Wochen nahmen 273 der 360 zu diesem Zeitpunkt registrierten Stiftungen an der Panel-Befragung teil. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 75,8 Prozent. Diese sehr hohe und erfreuliche Rücklaufquote ist bezeichnend für Online-Panels und ein erheblicher Vorteil dieses Erhebungsinstrumentes. Dadurch, dass sich die Teilnehmenden mit ihrer Anmeldung beim StiftungsPanel damit einverstanden erklärt haben, regelmäßig an Umfragen teilzunehmen, besteht eine hohe Motivation, dies auch umzusetzen.

Datenauswertung

Die erhobenen Daten wurden vom Team des Kompetenzzentrums Stiftungsforschung mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS ausgewertet. Die Analyse erfolgte überwiegend mittels deskriptiver, univariater Statistiken wie Häufigkeitsverteilungen und statistischer Kennwerte. Neben dem Mittelwert als Lagemaß wurde der Median zur Charakterisierung der Verteilungen verwendet. Er ist relativ unempfindlich gegenüber Ausreißern. Bei Fragen mit symmetrisch formulierten, skalierten Antwortmöglichkeiten von „1 = Trifft voll zu“ bis „4 = Trifft überhaupt nicht zu“ können die Kategorien als intervallskaliert angesehen und damit dem metrischen Skalenniveau zugeordnet werden.⁸⁹

Vor der Durchführung von Mittelwertvergleichen wurde zur Prüfung auf Normalverteilung der Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test angewendet, als Varianzenhomogenitätstest wurde der F-Test (Levene's Test for Equality of Variances) eingesetzt. Danach erfolgten Tests bezüglich signifikanter Unterschiede zwischen den Gruppen bei zwei unabhängigen Stichproben mit Hilfe des T-Tests (normalverteilt) bzw. des Mann-Whitney U Tests (nicht normalverteilt) mit mehreren unabhängigen Stichproben mit der einfaktoriellen Varianzanalyse ANOVA (Analysis of Variance). Die ANOVA ist sehr robust gegenüber Abweichungen von der Normalverteilung, insbesondere bei einer hohen Fallzahl.⁹⁰ Bei Homogenität der Varianzen wurde für die Mehrfachvergleiche (post hoc Test) im Anschluss an die ANOVA der Tukey-Test, bei Heterogenität der Varianzen der Dunnett T₃ Test verwendet, der in diesem Fall empfohlen wird.

Zusammenhänge zwischen Variablen wurden mittels Kreuztabellen getestet, d. h. mittels des Vergleichs der beobachteten und erwarteten Häufigkeiten (Standardisierte Residuen, Chi-Quadrat-Test) und linearer Korrelationen (Pearsonscher Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient). Die Zellen der Kreuztabellen enthalten – sofern nicht zwei Variablen mit Mehrfachantworten kreuztabelliert werden – die absoluten Häufigkeiten, erwartete Häufigkeiten, Residualhäufigkeiten und die standardisierten Residuen.⁹¹ Es gilt die Faustregel, dass ein standardisiertes Residuum von 2 oder größer eine signifikante Abweichung der beobachteten von der erwarteten Häufigkeit anzeigt.

Alle statistischen Tests wurden auf der Basis einer 5-prozentigen Irrtumswahrscheinlichkeit durchgeführt ($p < 0,05$).

Anmerkungen und Quellen

¹ Vgl. Hon, Giora; Schickore, Jutta; Steinle, Friedrich (Hgg.): *Going Amiss in Experimental Research*. Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 2009.

² Vgl. beispielhaft Kerka, Friedrich u. a.: *Lernförderliche Unternehmenskulturen*. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA-Bericht 29), Wirtschafts-verlag NW – Verlag für neue Wissenschaft GmbH, Bremerhaven 2007.

³ Vgl. Löber, Nils: *Fehler und Fehlerkultur im Krankenhaus. Eine theoretisch-konzeptionelle Betrachtung*. Gabler, Wiesbaden 2011, S. 13 f. Sowie: Hofinger, Gesine: „Fehler und Unfälle“. In: Badke-Schaub, Petra; Hofinger, Gesine; Lauche, Kristina (Hgg.): *Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen*. Springer, Heidelberg 2008, S. 37–55, hier S. 37.

⁴ Freud, Sigmund: *Zur Psychopathologie des Alltagslebens. Über Vergessen, Versprechen, Vergreifen, Aberglauben und Irrtum*. S. Fischer, Frankfurt am Main 1954 (zuerst 1904).

⁵ Hofinger, Gesine: „Fehler und Unfälle“, wie Endnote 3.

⁶ Vgl. Harteis, Christian; Bauer, Johannes; Heid, Helmut: „Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning“. In: *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften* (2006:28), S. 111–129.

⁷ Oser, Fritz; Spychiger, Maria: *Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur*. Beltz, Weinheim 1995.

⁸ Vgl. Baecker, Dirk: „Plädoyer für eine Fehlerkultur“. In: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management* (2003:2), S. 24–29. Gebauer, Annette; Groth, Torsten; Simon, Fritz B.: „Aus Fehlern lernen – Scheitern als Chance. Denkanstöße zum lernförderlichen Umgang mit Fehlern und Misserfolgen in Unternehmen“. In: *Personalführung* (2004:37), S. 72–80. Gössler, Martin: „Die Kunst des Scheiterns“. In: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management* (2007:1), S. 4–11.

⁹ Hofinger, Gesine: „Fehler und Unfälle“, wie Endnote 3, S. 37.

¹⁰ Vgl. ebd. sowie: Löber, Nils: *Fehler und Fehlerkultur im Krankenhaus*, wie Endnote 3, S. 14.

¹¹ Vgl. Hofinger, Gesine: „Fehler und Unfälle“, wie Endnote 3, sowie Zapf, Dieter; Frese, Michael; Brodbeck, Felix C.: „Fehler und Fehlermanagement“. In: Frey, Dieter; Graf Hoyos, Carl (Hgg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim 1999, S. 398–411, hier S. 404.

¹² Ebd., S. 404.

¹³ Vgl. Zapf, Dieter: „Fehler und Fehlermanagement“, wie Endnote 11, S. 403–405.

¹⁴ Hofinger, Gesine: „Fehler und Unfälle“, wie Endnote 3, S. 46.

¹⁵ Vgl. ebd., S. 46–49.

¹⁶ Vgl. Hofinger, Gesine: „Fehler und Fallen beim Entscheiden in kritischen Situationen“. In: Strohschneider, Stefan (Hg.): *Entscheiden in Kritischen Situationen. Polizei und Wissenschaft*, Frankfurt am Main 2003, S.111–131, hier S. 115 f.

¹⁷ Vgl. Hofinger, Gesine: „Fehler und Unfälle“, wie Endnote 3, S. 50–52.

¹⁸ Vgl. Oser, Fritz; Spychiger, Maria: *Lernen ist schmerzhaft*, wie Endnote 7, S. 25–41. Oser, Fritz; Hascher, Tina; Spychiger, Maria: „Lernen aus Fehlern. Zur Psychologie des ‚negativen‘ Wissens“. In: Althof, Wolfgang (Hg.): *Fehlerwelten. Vom Fehlermachen und Lernen aus Fehlern. Beiträge und Nachträge zu einem interdisziplinären Symposium aus Anlass des 60. Geburtstags von Fritz Oser*. Leske + Budrich, Opladen 1999, S. 11–41.

¹⁹ Ebd., S. 17.

²⁰ Ebd.

²¹ Vgl. ebd., S. 27–29; Oser, Fritz; Spychiger, Maria: *Lernen ist schmerzhaft*, wie Endnote 7, S. 71–92.

²² Engelmann, Horst: „Systematisch aus Fehlern lernen. Fehlerkultur“. In: *Fliesen Platten* (1998: 7), S. 42–47. Zitiert bei Löber, Nils: *Fehler und Fehlerkultur im Krankenhaus*, wie Endnote 3, S. 190.

²³ Vgl. Barnard, Alan J.; Spencer, Jonathan: „Culture“. In: Dies.: *Encyclopedic Dictionary of Social and Cultural Anthropology*. London/New York, Routledge 1996, S. 136–142.

²⁴ Wiederschwinger, M.: „Fehlermanagement als Chance - Konstruktive Fehlerkultur als integraler Bestandteil der Qualitätsarbeit“, 2004. Zitiert bei Löber, Nils: Fehler und Fehlerkultur im Krankenhaus, wie Endnote 3, S. 190.

²⁵ Rathje, Stefanie: „Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel“. In: Barmeyer, C.; Bolten, J.: *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle. Wissenschaft & Praxis*, Sternenfels 2009. Abrufbar unter: http://www.stefanie-rathje.com/fileadmin/Downloads/stefanie_rathje_organisationskultur.pdf (19.02.2013).

²⁶ Vgl. Schein, Edgar H.: *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco 1985.

²⁷ Harteis, Christian u. a.: „Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning“, wie Endnote 6, S. 113.

²⁸ Vgl. ebd., S. 114–116.

²⁹ Hofinger, Gesine: „Fehler und Unfälle“, wie Endnote 3, S. 39.

³⁰ Vgl. Baecker, Dirk: „Plädoyer für eine Fehlerkultur“. Gebauer, Annette u. a.: „Aus Fehlern lernen – Scheitern als Chance“. Gössler, Martin: „Die Kunst des Scheiterns“, alle wie Endnote 8.

³¹ Vgl. Gebauer, Annette u. a.: „Aus Fehlern lernen“, wie Endnote 8, S. 76.

³² Vgl. ebd., S. 73.

³³ Vgl. Van Dyck, Cathy; Frese, Michael; Baer, Markus; Sonnentag, Sabine: „Organizational Error Management Culture and its Impact on Performance: A Two-Study Replication“. In: *Journal of Applied Psychology* (2005:6), S. 1228–1240, hier S. 1228.

³⁴ Harteis, Christian u. a.: „Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning“, wie Endnote 6, S. 111 f.

³⁵ Baecker, Dirk: „Plädoyer für eine Fehlerkultur“, wie Endnote 8, S. 27.

³⁶ Vgl. Harteis, Christian u. a.: „Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning“, wie Endnote 6, S. 116 f.

³⁷ Vgl. van Dyck, Cathy u. a.: „Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance“, wie Endnote 33, S. 1228–1231.

³⁸ Vgl. Löber, Nils: Fehler und Fehlerkultur im Krankenhaus, wie Endnote 3, S. 345–262.

³⁹ Wie dies für die Bereiche Unternehmen, Krankenhaus oder Schule aussehen kann, konkretisieren beispielsweise: van Dyck, Cathy u. a.: „Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance“, wie Endnote 33, S. 1229–1231; Löber, Nils: Fehler und Fehlerkultur im Krankenhaus, wie Endnote 3, S. 223–257; sowie Oser, Lernen ist schmerzhaft, wie Endnote 7, S. 111–201.

⁴⁰ Vgl. ebd., S. 111–173; Harteis, Christian u. a.: „Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning“, wie Endnote 6, S. 116–119; Gebauer, Annette u. a.: „Aus Fehlern lernen“, wie Endnote 8, S. 77–80; Baecker, Dirk: „Plädoyer für eine Fehlerkultur“, wie Endnote 8, S. 26–28.

⁴¹ Wilkesmann, Uwe: „Von der lernenden Organisation zum Wissensmanagement“. In: *Industrielle Beziehungen* (1999:4), S. 485–496, hier S. 486.

⁴² Vgl. die Studien von Hartmann, Dorothea M.; Brentel, Helmut; Rohn, Holger: *Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Kriterien und Indikatoren*, hrsg. Wuppertal Institut in Zus. mit der Trifolium Beratungsgesellschaft (Wuppertal Papers Nr. 156), Wuppertal 2006. Sowie: Harteis, Christian u. a.: „Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning“, wie Endnote 6, S. 111–129.

⁴³ Hartmann, Dorothea M.; Brentel, Helmut; Rohn, Holger: *Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen*, wie Endnote 42, S. 13.

⁴⁴ Vgl. ebd., S. 15.

⁴⁵ Vgl. ebd., S. 34.

⁴⁶ Ebd., S. 24.

⁴⁷ Vgl. Kerka, Friedrich u. a.: *Lernförderliche Unternehmenskulturen. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA-Bericht 29)*, Wirtschaftsverlag NW – Verlag für neue Wissenschaft GmbH, Bremerhaven 2007, S. 43 f.

⁴⁸ Haenes, Helmut: „Fehlermanagement in der Bauwirtschaft“. In: Baumarkt+Bauwirtschaft (2001:12). Abrufbar unter: http://www.fh-erfurt.de/bau/fileadmin/BAU/Dokumente/Forschung_BB/fma.pdf (13.02.2013).

⁴⁹ Zapf, Dieter: „Fehler und Fehlermanagement“, wie Endnote 11, S. 407.

⁵⁰ Ein Panel besteht aus einer Gruppe registrierter Personen, die sich bereit erklärt haben, regelmäßig an Befragungen teilzunehmen. Das StiftungsPanel beschäftigt sich mit Themen rund um das Stiftungswesen. Alle rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts können sich registrieren und an den Befragungen teilnehmen.

⁵¹ Die Typenbildung lehnt sich an Michael Rimsas Beitrag zur „Fehlermeldung mit System“ an, erschienen in: Hölscher, Thomas (Hg.): Personalpraxis in der stationären Altenpflege, Raabe Verlag, Stuttgart 2006.

⁵² Idealtypen sind keine Abbilder der Realität, sondern gedankliche Konstrukte und als solche nicht in der Wirklichkeit auffindbar. Sie dienen als Zusammenfassungen, um die wissenschaftliche Beschreibung und Analyse der Wirklichkeit zu ermöglichen. Vgl. Weber, Max: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. J.C.B. Mohr, Tübingen 1988, S. 190ff.

⁵³ Vgl. Funke, Joachim: Problemlösendes Denken. Kohlhammer, Stuttgart 2003, S. 239.

⁵⁴ Harteis, Christian u. a.: „Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning“, wie Endnote 6, S. 113.

⁵⁵ Fleisch, Hans: „Stiftungsorganisation in schwierigen Zeiten“. In: Effektives Stiftungshandeln. Strategien und Tipps nicht nur für Krisenzeiten. Dokumentation des Sonderkongresses „Perspektiven 2015 – Stiftungshandeln in schwierigen Zeiten“ vom 23. bis 24. September 2009 in Hildesheim, S. 10–24, hier S. 19.

⁵⁶ Vgl. Wolf, André Christian: „Ich mache das freiwillig. Freiwilligenmanagement als Herausforderung für Stiftungen“. In: Stiftungswelt (2009:3), S. 20–21.

⁵⁷ BürgerstiftungsUmfrage der Initiative Bürgerstiftungen „Die Bürgerstiftungen in Zahlen“ (Stand: 24.09.2012). Abrufbar unter: <http://www.die-deutschen-buergerstiftungen.de/de/buergerstiftungen/statistik.html> (09.02.2013).

⁵⁸ Fleisch, Hans: „Die Finanzkrise erreicht die Stiftungen“. In: Politik & Kultur (2013:1), S. 8.

⁵⁹ Niedrige Zinsen – was tun? StiftungsInfo Nr. 1. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.). Berlin 2013.

⁶⁰ Kobelt Neuhaus, Daniela: „Mit Stiftungsstrategien nachhaltig wirken – soziales Engagement an der Zukunft messen“. In: StiftungsReport 2012/13. Auftrag Nachhaltigkeit: Wie Stiftungen den sozialen Zusammenhalt stärken, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2012, S. 34–36, hier S. 35.

⁶¹ Fleisch, Hans: „Stiftungsorganisation in schwierigen Zeiten“, wie Endnote 5, S. 15.

⁶² Vgl. Learning from Partners. Gesamtreport 2012, Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen. Abrufbar unter: www.stiftung-mercator.de/die-stiftung/learning-from-partners-lfp.html (11.02.2013)

⁶³ Rathje, Stefanie: „Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel“, wie Endnote 25.

⁶⁴ Vgl. Wilkesmann, Uwe: „Von der lernenden Organisation zum Wissensmanagement“, wie Endnote 4.

⁶⁵ Vgl. Leipprand, Tobias u. a.: Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen. Hrsg.: stiftung neue verantwortung, Egon Zehnder International, Wissenschaftszentrum Berlin 2012.

⁶⁶ Vgl. exempl. Lyra, Olga: Führungskräfte und Gestaltungsverantwortung. Verlag Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn 2012, S. 185; Meinert, Sascha: Denken in Alternativen: Szenario-Übungen als didaktischer Ansatz in der politischen Bildung. Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.), 2010. Abrufbar unter: <http://www.bpb.de/veranstaltungen/netzwerke/teamglobal/67722/denken-in-alternativen> (07.03.2013).

⁶⁷ Vgl. Leipprand, Tobias u. a.: Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Wie Endnote 65.

⁶⁸ Rathje, Stefanie: „Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel“, wie Endnote 25.

⁶⁹ Vgl. Grundsätze Guter Stiftungspraxis. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.), Berlin 2010, S. 11.

⁷⁰ Vgl. Learning from Partners. Gesamtreport 2012, Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen. Abrufbar unter: www.stiftung-mercator.de/die-stiftung/learning-from-partners-lfp.html (11.02.2013)

⁷¹ Vgl. Baecker, Dirk: Plädoyer für eine Fehlerkultur, wie Endnote 8: S. 27–29.

⁷² Vgl. z. B. die Hewlett Foundation: <http://www.hewlett.org/what-we-re-learning> (21.12.2012) und die Bill and Melinda Gates Foundation: <http://www.gatesfoundation.org/learning/Pages/overview.aspx> (21.12.2012).

⁷³ Funke, Joachim: Problemlösendes Denken. Kohlhammer, Stuttgart 2003, S. 238.

⁷⁴ V. Weizsäcker, Christine; v. Weizsäcker, Ernst Ulrich: „Fehlerfreundlichkeit“. In: Kornwachs, Klaus (Hg.): *Offenheit-Zeitlichkeit-Komplexität. Zur Theorie der Offenen Systeme*. Campus, Frankfurt/New York 1984, S. 167–201, hier S. 168.

⁷⁵ Schüttelkopf, Elke M.: „Erfolgsstrategie Fehlerkultur“. In: Ebner, Gabriele; Heimerl, Peter; Schüttelkopf, Elke M. (Hgg.): *Fehler – Lernen – Unternehmen*. Peter Lang Verlag, Frankfurt/Berlin u. a. 2008, S. 151–314, hier S. 179.

⁷⁶ Vgl. ebd., S. 203.

⁷⁷ Wiederschwinger, M.: „Fehlermanagement als Chance – Konstruktive Fehlerkultur als integraler Bestandteil der Qualitätsarbeit“, 2004. Zitiert bei Löber, Nils: *Fehler und Fehlerkultur im Krankenhaus*, wie Endnote 3, S. 190.

⁷⁸ Ebd.

⁷⁹ Vgl. Weingardt, Martin: *Fehler zeichnen uns aus*. Klinkhardt, Kempten 2004, S. 169 f.

⁸⁰ Dehnbostel, Peter: „Den Arbeitsplatz als Lernort erschließen und gestalten“. In: *GdWZ. Grundlagen der Weiterbildung* (2003:14), S. 5–9.

⁸¹ Harteis, Christian: „Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning“, wie Endnote 6, S. 124.

⁸² Gläser, Jochen; Laudel, Grit: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. VS Verlag, Wiesbaden 2009, S. 12.

⁸³ Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hgg.): *Experteninterviews*. VS Verlag, Wiesbaden 2009, S. 8.

⁸⁴ Dieser „spiralförmig-hermeneutische Erkenntnisfortschritt“ ist bezeichnend für den Prozess qualitativer Forschung. Kruse, Jan: *Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“*. Freiburg 2011, S.15.

⁸⁵ Ebd., S. 163 ff.

⁸⁶ Nähere Informationen zum StiftungsPanel finden Sie unter: www.stiftungen.org/stiftungspanel

⁸⁷ Zum Verständnis des Begriffs „Fehlerkultur“ siehe Kapitel 2 in dieser Publikation.

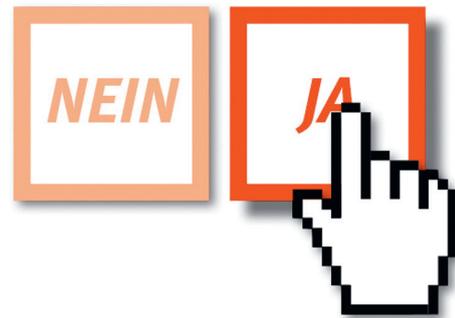
⁸⁸ Näheres siehe: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.), *Verzeichnis Deutscher Stiftungen*, Berlin 2011, Band 1, S. 14 ff.

⁸⁹ Vgl. Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf: *Multivariate Analysemethoden*. Springer Verlag, Berlin 2000.

⁹⁰ Vgl. Zar, Jerrold H.: *Biostatistical Analysis*. Prentice-Hall International, London 1996.

⁹¹ Erwartete Häufigkeiten sind diejenigen Häufigkeiten, die auf Grund der Randhäufigkeiten zu erwarten wären, wenn kein Zusammenhang zwischen den Variablen bestehen würde. Die Residualhäufigkeiten sind die beobachteten minus erwartete Häufigkeiten je Zelle. Die standardisierten Residuen entstehen aus den Residuen durch die Division mit der Wurzel aus den erwarteten Häufigkeiten.

Stiftungs Panel



Machen Sie mit beim StiftungsPanel – zur langfristigen Erforschung des Stiftungswesens!

- 4 x im Jahr
- 10 bis 15 Fragen
- vertrauliche Datenauswertung durch das Kompetenzzentrum Stiftungsforschung
- für alle rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts
- vorab Befragungsergebnisse für registrierte Teilnehmer

Die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats – Prof. Dr. Sebastian Braun, Prof. Dr. Rainer Hüttemann, Prof. Dr. Karl-Heinz Paqué, Prof. Dr. Birgit Sandberg – bringen ihre Expertise in die Studien und Empfehlungen ein.

**Registrieren Sie sich unter:
www.stiftungen.org/stiftungspanel**

Kontakt:

Kompetenzzentrum Stiftungsforschung
im Bundesverband Deutscher Stiftungen
Telefon (030) 89 79 47-12
panel@stiftungen.org
www.stiftungen.org/stiftungsforschung

Bundesverband Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93
10117 Berlin
Tel.: (030) 89 79 47-0 | Fax -81
www.stiftungen.org



Gefördert von:

