

Aus Fehlern lernen – Potenziale für Non-Profit-Organisationen

DZI Spenden-Siegel Forum 2014

13. Mai 2014

Dr. Antje Bischoff

Kompetenzzentrum Stiftungsforschung
im Bundesverband Deutscher Stiftungen

Anlass

→ Beobachtung, dass immer mehr Stiftungen bereit sind, sich über Fehlschläge - und was sie daraus gelernt haben - auszutauschen



Fragestellungen

1. Wie beurteilen StiftungsvertreterInnen die Fehlerkultur ihrer Organisationen?
2. Wie wird in Stiftungen mit Fehlern umgegangen?
3. Welche Bereiche der Stiftungsarbeit werden als besonders fehleranfällig eingeschätzt?

Fehlerkultur beschreibt die Einstellungen, die Organisationen zu Fehlern entwickelt haben und die Art, wie sie mit Fehlern umgehen.

- Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden
- Explorationsphase der Online-Befragung mit Hilfe von 19 leitfadengestützten Experteninterviews
- Online-Befragung über das StiftungsPanel
- 273 TeilnehmerInnen, Rücklauf 75,8 Prozent
- Ergebnisse beruhen auf Einschätzungen von StiftungsgeschäftsführerInnen, -vorständen und -mitarbeiterInnen

Was wird in Stiftungen unter einem „Fehler“ verstanden?

5

Aus Fehlern lernen –
Potenziale für
Non-Profit-Organisationen

„Falsches Verhalten gegenüber einem Kollegen oder einem Kooperationspartner.“

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

„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.“

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

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

Quelle: StiftungsStudie Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit, S. 20

- 95 Prozent aller TeilnehmerInnen der Online-Befragung sagen: In unserer Stiftung wird **aus Fehlern gelernt**.
- TeilnehmerInnen der Online-Befragung sowie die Mehrheit der InterviewpartnerInnen schätzen die Fehlerkultur in ihren Stiftungen überwiegend als **positiv** und **lernorientiert** ein.

„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.“

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

Quelle: StiftungsStudie Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit

Wie wird in Stiftungen mit Fehlern umgegangen?

7

*Aus Fehlern lernen –
Potenziale für
Non-Profit-Organisationen*

- Perspektive auf Fehler ist überwiegend **sachlich**, Kritik wird **konstruktiv** geäußert, Einzelpersonen werden eher selten als „Schuldige“ herangezogen.
 - Allerdings hängt die Fehlerwahrnehmung auch von der Position in der Stiftung ab.
- Normalerweise wird **gemeinsam** darüber nachgedacht, wie mit einem Fehler umgegangen werden soll.
- Einsatz verschiedener Instrumente, um Fehlerquellen zu verringern.

Quelle: StiftungsStudie Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit

Welche Bereiche der Stiftungsarbeit werden als besonders fehleranfällig eingeschätzt?

8

*Aus Fehlern lernen –
Potenziale für
Non-Profit-Organisationen*

- **Interne Kommunikation**
- **Realer Kapitalerhalt** und niedriges Zinsniveau
- **Öffentlichkeitsarbeit**
- Auch in den Experteninterviews schilderten die StiftungsvertreterInnen die speziellen Herausforderungen für ihre Stiftungen: Hier lag der Fokus auf den Bereichen **Kommunikation** und **Projektarbeit**.

Quelle: StiftungsStudie Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit

„Ich habe noch nie gehört, dass eine Stiftung ein schlechtes Projekt gemacht hätte.“

Karsten Timmer, panta rhei Stiftungsberatung

Quelle: StiftungsReport 2013/14 Auftrag Nachhaltigkeit: Wie Stiftungen Wirtschaft und Gemeinwohl verbinden, S. 29

Mehr als zwei Drittel der befragten Stiftungen sind grundsätzlich bereit, auch öffentlich darüber zu sprechen, was sie aus Fehlern gelernt haben.

Quelle: StiftungsStudie Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit

Aber: Häufige Äußerungen, dass zunächst ein Austausch im Stiftungssektor sinnvoll ist und weniger in der Öffentlichkeit.

- Ein frühzeitiger Austausch zwischen Stiftungen (bzw. anderen Non-Profit-Organisationen), damit nicht alle dieselben Fehler machen.
- Fokus verstärkt auf Lösungsvorschläge richten und weniger auf Problembeschreibungen.
- Bewusstsein dafür, dass es keine Patentrezepte gibt, sondern verschiedene Handlungsoptionen, die Vor- und Nachteile beinhalten.

Anregungen für den Umgang mit Fehlern in Stiftungen... und anderen Non-Profit-Organisationen

11

Aus Fehlern lernen –
Potenziale für
Non-Profit-Organisationen

- Fehlermanagement als Führungsaufgabe ansehen.
„Am Anfang steht die Bereitschaft des Vorstandes, auch eigene Fehler einzugestehen. Es geht darum, allen Mitarbeitern die Angst vor Fehlern zu nehmen.“
- Über Fehler sprechen und Fehlerstrategien gemeinsam reflektieren
- Maßnahmenrepertoire erweitern
- Die eigene Wirksamkeit hinterfragen

Quelle: StiftungsStudie Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit

Wie sind Ihre Erfahrungen im Umgang mit Fehlern?