

Mit Fuck-Up-Meetings zu einer neuen Organisationskultur?

Erfahrungen mit eventisiertem Change im behördlichen Kontext

Tom Becker und Christine Schwarz

Eine gut entwickelte Fehlerkultur ist etwas, was wohl jede Organisation gerne hätte: Automatisiertes Lernen aus Misserfolgen mit leichtfüßigem Umwandeln schiefgelaufener Dinge in stabile Alltagsroutinen. Beispielhaft reflektieren wir im Folgenden Erfahrungen mit Fuck-Up-Events innerhalb einer großen Behörde. Diese Veranstaltungen zielten auf eine Auseinandersetzung mit Change im Spannungsfeld von Symbolhandeln und konkreter Organisationspraxis.



Prof. Dr.
Tom Becker

Direktor der Stadtbibliothek Hannover,
zuvor Professur an der TH Köln;
freiberuflicher Systemischer Coach
und Moderator

Kontakt:
tom.becker@hannover-stadt.de



Dr. Christine
Schwarz

Soziologin und Führungskräfteentwicklerin bei der Landeshauptstadt Hannover,
freiberufliche Moderatorin für Großgruppen-Kommunikation und -konflikte

Kontakt:
christine.schwarz@htp-tel.de

Lernprozesse nachhaltig in Behörden zu steigern, das war auch für die Landeshauptstadt Hannover mit mehr als 11.000 Mitarbeitenden erstmal nichts wirklich Neues. Der offene und lernbereite Umgang mit Fehlern soll unbedingt gefördert werden – ein wohlwollender Ansatz, gegen den kaum etwas einzuwenden ist. Doch immer öfter fiel uns auf, dass das Reden über Fehlerkultur einen eigentümlichen Selbstzweck erlangt hat. Denn der Ruf nach einem «tatsächlichen» kontinuierlichen Verbesserungsprozess und einem verstetigten, selbstverständlichen Lernen aus Missgeschicken scheint oftmals als eher symbolische, sich selbst referenzierende Forderung «gelesen» zu werden, die im individuellen Arbeitsalltag der Verwaltung einer Landeshauptstadt zu seltener greifbar wird.

«Heiter-gescheiter-Scheitern»-Veranstaltungen jedenfalls, unsere Variation sogenannter Fuck-Up-Events, sollen spielerisch, leicht und über Abteilungsgrenzen hinweg für einen offensiveren Umgang mit Fehlern begeistern. Ziel war und ist es, die Lücke zwischen deklaratorischer Anforderung und alltäglichem Lernen ein bisschen zu verringern. So ist es gelungen, unterschiedlichste Mitarbeiter*innen diverser Facheinheiten zusammen zu bringen und wenigstens für den Moment ein gewisses «grassroot-Verständnis» erlebbar zu machen. Doch es sind auch

weitere Aspekte zu Tage gekommen, die eine analytische Betrachtung verdienen. Im Folgenden berichten wir über Erfahrungen, geben daraus abgeleitet Empfehlungen und reflektieren, was die Eventisierung von Fehlerkultur möglicherweise über (kommunale) Organisationsentwicklung aussagt – Scheitern selbstverständlich inbegriffen.

Wieso und wie Fuck-Up-Events in einer Behörde?

Die Grundidee von Fuck-Up-Events stammt der Legende nach aus dem Jahr 2012: Eine Gruppe Mexikaner traf sich regelmäßig nach der Arbeit, um bei einem Bierchen über besonders bedauernde eigene Ausrutscher im Berufsleben zu sinnieren und sich gegenseitig ein bisschen zu coachen und zu empowern. Seitdem hat das Format an Beliebtheit gewonnen und ist vielfach – auch modifiziert – eingesetzt worden.

Aus vielerlei Gründen gab es Mitte 2020 auch in der städtischen Verwaltung Hannovers den Impuls, Fuck-Up-Events auszuprobieren: Den konkreten Anlass für das erste (gezwungenermaßen online stattfindende) Format gaben Rückmeldungen von Führungskräften. Nach einem guten halben Jahr Pandemie waren viele überfordert von Personalverantwortung unter Corona-Bedingungen. Den Kolleg*innen fehlte nicht nur der fachliche und persönliche Austausch untereinander, sondern auch Gelegenheiten, jammern und schimpfen zu dürfen. Nach dem «kollektiven Großexperiment», Teams von heute auf morgen ins Homeoffice zu schicken, verlangte es vielen Führungskräften nach Formaten des quasi öffentlichen, gemeinschaftlichen Lernens.

Im ersten, noch kleinen Versuch erzählten Teilnehmende einer Führungskräfte-Qualifizierung von ihren schlimmsten Fehlertritten und bekamen dafür von den anderen konstruktives Feedback und ehrliche Anerkennung. Es folgten zwei weitere Tests, einer im Rahmen eines regelmäßigen Online-Talk-Nachmittags zu Führungsthemen und ein weiterer in einem Theater im Rah-

men einer agilen Woche. Diese Art der informellen Kommunikation in einer dennoch organisationsöffentlichen Sphäre traf derart auf Interesse, dass wir uns in der Stadtbibliothek Hannover schließlich vor circa 40 Gästen und mit drei Fallgeber*innen auf eine interne Bühne trauten. Angekündigt wurde das Ziel dieser ersten großen «heiter-gescheiter-Scheitern»-Veranstaltung mit «ungeschminktem Austauschen, Anerkennen, Schulterklopfen, Lernen». Der Ablauf – inzwischen mehrfach angewandt und immer auch leicht geändert – ist in Abbildung 1 dargestellt.

Bei den einzelnen Beiträgen war es wichtig, dass die Schilderung kurz und unterhaltsam ist und die Fallgeber*innen Applaus und positive Bestätigung bekommen. Einem Selbstfeedback (*Was habe ich gelernt?*) folgte eines durch die Zuschauenden (*Was geben wir Dir als Eindruck mit?*). Nach einer knappen, eher schlagzeilenhaften Zusammenfassung des Falls seitens der Moderator*innen ging es über einen Abschieds-Applaus für die Fallgeber*in zum nächsten Fuck-Up. Mit dem anschließenden optionalen «Murmeln» wurde zum Austausch in Dreiergruppen eingeladen: *Welchen Fall könnte ich einbringen? Was ist mir selbst passiert?* Diese Option eignete sich auch als Lückenfüller, wenn es zum Beispiel keine*n dritte*n spontane*n Fallgeber*in gibt. Folgende Themen wurden z. B. eingebracht: eine völlig an der Nachfrage vorbei geplante Großveranstaltung, ein nicht enden wollender Rettungsversuch einer Führungskraft in einer schwierigen Personalie und eine durchgängig verwechsellte und als peinlich empfundene Wortverwendung. Diese kleinen, mittleren und größeren Pannen regten das Publikum enorm an, darüber nachzudenken, a) wie es dazu kommen konnte, b) wie man es in Zukunft anders angehen könne, aber auch c) warum man manchmal mit sich so hart ins Gericht geht – und oft genau auch deswegen scheitert.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?
[Hier können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.](#)

Abbildung 1
 Ablauf einer zweistündigen Fuck-Up-Veranstaltung

