



„Das war mein Fehler!“: Wie „Extreme Ownership“ dabei hilft, Organisation zu transformieren.

Von Christian Rook

„Dafür übernehme ich die volle Verantwortung.“

Dieser Satz ist zum Soundtrack gescheiterter Projekte geworden. Man hört ihn in Krisensitzungen, nach verpassten Deadlines, bei Budgetüberschreitungen. Führungskräfte sprechen ihn mit der Routine eines Mantras, nicken gewichtig, und dann verschwindet er im politischen Rauschen. Keine Konsequenzen. Keine Veränderungen. Nur Worte, die ihre Bedeutung längst verloren haben.

Was man stattdessen fast nie hört: **„Das war mein Fehler.“**

Der Unterschied ist nicht nur semantisch. Er ist fundamental. Und er erklärt, warum so viele Organisationen in einem endlosen Kreislauf aus Blame, Shame und Fingerpointing gefangen sind.

Das Paradox der Verantwortungssillusion

Die Forschung zur Organisationspsychologie zeigt ein faszinierendes Paradox: Führungskräfte sprechen ständig von Verantwortung, aber die meisten Organisationen sind strukturell darauf ausgelegt, echte Accountability zu verhindern. Amy Edmondson von der Harvard Business School beschreibt in ihrer bahnbrechenden Studie „Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams“ (Administrative Science Quarterly, 1999), wie Organisationen systematisch eine Kultur der Selbstverteidigung züchten.



Das Problem liegt tiefer als schlechte Rhetorik. Es liegt in den grundlegenden Anreizsystemen moderner Unternehmen: Quarterly Reports belohnen kurzfristige Erfolge und bestrafen Experimente, die scheitern könnten. Beförderungszyklen bevorzugen diejenigen, die perfekte Track Records vorweisen können. Performance Reviews dokumentieren Erfolge, aber selten gescheiterte Versuche oder systematische Lernprozesse.

In diesem Umfeld wird „Verantwortung übernehmen“ zu einer rhetorischen Strategie der Schadensbegrenzung. Es signalisiert politische Manövrierfähigkeit mehr als echte Führungsqualität, ohne jemals wirkliche Konsequenzen zu fordern. Es ist das politische Äquivalent zu „Thoughts and Prayers“ - gut gemeint, aber folgenlos.

Anatomie eines systemischen Führungsfehlers

Vor ein paar Jahren erlebte ich am eigenen Leib, wie es auch anders gehen kann. Als Werkleiter und Prokurist eines mittelständischen Pharmazulieferers stand ich vor einer existenziellen Herausforderung.

Die Auftragslage war so gut, dass das Unternehmen in den letzten Jahren einen Wachstumskurs hingelegt hatte, der viel Kraft gekostet und zu diesem Zeitpunkt katastrophale Folgen hatte. Neue Projekte hatten ein rasantes Wachstum gebracht. Viel neues Personal war eingestellt worden. Zu viel. Zu den 450 Festangestellten und größtenteils gut ausgebildeten eigenen Mitarbeitern hatte man 250 Leiharbeiter einstellen müssen, um zusätzliche Schichten am Wochenende bereitzustellen. Jetzt wurde 24/7 gearbeitet. Die Ware musste raus. Das neue Personal war aber noch nicht gut genug geschult. Dafür hatte man bei dem Auftragsdruck keine Zeit gehabt. Es gab zusätzlich bei den Leiharbeitern auch eine hohe Fluktuation.

Wie es kommen musste, litt die Qualität - was im Pharmaumfeld nicht tolerierbar war. Die daraus resultierenden Reklamationen führten zu zusätzlichen Nachfertigungen, was die überquellenden Produktionspläne in weiteres Chaos stürzte. Kunden, die sich am lautesten beschwerten (am besten direkt beim CEO oder bei den neuen PE-Eigentümern), erhielten ihre Ware zuerst. Das wiederum verschlimmerte das Chaos und strapazierte die Beziehungen zu den „normalen“ Kunden, die nicht schnell genug auf „Lautsprechermodus“ geschaltet hatten.

Das Management, Engineering und Quality Assurance waren ständig in Sonder-Kontroll-

und Berichts-Meetings mit den Kunden, so dass strategische Entwicklung und Neuprojektgewinnung litten. Ein Negativzyklus, der letztendlich zu erheblichen finanziellen Verlusten führte. Die Firma drehte sich im Kreis. Ständige Überstunden und Zusatzarbeit führten zur Demotivation der Mannschaft und weiter steigenden Kosten.

Es musste etwas geschehen. Die Probleme mussten analysiert und geklärt werden. Die Kosten mussten in den Griff bekommen werden. Wir brauchten eine radikale Gesundheitskur.

Als Werkleiter entwickelte ich dafür einen Plan: Grundsätzlicher Turnaround. Analyse aller Prozesse und Abteilungen. Und das alles bei 230 km/h und vollen Auftragsbüchern. Wichtig: Wie würden wir das schaffen, ohne Entlassungen bei der Stammbelegschaft? Stattdessen sollten Prozessoptimierungen und Umorganisation den Verzicht auf Leiharbeitskräfte ermöglichen. Von 700 auf 450 Mitarbeiter, aber sozialverträglich.

Das Projekt wurde professionell aufgesetzt. CapGemini als externe Beratung engagiert. Intensive Workshops mit dem Betriebsrat. Kommunikationsoffensiven. Schulungsprogramme. Change Management nach Lehrbuch. Die Projektampeln standen auf Grün. Meilensteine wurden erreicht. In den Steering Committees herrschte Zuversicht.

Doch am Tag der großen Umstellung brach das Chaos aus.

Der Tag des Scheiterns

Es war nicht das technische Chaos schlecht geplanter Prozesse. Sondern das viel verheerendere Chaos fehlender Kommunikation und fehlenden Buy-ins. Wir mussten feststellen, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter und viele mittlere Manager nicht an die Transformation glaubten und sie trotz aller Maßnahmen und Kommunikationsversuche still und leise „aussitzen wollten“.

Die meisten Mitarbeiter interpretierten die reduzierten Leiharbeiterzahlen nicht als positive Rettungsmaßnahme, sondern als Betrug und Vorboten weiterer Entlassungen. Außer-

dem konnten sie nicht verstehen, wie es einfacher werden sollte, wenn über 200 Mitarbeiter weniger im Werk arbeiteten. Alle erwarteten, dass sie diese Last jetzt schultern mussten. Wir hatten über die sinnvolle Umstellung von Prozessen gesprochen, aber noch nicht gezeigt, dass dies funktionieren würde.

Die mittlere Führungsebene, selbst verunsichert, sendete widersprüchliche Signale. Abteilungsleiter, die plötzlich doppelt so große Teams führen sollten, waren überfordert und übertrugen ihre Unsicherheit auf ihre Mitarbeiter.

Die Produktion stockte nicht wegen technischer Probleme. Sie stockte, weil Menschen aufgehört hatten zu kooperieren. Weil sie in den Wartungsmodus gewechselt waren. Weil sie abwarteten, was wirklich passieren würde, anstatt das umzusetzen, was offiziell geplant war.

Die Krisensitzung

Am Montagmorgen nach der ersten katastrophalen Woche saßen alle im Konferenzraum. Werkleiter, Bereichsleiter, Projektleiter, HR, Betriebsrat. Der COO war von der Zentrale eingeflogen worden. Die Atmosphäre war eisig. Jeder wusste: Das waren keine normalen Anlaufschwierigkeiten. Das war ein systemisches Versagen.

Ich eröffnete das Meeting mit der Frage, die in solchen Situationen immer gestellt wird: „Was ist hier letzte Woche schiefgelaufen?“

Die Antworten kamen wie aus dem Lehrbuch: Die Mitarbeiter hätten die Schulungen nicht ernst genommen. Die Kommunikation sei nicht angekommen. Die neuen Prozesse seien zu komplex gewesen. Der Zeitplan zu ambitioniert. Man wäre sich nicht sicher, ob nicht das alte System sowieso besser beibehalten worden wäre.

Jeder suchte die Ursache außerhalb seines Verantwortungsbereichs. Jeder konnte Dokumente vorlegen, die bewiesen, dass er seinen Teil erfüllt hatte.

Dann sagte ich: **„Nein. Das war mein Fehler.“**

Nicht: „Dafür übernehme ich die Verantwortung.“ Nicht: „Als Werkleiter trage ich die Gesamtverantwortung.“ Sondern: „Das war mein Fehler.“

Was dann folgte, war eine schonungslose Analyse meines eigenen Führungsversagens:

„Ich habe geglaubt, dass gute Planung Führung ersetzt. Ich habe auf Projektpläne vertraut, anstatt mit Menschen zu sprechen. Ich habe die Zustimmung der mittleren Führungsebene für Überzeugung gehalten. Ich habe unterschätzt, wie tief die Angst vor weiteren Entlassungen sitzt. Ich habe Kommunikation mit Information verwechselt. Ich habe gedacht, wenn ich alle Risiken technisch abarbeite, entstehe automatisch Vertrauen. Das war naiv.“

„Und das Schlimmste: Ich habe euch als Führungskräfte allein gelassen. Ihr wart genauso unsicher wie eure Teams, aber ich habe so getan, als wäre das eure individuelle Schwäche, anstatt zu erkennen, dass ich euch nicht die Unterstützung gegeben habe, die ihr gebraucht hättet.“

Es war absolut still im Raum. Nicht die peinliche Stille nach einer Bloßstellung, sondern die gespannte Stille, die entsteht, wenn Menschen erkennen, dass etwas Wichtiges passiert.

Warum „Das war mein Fehler“ anders wirkt

Die Forschung zur Attributionstheorie erklärt, warum diese Worte so kraftvoll waren. Wenn Führungskräfte Fehler externalisieren („Die Umstände waren schwierig“, „Das Team war nicht bereit“), senden sie unbewusst die Botschaft: Ich bin nicht verantwortlich für das, was in meinem Verantwortungsbereich geschieht.

Das Gegenteil passiert, wenn sie Verantwortung internalisieren. Daniel Kahneman und Amos Tversky (1979) zeigten in ihren Arbeiten zur Prospect Theory, dass Menschen sehr sensibel für die Konsistenz zwischen Worten und zugrundeliegenden Überzeugungen sind. „Das war mein Fehler“ signalisiert etwas fundamental

anderes als „Ich übernehme die Verantwortung.“

Es signalisiert Ownership im ursprünglichen Sinne des Wortes. Der Sprecher behandelt das Problem nicht als externe Herausforderung, die er managen muss, sondern als Konsequenz seiner eigenen Entscheidungen und Handlungen.

Studien zur transformativen Führung von Bernard Bass und Bruce Avolio, insbesondere „Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect“ (Group & Organization Management, 1987) und „Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership“ (Sage Publications, 1994), zeigen, dass diese Form der Vulnerabilität das Vertrauen in Führungskräfte nicht schwächt, sondern stärkt – aber nur, wenn sie mit konkreten Veränderungen im Verhalten verbunden ist.

Die Mechanik der Veränderung

Was dann passierte, war bemerkenswert. Ich öffnete den Raum – vor meinem Chef, der selbst Zweifel am Gelingen dieses Projektes gezeigt hatte. Ich fragte jeden Einzelnen im Raum: „Was ist aus deiner Sicht hier letzte Woche passiert?“

Und die Manager rückten langsam und einer nach dem anderen mit der Sprache heraus. Interessanterweise begannen die meisten ihren Beitrag mit einer Zusammenfassung ihrer eigenen Fehler, die sie im Prozess gemacht hatten. Worauf ich jedes Mal mit: „Nein, dich trifft da keine Schuld. Es war mein Fehler“ antwortete.

Wir erstellten einen neuen Plan. Wir gingen ab diesem Meeting sofort und jeden Tag etliche Male in die Produktion. Wir sprachen mit den Mitarbeitern. Wir erklärten die Veränderungen. Wir korrigierten Fehler. Wir fragten: „Wie läuft die Umstellung?“, „Was braucht ihr von uns?“. Wir reagierten auf Unklarheiten im Konzept mit Anpassungen. Wir lebten Change Management.

Wir etablierten wöchentliche Meetings mit der mittleren Führungsebene. Nicht für Status-Updates, sondern für Support. Die Frage war nicht: „Wo stehen wir?“ Sondern: „Wo hakt es, und wie kann ich helfen?“

In einem dieser Meetings, als ein Abteilungsleiter zögernd von seinen Schwierigkeiten mit der neuen Teamkonstellation erzählte, reagierten wir nicht mit: „Du musst das schaffen“ oder „Ich erwarte Ergebnisse!“ Sondern: „Wir werden nicht zulassen, dass du scheiterst.“

Es war ein Versprechen. Und es veränderte alles.

Vor allem aber veränderten wir die Fehlerkultur. Wenn etwas nicht funktionierte, war die erste Frage nicht: „Wer hat das verbockert?“ Sondern: „Was können wir daraus lernen?“, „Welche Unterstützung wird benötigt?“

Das Ergebnis war verblüffend. Nicht sofort, aber nach etwa sechs Wochen begann sich die Dynamik zu drehen. Die Mitarbeiter merkten, dass ihre Bedenken ernst genommen wurden. Die mittlere Führungsebene wagte es, Probleme anzusprechen, anstatt sie zu verstecken. Die Umstellung gelang nicht perfekt, aber sie gelang. Und es zeigte sich, dass die Organisation nach der angeordneten „Verschlankung“ sogar besser funktionierte als vorher. Es arbeiteten ja jetzt fast nur noch gut ausgebildete „eigene“ Leute – ein Umstand, der viele Dinge enorm vereinfachte.

Die Organisationspsychologie des Scheiterns

Warum ist echte Accountability so selten? Die Antwort liegt in den strukturellen Eigenschaften moderner Organisationen.

Chris Argyris und Donald Schön beschrieben bereits in „Organizational Learning: A Theory of Action Perspective“ (Addison-Wesley, 1978) das Phänomen der „defensive routines“ – Muster, die darauf ausgelegt sind, Peinlichkeit und Bedrohung zu vermeiden. Diese Routines sind so tief in Unternehmenskulturen eingebettet, dass sie unbewusst reproduziert werden.

Das Problem verstärkt sich durch das, was Psychologen „fundamental attribution error“ nennen. Wenn andere scheitern, schreiben wir das ihrem Charakter oder ihren Fähigkeiten zu. Wenn wir selbst scheitern, begründen wir das mit schwierigen Umständen. Für Führungskräfte bedeutet das: Sie sehen die Fehler ihrer Teams als individuelle Schwächen, ihre eigenen Fehler als Resultat ungünstiger Bedingungen.

Diese kognitiven Verzerrungen werden durch Strukturen in Organisationen verstärkt. Hierarchien sind darauf ausgelegt, Verantwortung nach oben zu delegieren und Schuld nach unten weiterzugeben. Performance-Management-Systeme belohnen individuelle Leistung und bestrafen systemische Risiken. Berichtsstrukturen fokussieren auf positive Ergebnisse und filtern negative Informationen heraus.

Das Resultat ist das, was Edgar Schein (1985) in „Organizational Culture and Leadership“ als „organizational learning disabilities“ bezeichnet – die systemische Unfähigkeit von Organisationen, aus Fehlern zu lernen.

Die Alternative: Extreme Ownership

Jocko Willink und Leif Babin prägten den Begriff „Extreme Ownership“ (2015) in ihrem gleichnamigen Buch, basierend auf ihren Erfahrungen als Navy SEAL-Kommandeure. Ihre zentrale These: Ein Leader trägt die vollständige Verantwortung für alles, was in seinem Verantwortungsbereich geschieht. Punkt!

Das klingt radikal, ist aber empirisch gut fundiert. Studien zur Teameffektivität von Google, bekannt als „Project Aristotle“ (2012-2014), und zahlreiche Untersuchungen zur psychologischen Sicherheit zeigen: Teams performen besser, wenn sie sich darauf verlassen können, dass ihre Leader sie bei Fehlern schützen, anstatt sie zu bestrafen.

Extreme Ownership bedeutet nicht, dass Leader für jeden operativen Fehler persönlich verantwortlich sind. Es bedeutet, dass sie die Verantwortung für das System, die Kultur und die Bedingungen übernehmen, die diese Fehler ermöglicht haben.

Konkret heißt das:

Ownership statt Attribution: Wenn ein Team-Mitglied einen Fehler macht, fragt der Leader nicht: „Warum hat er das falsch gemacht?“ Sondern: „Habe ich dafür gesorgt, dass er die richtige Ausbildung dafür hat? Die richtige Unterstützung? Die richtigen Informationen? Die richtigen Tools?“

System-Denken statt Individual-Blame: Fehler werden als Symptome systemischer Probleme behandelt, nicht als individuelle Schwächen.

Lernen statt Strafen: Das Ziel ist nicht, Schuldige zu finden, sondern Wiederholung zu verhindern. Wenn ich Leadership-Teams ausbilde, stelle ich immer die provokante Frage, ob es darum gehe, den Schuldigen zu suchen. Worauf ich oft die Antwort bekomme: „Nein, darum geht es nicht.“ Ich antworte dann immer – zunächst zum Schock und anschließenden Gejohle der Seminarteilnehmer: „Es geht ja nicht darum, den Schuldigen zu suchen... Es geht darum, ihn zu finden.“

Manchmal muss man auch lachen, um ein klares Statement zu setzen.

Die Kosten falscher Sicherheit

Organisationen, die systematisch Verantwortung externalisieren, werden fragil. Sie schaffen es nicht, das umzusetzen, was Nassim Taleb (2012) „Antifragilität“ nennt – die Fähigkeit, aus Stress und Volatilität zu lernen und zu wachsen.

Der Grund ist systemisch: Wenn Leader Verantwortung externalisieren, lernen sie nicht aus Fehlern. Wenn sie nicht aus Fehlern lernen, wiederholen sie sie. Wenn sie sie wiederholen, wird das Immunsystem der Organisation schwächer, nicht stärker.

Was echte Verantwortung bedeutet

Echte Accountability ist nicht Selbstgeißelung. Sie ist auch nicht die Übernahme operativer Verantwortung für jeden Prozess. Sie ist die bewusste Entscheidung, sich als primäre Variable im System zu betrachten.

Das bedeutet konkret:

Systemische Selbstreflexion: Wenn etwas schiefgeht, sollte die erste Frage sein: „Was hätte ich selbst anders machen können?“ Nicht die einzige Frage, aber die erste.

Psychologische Sicherheit schaffen: Teams müssen wissen, dass sie Fehler melden können, ohne bestraft zu werden. Das geht nur, wenn Leader vorleben, dass Fehler Lernchancen sind, nicht Karriererisiken. Es bedeutet auch das Versprechen: „I am not going to let you fail“ – die Zusage, dass der Leader alles tun wird, um seinem Team zum Erfolg zu verhelfen.

Dabei möchte ich darauf hinweisen, dass ich kein Unterstützer der blinden „Fehlerkultur“ bin, in der propagiert wird, dass alle Fehler gut sind und die Organisation nur so zu Lernleistungen kommt. Zu oft habe ich gesehen, dass diese sogenannte „Fehlerkultur“ durch die daraus resultierende Sorglosigkeit echte Exzellenz verhindert und systematisches Lernen durch oberflächliche Entschuldigungen ersetzt.

Inverting the blame pyramid: Anstatt Verantwortung nach unten zu delegieren, sollten echte Leader sie nach oben ziehen. Sie sollten ihre Teams vor externem Druck schützen und systemische Probleme dort lösen, wo sie entstehen.

Konsequente Veränderung: „Das war mein Fehler“ ohne Verhaltensänderung ist genauso wertlos wie „Ich übernehme die Verantwortung.“ Die Glaubwürdigkeit entsteht erst durch nachweisbare Veränderungen im Führungsverhalten.

Der Mut zur Unperfektion

Am Ende geht es um eine fundamentale Entscheidung: Wollen wir Leader sein, die perfekt erscheinen wollen, oder Leader, die effektiv sein wollen?

Perfekt erscheinen bedeutet, Verantwortung zu managen, Risiken zu minimieren, Blame zu vermeiden. Effektiv sein bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, aus Fehlern zu lernen, bessere Systeme zu schaffen.

Das ist Führung im ursprünglichen Sinne des Wortes. Nicht das Management von Verantwortung, sondern die Übernahme von Ownership für die Bedingungen, unter denen andere erfolgreich sein können.

Es beginnt mit einem einfachen Satz. Er ist unbequem. Er ist riskant. Aber er ist vielleicht das Einzige, was den Unterschied zwischen Management und echter Führung ausmacht:

„Das war mein Fehler.“

Nicht als Eingeständnis des Scheiterns. Sondern als Versprechen der Veränderung. Als Fundament für eine Kultur, in der Menschen keine Angst haben müssen, menschlich zu sein. Und als ersten Schritt zu einer Organisation, die nicht nur überlebt, sondern aus jedem Fehler stärker wird.

Die Entscheidung liegt bei jedem von uns. Jeden Tag aufs Neue.



Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com

Wenn Ihnen dieser Artikel gefallen hat, Sie ähnliche Situationen kennen oder einfach Lust auf einen guten Austausch haben: Lassen Sie ein Like auf LinkedIn da, kommentieren Sie, oder kontaktieren Sie mich direkt!