



# DER WAKE-UP CALL



Nr. 044



26. Juni 2025

**„Wenn der Rücken schmerzt, hilft keine Knieprothese“:** Warum wir in Unternehmen technische Lösungen für menschliches Verhalten erfinden und damit die eigentlichen Probleme verschleiern.

## Von Christian Rook

Stellen Sie sich vor, Sie haben Rückenschmerzen, und Ihr Arzt verordnet Ihnen eine Knieprothese. Absurd? Ja. Und doch verhalten sich Unternehmen täglich genau so.

Ein Mitarbeiter überspringt einen Prüfschritt in der Qualitätskontrolle, und statt mit ihm über Sorgfalt und Verantwortung zu sprechen, wird eine automatische Erinnerungssoftware installiert.

Jemand ignoriert eine Prozessvorgabe, und statt Erwartungen zu klären und Konsequenzen zu ziehen, wird ein Barcode-Scanner eingeführt, der das Denken übernimmt.

Ein Teammitglied meldet sich nicht rechtzeitig zurück, und statt Verlässlichkeit einzufordern, wird ein Tracking-System implementiert.

Das Kundendilemma kennen Sie nur zu gut: **8D-Reports**, Reklamationsabwicklung, Ursachenanalyse.

Doch wenn die Ursache „Mensch“ lautet, „Der Mitarbeiter hat sich nicht an die Anweisung gehalten“, „Die Kommunikation hat nicht funktioniert“, „Jemand war unaufmerksam“, wird das nicht akzeptiert.

Weder vom Kunden noch intern. Also konstruieren wir eine technische Erklärung und erfinden eine Maßnahme, die nach Digitalisierung und Fortschritt klingt.

Aber seien wir ehrlich: Auch ohne Kundendruck machen wir das Gleiche.



Führungskräfte wissen oft genau, dass Schmidt wieder einmal die Dokumentation nicht ordentlich ausgefüllt hat oder Müller die Absprache ignoriert hat.

Aber eine ehrliche Ursachenanalyse würde bedeuten, unbequeme Gespräche zu führen, Verantwortung einzufordern, Konsequenzen zu ziehen.

Das ist anstrengend, politisch heikel und emotional fordernd. Eine technische Lösung ist so viel... sauberer.

## **Die Dimension des Problems: Mehr als nur Unfälle**

Die Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache, und sie gehen weit über Arbeitssicherheit hinaus.

Zwischen 80% und 90% aller Arbeitsunfälle sind auf menschliches Fehlverhalten zurückzuführen, aber das ist nur die Spitze des Eisbergs.

In der Automobilindustrie sind 55% aller Produktionsfehler auf menschliches Versagen zurückzuführen.

45% aller Qualitätsmängel in der Fertigung, 80% der ungeplanten Ausfallzeiten in der Produktion, 70% der Defekte in der Leiterplattenbestückung, überall dasselbe Muster.

Aber es wird noch umfassender: 80% aller Dateneingabefehler, 60% der Softwareentwicklungsfelder, 75% der Lagerbestandsabweichungen im Einzelhandel.

Menschliches Verhalten ist nicht nur bei spektakulären Unfällen der limitierende Faktor, es ist der entscheidende Erfolgsfaktor für alle Geschäftsprozesse.

Die offensichtlichen Konsequenzen und Kosten sind erheblich. Aber die versteckten Kosten, die schleichende Erosion von Prozessqualität, Verlässlichkeit und Verantwortung, sind vermutlich noch höher.

### **Das Verkehrsparadox: 50 Jahre technische Aufrüstung, trotzdem steigen die Unfälle**

Das klassische Beispiel für unser Dilemma liefert der Straßenverkehr. Die USA-Statistiken zeigen eindeutig:

94% aller schweren Verkehrsunfälle sind auf menschliches Verhalten zurückzuführen.

Allein durch abgelenktes Fahren sterben in den USA jährlich über 3.000 Menschen, 13% aller tödlichen Unfälle gehen auf Handynutzung zurück, und 47% der Fahrer geben zu, während der Fahrt Nachrichten zu schreiben.

Was wurde geändert? In den letzten 50 Jahren haben wir Autos systematisch tech-

nisch aufrüstet: Sicherheitsgurte, Airbags, ABS, Spurhalteassistenten, automatische Notbremsung, Totwinkel-Warner, Müdigkeitserkennung. Das TOP-Prinzip in Reinform, technische Lösungen für menschliches Fehlverhalten.

Das Ergebnis? Die NHTSA berichtet von einem Anstieg der Verkehrsunfälle um 16% von 2020 bis 2021, trotz aller technischen Fortschritte.

In den USA sind in den letzten zehn Jahren die Verkehrstoten gestiegen, nicht gesunken.

Während wir die Autos sicherer machen, werden die Fahrer unaufmerksamer, rücksichtsloser, abhängiger von Technik.

Das ist das Paradox: Je mehr technische Sicherheit wir installieren, desto mehr verlassen sich die Menschen auch darauf, und desto weniger übernehmen sie selbst Verantwortung.

Ein abgesandter Text dauert fünf Sekunden, bei 100 km/h entspricht das der Länge eines Fußballfeldes mit geschlossenen Augen. Kein ABS der Welt kann das kompensieren.

## **Was wir wirklich verlieren: Die DNA erfolgreicher Unternehmen**

Wenn wir systematisch technische Lösungen für Verhaltensprobleme installieren, verlieren wir etwas Fundamentales: die Grundlagen gut geführter Unternehmen.

Wir deinstallieren, quasi, Kultur der Verantwortung, des Vertrauens und der direkten Kommunikation, die den Unterschied zwischen mittelmäßigen und ausgezeichneten Organisationen ausmacht.

**Denken Sie an ein Spitzenteam im Sport**, egal ob Fußball, Basketball oder Eishockey: Jeder Spieler übernimmt Verantwortung für sich selbst und für die anderen. Der Torwart verlässt sich darauf, dass der Verteidiger seinen Mann deckt. Der Stürmer weiß, dass der Pass ankommt. Kommunikation ist direkt und in Echtzeit: „Mann frei!“, „Hier!“, „Achtung links!“. Feedback wird sofort

gegeben, positiv und korrigierend. Fehler werden angesprochen, Erfolge anerkannt. Konsequenzen sind spürbar: Wer nicht liefert, sitzt auf der Bank.

Niemand würde auf die Idee kommen, diese Teamdynamik durch ein automatisches System zu ersetzen. Stellen Sie sich vor, ein Trainer würde sagen: „Die Kommunikation zwischen unseren Spielern funktioniert nicht gut, also installieren wir eine App, die ihnen sagt, wann sie passen sollen.“ Absurd! Trotzdem tun wir genau das in Unternehmen.

Wir ersetzen menschliche Verantwortung durch technische Kontrolle. Wir automatisieren Sorgfalt, digitalisieren Aufmerksamkeit und systematisieren Verlässlichkeit.

Das Ergebnis daraus sind Organisationen, in denen Menschen lernen: „Es ist egal, was ich tue, am Ende regelt das ohnehin ein System.“ Wie Spieler, die aufhören zu kommunizieren, weil sie glauben, der Trainer regelt schon alles von der Seitenlinie.

## **Warum wir das tun: Der Teufelskreis der Vermeidung**

Warum fallen wir immer wieder in diese Falle? Die Antwort liegt in der psychologischen Bequemlichkeit technischer Lösungen. Technik ist messbar, dokumentierbar und politisch neutral.

Ein installiertes System greift niemanden persönlich an, erfordert keine schwierigen Gespräche und sieht nach Fortschritt aus, nach Industrie 4.0, nach KI, nach Digitalisierung.

Aber der eigentliche Grund ist tiefer: Es ist die systematische Vermeidung ehrlicher Ursachenforschung durch Führungskräfte.

Die meisten Manager wissen genau, wer in ihrem Team unzuverlässig ist, wer Abkürzungen nimmt, wer nicht gründlich arbeitet. Aber diese Wahrheiten auszusprechen ist riskant. Es könnte zu Konflikten führen, rechtliche Probleme aufwerfen oder die Teamharmonie stören.

Viel einfacher ist es, das Problem technisch zu „lösen“: Mehr Kontrollen, bessere Systeme, automatische Überwachung. Diese scheinbare Professionalität ist in Wahrheit Führungsversagen. Denn echte Führung bedeutet, Verantwortung zu schaffen, nicht zu eliminieren. Menschen zu entwickeln, nicht zu umgehen. Probleme zu lösen, nicht zu automatisieren.

Dabei verstärken wir einen Teufelskreis: Je mehr wir technisch kontrollieren, desto weniger verlässlich werden die Menschen. Sie verlieren ihre Eigenverantwortung, ihre Aufmerksamkeit für Details und ihr Verständnis für die Konsequenzen ihres Handelns. Ein müder Arbeiter hat ein 62% höheres Fehlerrisiko, 79% der Arbeitnehmer weltweit leiden unter arbeitsbedingtem Stress. Aber statt diese menschlichen Realitäten anzugehen, installieren wir weitere Systeme.

## **Was wirklich funktioniert**

Hier kommt die überraschende Wendung: Verhaltensbasierte Ansätze funktionieren. Nicht nur bei der Arbeitssicherheit, sondern bei allen Geschäftsprozessen. Eine umfassende Studie der Cambridge University mit Daten von 88 internationalen Unternehmen und über 1,3 Millionen Beobachtungsdatenpunkten belegt: Verhaltensbasierte Programme bleiben über Jahre wirksam und schaffen nachhaltige Verbesserungen.

Die Erfolgsbeispiele gehen weit über Unfallvermeidung hinaus: Produktionsunternehmen reduzierten durch verhaltensbasierte Qualitätsprogramme ihre Fehlerquote um 50%. Logistikunternehmen steigerten durch Fokus auf Verhalten ihre Lieferzuverlässigkeit um 40%. Serviceorganisationen verbesserten durch systematisches Feedback ihre Kundenzufriedenheit um 30%.

Diese Erfolge sind kein Zufall, sondern das Resultat eines fundamentalen Prinzips: Menschen wollen gut arbeiten. Sie wollen verlässlich sein, Qualität liefern und Verantwortung übernehmen. Aber sie brauchen klare Erwartungen,

ehrliches Feedback und spürbare Konsequenzen, positive wie negative.

## **Die intelligente Integration: Technik als Unterstützung, nicht als Ersatz**

Die Lösung liegt nicht in der pauschalen Ablehnung von Technik, sondern in ihrer intelligenten Integration. Moderne Systeme können Verhalten sichtbar machen, Muster erkennen und Feedback ermöglichen, aber sie sollten niemals menschliche Verantwortung ersetzen.

Beispiele für intelligente Integration: Digitale Dashboards, die Prozessqualität in Echtzeit anzeigen und sofortiges Feedback ermöglichen. KI-Systeme, die Muster in Arbeitsabläufen erkennen und Verbesserungsvorschläge machen. Automatisierte Erinnerungen, die nicht das Denken ersetzen, sondern Aufmerksamkeit lenken.

Der entscheidende Unterschied liegt im Zweck: Technologie sollte menschliche Fähigkeiten verstärken, nicht ersetzen. Sie sollte Verantwortung sichtbar machen, nicht eliminieren. Sie sollte Kommunikation fördern, nicht vermeiden.

## **Der Weg zurück zur echten Führung**

Es braucht Mut, Verhalten als Ursache zu benennen. Noch mehr Mut, daraus Veränderungen zu machen. Aber nur so entstehen Organisationen, die wirklich funktionieren, wie Spitzenteams im Sport, in denen sich jeder auf jeden verlassen kann.

Die Schritte sind klar, erfordern aber Konsequenz: Erwartungen definieren und kommunizieren. Verhalten beobachten und ansprechen. Feedback geben, positiv und konstruktiv. Konsequenzen ziehen, belohnend und korrigierend. Verantwortung einfordern und würdigen.

Das erfordert keine neuen Systeme, keine teuren Installationen, keine komplexen Programme. Es erfordert das, was gute Führung

schon immer erfordert hat: Den Mut zur Wahrheit, die Bereitschaft zur Anstrengung und die Konsequenz in der Umsetzung.

Wir stehen vor einer Wahl: Wollen wir weiterhin Symptome behandeln oder echte Lösungen implementieren? Wollen wir Menschen durch Systeme ersetzen oder Menschen durch Führung entwickeln? Wollen wir Verantwortung automatisieren oder Verantwortung kultivieren?

Natürlich brauchen wir Technik. Aber nicht als Ersatz für Führung, nicht als Schutzschild gegen unbequeme Wahrheiten und nicht als Ausrede für mangelnde Konsequenz. Technik sollte Verhalten unterstützen, sichtbar machen und fördern, aber niemals ersetzen.

Die Frage ist nicht, ob wir uns verhaltensbasierte Führung leisten können. Die Frage ist, ob wir uns leisten können, weiterhin Knieprothesen für Rückenschmerzen zu verschreiben. Denn am Ende entscheidet nicht die beste Technik über den Erfolg, sondern die beste Führung.

Alles andere ist Symptombekämpfung mit der falschen Prothese. Und das können wir uns nicht mehr leisten.

*Menschen sind der Schlüssel, zum Problem und zur Lösung. Die Frage ist nur: Haben wir den Mut, sie als Menschen zu führen statt als Variablen zu verwalten?*



Christian Rook

[info@christianrook.com](mailto:info@christianrook.com)

[www.christianrook.com](http://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!*