

**BG ETEM Podcast Ganz sicher**  
**Transkript Folge 47:**  
**Fehlerkultur im Betrieb: Scheitern als Chance**

**Kati Sharp**

Eine gut gelebte Fehlerkultur geht mit Beinaheunfällen so um, dass sie praktisch ins kollektive Gedächtnis sollen. Alle sollen es wissen, damit genau dieser Fehler nicht erst zu einem schweren Unfall wird, sondern tatsächlich an der Wurzel erstickt werden kann.

**Intro**

Ganz sicher. Der Podcast für Menschen mit Verantwortung

**Katrin Degenhardt**

Ganz sicher, so heißt der Podcast der BG ETEM. Wir wollen, dass Menschen sicher sind, bei der Arbeit und auch auf dem Arbeitsweg. Wie das gelingt, was Unternehmen tun, damit ihre Leute gesund bleiben, Herausforderungen und Lösungen im Arbeitsschutz, darüber spreche ich mit meinen Gästen.

Ich bin Katrin Degenhardt, Moderatorin und Gastgeberin, und jetzt geht's los.

Fehler passieren überall. Im Alltag, im Team, im Management. Trotzdem fällt es vielen schwer, offen damit umzugehen. Dabei entscheidet gerade der Umgang mit Fehlern darüber, wie innovativ, mutig und lernfähig eine Organisation wirklich ist. Eine gelebte Fehlerkultur kann Teams stärken, Verantwortung fördern und aus Rückschlägen Fortschritte machen. Aber was bedeutet das konkret? Und wie lässt sich das im Arbeitsalltag verankern? Darüber spreche ich heute mit Kati Sharp. Sie ist Arbeitspsychologin im Außendienst im Präventionszentrum Wiesbaden der BG ETEM. Und sie berät Unternehmen unter anderem dazu, wie Führungskräfte und Teams eine Kultur schaffen, in der Scheitern kein Stigma ist, sondern Teil des Wachstums. Schön, dass Sie heute da sind, Frau Sharp.

**Kati Sharp**

Ja, ich freue mich auch sehr. Vielen Dank für die Einladung.

**Katrin Degenhardt**

Frau Sharp, wir steigen mal gleich ein. Was versteht man eigentlich unter Fehlerkultur?

**Kati Sharp**

Ja, ich glaube, da darf man kurz mal in Gut und Böse unterscheiden. Eine gute Fehlerkultur ist immer eine gelebte Fehlerkultur. Das heißt, dass Fehler nicht stigmatisiert werden, sondern offen angesprochen, eine Möglichkeit für Wachstum bieten, und zwar nicht nur für denjenigen, der diesen Fehler macht, sondern eben auch für andere, auch um Wiederholungsfehler zu vermeiden.

**Katrin Degenhardt**

Und woran erkennt man eben diese gute Fehlerkultur in einem Unternehmen?

**Kati Sharp**

Ein Unternehmen, das eine gute Fehlerkultur hat, kehrt keine Fehler unter den Teppich. Und dafür braucht es bestimmte Voraussetzungen. Unter anderem ein großes Vertrauen der Mitarbeitenden und auch eine sogenannte psychologische Sicherheit. Die Leute sollen sich sicher fühlen, Dinge anzusprechen, die sie für kritisch halten. Und vielleicht kann ich hier auch gleich an dieser Stelle eine spannende Studie anbringen von Amy Edmondson. Sie ist Arbeitspsychologin bzw. Organisationspsychologin und gleichzeitig auch Ingenieurin. Und sie hat einen sehr wesentlichen Beitrag geleistet bei der Forschung zur Fehlerkultur. Sie hat nämlich an einer Stelle, wo Fehler nicht passieren dürfen, nämlich in Notaufnahmen von Krankenhäusern, geforscht, und ist mit der These in diese Forschung gegangen, dass bessere Teams weniger Fehler machen. Und ihre Studienergebnisse haben aber genau das Gegenteil gezeigt, nämlich dass die besseren Teams mehr Fehler gemacht haben. Und das hat sie natürlich neugierig gemacht und sie hat sich dann zunächst überlegt, ja, wenn ich sage ‚bessere Teams‘, was heißt das denn? Was macht denn ein gutes Team eigentlich aus? Und sie sagte, ein gutes Team hat eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und auch einen offenen Umgang und eine offene Kommunikation. Und dann kam sie also final zu dem Schluss, dass bessere Teams nicht mehr Fehler machen, bessere Teams sprechen aber offener darüber. Und deswegen waren eben ihre Studienergebnisse so, dass die vorgeblich besseren Teams auch erstmal eine höhere Anzahl an Fehlern gemeldet hatten und aber nicht unbedingt gleichzeitig auch mehr gemacht hatten.

### **Katrin Degenhardt**

Dann haben Sie quasi meine nächste Frage schon beantwortet, die wäre nämlich gewesen: Macht es Arbeit auch sicherer, wenn konstruktiv mit Fehlern umgegangen wird?

### **Kati Sharp**

Ja, ich mag schon den Schluss ziehen, da ja gestresste Menschen in der Regel ohnehin mehr Fehler machen und Menschen, die unter Druck stehen, beachten vielleicht auch gar nicht so oft die Regeln, so dass wir definitiv sagen können, eine gut gelebte Fehlerkultur beeinflusst auch die Arbeitssicherheit positiv, weil sie auch die Psyche ja ein Stück weit entlastet.

### **Katrin Degenhardt**

Und warum ist es denn aus Ihrer Sicht so wichtig, eine funktionierende Fehlerkultur zu haben? Vielleicht auch gerade in Hinblick von Zeiten der Veränderung und des Fachkräftemangels.

### **Kati Sharp**

Ja, wir leben ja wirklich in einem unglaublich schnellen Zeitalter. Man kann gar nicht so schnell hinterher gucken, wie sich Neuerungen ergeben. Das heißt, wir sind viel fehleranfälliger als vielleicht noch vor 10, 15 Jahren. Und deswegen entsteht Wachstum ja nicht durch Fehlerlosigkeit, sondern wirklich aus der Haltung dahinter: ‚Darf ich aus meinen Fehlern lernen?‘ Und das beinhaltet auch, dass Fehler offengelegt werden, habe ich glaube ich gerade schon mal gesagt, um auch Wiederholungsfehler zu vermeiden. Und damit etwas verbessert werden kann, muss es zunächst einmal offengelegt werden. Und in vielen Betrieben, jetzt komme ich wieder zu dem Punkt, warum das wichtig ist und Arbeit sicherer macht, es geht ja auch um Beinaheunfälle und wie ich

damit umgehe, zum Beispiel. Und eine gut gelebte Fehlerkultur geht mit Beinaheunfällen so um, dass sie praktisch ins kollektive Gedächtnis sollen. Alle sollen es wissen, damit genau dieser Fehler nicht erst zu einem schweren Unfall wird, sondern tatsächlich an der Wurzel erstickt werden kann.

### **Katrin Degenhardt**

Also ist sozusagen ein Beinaheunfall auch eine Chance, einfach eine Chance zu lernen.

### **Kati Sharp**

Tatsächlich hatte ich kürzlich einen Betrieb, die haben einen Beinaheunfall so untersucht, als wäre es ein richtig schwerer Unfall gewesen, weil tatsächlich auch viel Gefahrenpotenzial in diesem Beinaheunfall steckte. Und die sind wirklich zu ganz spannenden Erkenntnissen gekommen und haben auf diesen Beinaheunfall so reagiert, als wäre schon ein großer Unfall passiert und haben danach wirklich Geld in die Hand genommen, um zu verhindern, dass aus einem solchen Beinaheunfall wirklich eine Katastrophe wird.

### **Katrin Degenhardt**

Das ist vielleicht eine ganz gute Vorgehensweise. Jetzt bitten wir ja unsere Gäste auch immer etwas mitzubringen, was eben zu unserem Thema passt, und ich bin gespannt, was Sie dabei haben.

### **Kati Sharp**

Ich habe mir erlaubt, eine kleine Überraschung mitzubringen, keine Sorge, ich werde sie nicht zünden. Es ist eine Konfetti-Kanone. Einfach, weil wir doch vielleicht einen Anstoß geben möchten, mal neu zu denken und Fehler nicht als Katastrophe zu sehen, sondern wirklich als Chance für Wachstum und Lernen. Also, Fehler zu feiern. Aber welche Fehler wir feiern wollen, vielleicht gehen wir darauf später noch drauf ein. Natürlich sind nicht alle Fehler gleich akzeptabel, das ist ganz wichtig. Aber es gibt durchaus Fehler, mit denen wir offen umgehen wollen und wo wirklich auch andere Menschen mitlernen können.

### **Katrin Degenhardt**

Warum sind gerade diese Beinaheunfälle, also diese Situation, so wertvoll für den Lernprozess im Unternehmen und vielleicht sogar noch ein Stück weitergedacht, wäre es vielleicht sogar denkbar, dann eine Belohnung zu geben, dafür dass eben auch offen über diese Fehler gesprochen wird und wurde.

### **Kati Sharp**

Ja, also grundsätzlich Vertuschung ist teuer, es ist kostspielig, weil es eben Qualitätseinbußen mit sich bringt und die Gefahr, dass sich Fehler wiederholen und eben andere Menschen den gleichen Fehler auch machen. Und ich kenne tatsächlich auch Betriebe, die haben ein Meldesystem sozusagen entwickelt auf Token Basis, das heißt, die haben mal so eine Kampagne gestartet und haben gesagt, wir merken einfach, die Leute, kommen nicht mehr so auf uns zu und wir wünschen uns doch einen offenen Umgang, gerade mit diesen Beinaheunfällen, damit wir Arbeit wirklich sicherer machen können. Und die haben so eine Kampagne gestartet und haben dann Preise ausgelobt für die Teams, die halt die meisten Beinaheunfälle gemeldet haben und es gab dann

noch mal extra Premiumpreise für drei ausgewählte Beinaheunfälle, die einfach besonders prägnant waren. Das hat dann eben die leitende Sifa entschieden, welche Top 3-Beinaheunfälle dann eben diesen besonderen Preis bekommen haben.

**Katrin Degenhardt**

Welche Rolle spielt denn bei dieser ganzen Geschichte die Führungsebene? Wie wichtig ist es, dass das Thema von oben auch vorgelebt wird?

**Kati Sharp**

Ja, das ist sehr wichtig, weil eine Führungskraft, die selbst zu Fehlern steht, sich natürlich ein Stück weit verletzlich macht. Es geht nicht um Perfektion, es geht um gemeinsames Wachstum und sie schafft auch Vertrauen. Und das ist ganz wichtig, denn Vertrauen will von oben gelebt sein, damit es sich über alle Hierarchieebenen ausbreiten kann.

**Katrin Degenhardt**

Jetzt haben Sie vorhin ja schon mal angesprochen: „Es gibt solche und solche Fehler“ Wollen Sie das nochmal konkretisieren?

**Kati Sharp**

Ja, interessanterweise habe ich über das Thema Fehlerkultur vor 14 Tagen auch mit einer Gesandtschaft aus Chile gesprochen. Das fand ich sehr interessant. Es war wirklich ein spannender Erfahrungsaustausch. Grundsätzlich unterscheiden die schon mal zwischen beabsichtigten und unbeabsichtigten Fehlern. Wobei ein beabsichtigter Fehler ja auch ein bewusstes Verdecken von einem Fehler sein kann. Ich denke, darauf kann man sich schon mal grob einigen, dass unbeabsichtigte Fehler vertretbarer sind als tatsächlich offen beabsichtigte Fehler. So und wenn wir dann nochmal eine Art Fehlerampel uns vielleicht vorstellen, dann haben wir ja drei Farben. Grün sind die Fehler, die tatsächlich weniger dramatisch sind. Kreative Fehler, Fehler, die wirklich Entwicklungspotenzial haben. Auf der gelben Farbe hätten wir Fehler, die vielleicht vermeidbar gewesen wären. Da sind wir dann vielleicht auch schon wieder auf dieser Stufe der Beinaheunfälle und die rote Farbe sind dann wirklich inakzeptable Fehler und dazu zählen dann auch diese beabsichtigten oder auch Vertuschungsfehler.

**Katrin Degenhardt**

Was mich jetzt nochmal interessiert, es gibt ja sensible Bereiche - ich sage jetzt einfach mal Atomkraftwerk, Krankenhaus, oder Flugzeug - es gibt so bestimmte Bereiche, wo ein Fehler einfach ganz schlimme Auswirkungen haben kann und wo man einfach sagt, da dürfen eigentlich keine Fehler passieren, aber auch da arbeiten Menschen und wie wir gelernt haben, Menschen machen nun mal Fehler. Wie geht man denn damit um?

**Kati Sharp**

Das ist eine ganz interessante Frage, Frau Degenhardt, und damit haben Sie auch genau die Bereiche genannt, die wirklich Wurzel der Fehlerforschung sind. Unser täglich Brot hier im Bereich des Arbeitsschutzes sind ja die Gefährdungsbeurteilungen. Das heißt, ich überlege mir im Vorfeld schon, welche Gefährdungen können auftreten, und ich überlege mir im Vorfeld schon, wie ich sie verhindern kann. Und da ist unseren Hörerinnen und Hörern bestimmt das STOP-Prinzip bekannt. Also wenn ich eine Gefahr

sehe, zum Beispiel bei der Montage von PV-Anlagen auf dem Dach, dann ist es natürlich sinnvoll, diese Gefährdung des Absturzes schon im Vorfeld zu verhindern. Entweder durch Substitution, das wäre das S im STOP-Prinzip, durch technische Mittel, Auffanggitter und persönliche PSA gegen Absturz zum Beispiel, das wäre die persönliche Ebene, oder auch organisatorische Dinge, um diese Abstürze gar nicht erst passieren zu lassen.

**Katrin Degenhardt**

So letztendlich das so zu organisieren, dass selbst ein menschlicher Fehler keine Auswirkungen haben kann.

**Kati Sharp**

Keine gefährlichen, dramatischen.

**Katrin Degenhardt**

Und das führt jetzt auch zu meiner nächsten Frage. Gibt es konkrete Methoden oder vielleicht auch Tools, mit denen eben Unternehmen eine offene Fehlerkultur auch fördern können?

**Kati Sharp**

Ja, also es fängt sozusagen oben an, es will gelebt sein und auf dem Event zur Fehlerkultur, was wir letzte Woche ja anlässlich der A&A-Messe hatten, haben wir unseren Betrieben auch Tools vorgestellt. Wir haben in ganz praktischen Workshops mal die Segelboot-Retrospektive angewandt. Das ist eine schöne Möglichkeit, Projekte zu reflektieren. Da muss man jetzt gucken, was hat gut geklappt, wo haben wir Verbesserungspotenzial und wo sehen wir potenzielle Risiken für die Zukunft. Man stelle sich also mal ein Segelboot vor, gibt es auch als ‚Collaboard‘-Vorlage - wer weiß was das ist – also, man kann es sich ausdrucken und hat dann vier Bereiche. Also man schaut erst einmal die Insel an, auf die das Schiff zusteuert, das ist das Ziel, das sind die Visionen, man überlegt sich, wo wollen wir hin.

Wenn es ein zurücklegendes Projekt ist, mache ich praktisch die Retrospektive, also ich schaue mir im Rückblick an, was hat uns Rückenwind gegeben? Also, was ist gut gelaufen? Ich habe aber auch einen Anker, das ist das, was uns vielleicht zurückgehalten hat. Und ich habe ein Riff, wo potenzielle Risiken sind oder eben auch für die Zukunft sein könnten. Und mit dieser Methode kann ich recht anschaulich wirklich vorhandene Projekte reflektieren. Ich weiß von einer Gesandtschaft auch aus Südamerika, die hat einmal im Monat einen Freitagnachmittag, wo auf Firmenkosten Pizza und alkoholfreies Bier geordert, bestellt und genossen wird. Und dann wird eben Pizza gegessen und gleichzeitig eine Methodenpizza aufgemacht, die auch aus diesen vier Teilen besteht. Dann kann man sich ein Stück rausnehmen und sagen, ‚das lief jetzt aber gut bei uns in den letzten vier Wochen‘. Und andere nehmen vielleicht ein Stück raus und sagen, ja, aber hier sehe ich noch Verbesserungspotenzial. Auch das ist ja eine schöne Möglichkeit.

**Katrin Degenhardt**

Tolle Idee. Wie fühlen sich Fehler eigentlich an?

**Kati Sharp**

Kein Mensch macht gerne Fehler. Fehler fühlen sich furchtbar unangenehm an und stehen häufig in Verbindung mit negativen Emotionen wie Schuld, Ärger, Wut, Angst vielleicht auch. Deswegen schreiben wir Fehler, die uns passieren, auch sehr gerne den äußeren Umständen zu. Wir Menschen neigen dazu, uns grundsätzlich mit der Frage zu beschäftigen, warum ist das passiert? Warum ist es so gekommen, wie es gekommen ist? Und da greift ein ganz interessanter sozialpsychologischer Fakt, nämlich der der Zuschreibung. Also, wir überlegen uns, warum ist etwas passiert? Und dann neigen wir Menschen dazu, wenn uns etwas Gutes passiert ist, uns das als eigene Leistung zuzuschreiben und sagen, ‚wow, das habe ich aber gut gemacht‘. Und wenn uns etwas Schwieriges oder Schlechteres passiert, dann neigen wir dazu, es den Umständen zuzuschreiben, also diesen Situationsbedingungen sozusagen. Und ich glaube, bei einer gut funktionierenden Fehlerkultur ist das eben wichtig, auch auf der interpersonalen Ebene zu sagen, ich habe einen Fehler gemacht, es ist meine Verantwortung, ich stehe dazu, aber bitte lasst uns gemeinsam überlegen, wie wir es beim nächsten Mal besser machen und auch verhindern können, dass dieser Fehler noch mal passiert.

### **Katrin Degenhardt**

Wenn Sie jetzt abschließend eine Vision formulieren würden, wie sieht ein Unternehmen aus, in dem Fehlerkultur wirklich Teil der DNA ist?

### **Kati Sharp**

Ja, da habe ich jetzt wieder ein Zitat im Kopf und das ist von Goethe, der hat schon gesagt, auch aus Steinen, die einem in den Weg gelegt werden, kann man etwas Schönes bauen und deshalb wünsche ich mir für unsere Betriebe wirklich diese Offenheit. Ich kann nicht sagen, welcher Turnus dafür gut ist. Ist das einmal im Monat, ist das einmal in der Woche, ist das einmal im Quartal, oder einmal im Jahr. Sich zusammenzusetzen in Gruppen und wirklich offen und ehrlich sich in die Augen zu schauen und zu sagen, das waren unsere Ziele, das haben wir gut hinbekommen. Da sehen wir noch Potenzial für Verbesserungen und wir sprechen das offen und ehrlich aus und können uns auf Augenhöhe auch unsere Meinung dazu sagen.

### **Katrin Degenhardt**

Und jetzt noch eine allerletzte Frage. Könnten Sie uns Dos oder auch Don'ts nennen, die dazu beitragen, eine offenere Fehlerkultur im Unternehmen zu etablieren?

### **Kati Sharp**

Damit ich mit etwas Positivem aufhören kann, fange ich jetzt mit dem Don't an. Fehler nicht sichtbar zu machen ist unglaublich kostspielig und nur was sichtbar ist, kann auch wirklich verbessert werden. Und mein Do wäre tatsächlich diese Haltung, die von der Führungskraft aus über alle Hierarchieebenen gelebt wird: ‚Wir suchen nach Ursachen und nicht nach Schuldigen‘.

### **Katrin Degenhardt**

Besser kann man es nicht formulieren und damit ganz herzlichen Dank Frau Sharp, dass Sie bei uns zu Gast waren.

Und wir freuen uns, liebe Zuhörerinnen und Zuhörer, wenn Sie uns auf dem Podcast-Kanal Ihrer Wahl abonnieren und uns eine Bewertung oder einen Kommentar und gerne

auch Fragen dalassen. Weiterführende Informationen finden Sie auch in den Shownotes und unter [etem.bgetem.de](https://etem.bgetem.de).

Festzuhalten bleibt:

1. Eine offene Fehlerkultur will im Unternehmen gelebt sein und das beginnt mit der Führung.
2. Die psychologische Sicherheit ist eine wichtige Bedingung, und
3. Fehler passieren. Wichtig ist, sie nicht zu wiederholen, sondern daraus zu lernen. Und das ist gut für den Arbeitsschutz. Ganz sicher.

### **Outro**

Ganz sicher. Der Podcast für Menschen mit Verantwortung