



# Die Rückkehr zu einer positiven Fehlerkultur

*Sabine Wojcieszak, getNext IT*

*In der agilen Welt und besonders im DevOps-Ansatz wird immer wieder darüber gesprochen, dass wir aus Fehlern lernen müssen. Gleichzeitig besagt das Modell der VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty Complexity, Ambiguity), dass unsere (Arbeits-)Welt nicht nur immer komplexer wird, sondern sich auch immer rasanter verändert und Fehler daher passieren werden. Doch wie passt die bislang praktizierte Idee der Fehlervermeidung in diese neue Welt? Und wie schaffen wir eine Kultur, die positiv mit Fehlern umgeht? Wir alle – Organisationen wie Individuen – müssen lernen, positiv aus Fehlern zu lernen!*



Abbildung 1: Jeder Fehler beinhaltet die Chance für das Team, an ihm zu wachsen! (© Kyle Glenn - Unsplash)

Grundsätzlich sind Fehler nichts Besonderes und gehören, seitdem wir auf der Welt sind, zu unserem Leben. In unseren ersten Lebensjahren pflastern Fehlversuche und Fehler unseren Weg; sie werden von den Eltern, Großeltern und anderen in der Entwicklung bereits fortgeschrittenen Personen sogar auch noch „gefeiert“, belohnt oder führen zumindest zum Spenden von Trost. Experimente – so können die Versuche, das Laufen zu lernen oder einen Turm aufzubauen, genannt werden – werden in der Regel von den Älteren begeistert unterstützt. Die Motivation wächst, früher oder später kommt der Erfolg und mit dem Erfolg wächst das Selbstbewusstsein. Das wachsende Selbstbewusstsein wiederum ist gut für das Meistern neuer Herausforderungen. „Aus Fehlern lernen“ ist hier positiv hinterlegt und ein Erfolgsrezept.

Dann kommt die Schul- und Studienzeit. Abhängig von Schulform, Schule und Lehrkraft wird schnell klar, dass Fehler mit schlechten Noten bestraft werden, die wiederum auch zuhause für schlechte Stimmung sorgen können. „Fehler sind doof!“, ist das Ergebnis und das führt häufig dazu, dass Schüler nur noch lernen, um Fehler und damit „Bestrafung“ in Form von schlechten Noten zu vermeiden, nicht aber, um den Lernstoff zu verstehen. So berichteten Studierende, sie müssten für eine Klausur 278 Folien auswendig lernen, da der Professor nur Antworten in exakt seinem Wortlaut akzeptiere – leider kein Einzelfall. Auf die Frage, was die Studierenden davon im Kopf behalten würden, antworten sie: „Dass wir 278 Folien auswendig lernen mussten.“ Welche Verschwendung von Zeit und Motivation ein derartiges Vorgehen beinhaltet, lässt sich nur erahnen. In einem so organisierten Lernumfeld – in Schulen wie in Unternehmen – wird die Bedeutung von „aus Fehlern lernen“ dahingehend

verändert, dass Aufgaben, die potenziell Fehler verursachen könnten, gemieden werden und nur bereits bewährte Lösungsansätze – ob passend oder nicht – genutzt werden. Nachdenken, Kreativsein, Hinterfragen und Experimentieren verlieren an Bedeutung.

### Auf ins Arbeitsleben!

In vielen Organisationen wird dieses Vorgehen in der Unternehmenskultur gehegt und gepflegt. Fehlervermeiden ist ein Prinzip, das dabei hilft, in der Deckung zu bleiben, keine Aufmerksamkeit zu erregen und sich dem Blame Game und den sich daraus ergebenden Konsequenzen zu entziehen. Doch was bedeutet das eigentlich für Unternehmen, wenn sie Mitarbeitern neue, komplizierte und komplexe Aufgaben stellen wollen? Neu, kompliziert und komplex bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit, einen Fehler zu machen, zunimmt. Wenn jedoch gelernt wurde, dass Fehler per se schlecht sind, wird es immer schwieriger, jemanden zu finden, der sich an diese komplizierten und komplexen Aufgaben herantraut und sogar noch innovative Lösungen dafür findet. Etwas wagen zu können, etwas auszuprobieren oder Mut zu zeigen für neue Ansätze, sind in solchen Kulturen und Lernumfeldern nicht die gefragten Skills. Gleichzeitig hat das „Nicht-über-Fehler-Sprechen“ einen weiteren, für das Unternehmen unter Umständen sehr teuren Aspekt. Entstandene Fehler werden versteckt; eine offene und rechtzeitige Kommunikation darüber erfolgt in der Regel nicht. Wenn diese Fehler dann „entdeckt“ worden sind, haben sich die Auswirkungen über einen Prozess hinweg schon summiert oder das Beheben eines Fehlers ist einfach aufgrund der Abhängigkeiten gar nicht oder nur noch mit einem enormen Aufwand möglich. Das hat direkte Auswirkungen auf die Qualität und das Unternehmen. Gleichzeitig aber führt es zu



Abbildung 2: Entwickeln Teams und Führungskraft ein wahres „Wir“-Gefühl, so hilft das beim Aufbau einer positiven Fehlerkultur!  
(© Kaboompics .com – Pexels)

Frustration bei Mitarbeitern und Führungskräften. Am Ende stehen dann auf der einen Seite mehr Kontrolle und auf der anderen Seite das völlige Loslassen jeglicher Verantwortung für die Qualität der eigenen Arbeit, da „ja jemand anderes das schon kontrollieren wird“. Der Frust auf Seiten der Führungskräfte und die damit verbundene Überzeugung, dass die Mitarbeiter „immer Fehler machen“, kann zu einer negativen Haltung führen, die den wissenschaftlich untersuchten *Golem-Effekt* nach sich zieht. Dieser Effekt besagt, dass, wenn eine Führungskraft davon überzeugt ist, dass Mitarbeiter „immer Fehler machen“ oder „nicht in der Lage sind, Aufgaben zu erledigen“, diese Führungskraft ihr Verhalten entsprechend anpasst. Eine „Command & Control“-Umgebung könnte das Ergebnis sein. Dieses geänderte Verhalten führt dazu, dass die Mitarbeiter – wohl aus Verunsicherung und mangelndem Selbstvertrauen – wiederum genauso agieren: Sie machen Fehler und performen schlecht! Die sich *selbsterfüllende Prophezeiung* nimmt ihren Lauf.

Ein weiterer negativer Effekt einer derartigen Fehlerkultur ist der entgehende Mehrwert, wenn Prozesse und Abläufe dadurch verbessert werden könnten, dass über Fehler nicht nur gesprochen wird, sondern auch gemeinsam geprüft wird, was die wirklichen Gründe und Auslöser dafür waren, und nicht nur oberflächliche Kosmetik betrieben wird. Gleichzeitig wird jedoch auch das interne, tägliche Innovations- und Veränderungspotenzial nicht voll ausgeschöpft. Spätere, in großen Aktionen betriebene Change-Prozesse wirken dagegen oft sperrig und anstrengend und sind meist nicht sehr beliebt.

### Und dann kommen die Agilisten, Digitalisierer, VUCA-Prediger und New-Work-Jünger...

...und sprechen von „Welcome failure“, „Fail fast“, „Fail early“ und „Fail often“! Plötzlich gibt es „Fuck up Nights“, in denen Menschen offen über ihre häufig sehr beträchtlichen Fehlschläge berichten; und sie werden auch noch dafür gefeiert! Nun soll genau das auch im Unternehmenskontext stattfinden: Mitarbeiter sollen über ihre Fehler sprechen, damit andere und das Unternehmen daraus lernen können. Fehler sollen „gefeiert“ werden – und es geht noch weiter; nicht nur darüber sprechen sollen die Teams, sie sollen auch noch

gemeinsam in „Blameless Postmortems“ ausführlich analysieren, welche einzelnen Schritte und Entscheidungen zu dem Fehler geführt haben! Transparenz in den Arbeitsschritten lassen klar erkennen, wann was passiert ist. Passenderweise heißt diese Funktion im Git auch noch „blame“. Wer sich mit DevOps beschäftigt, weiß, dass im Idealfall unverzüglich eine Warnmeldung und ein Stopp für das ganze Team erscheinen (Andon Cord), wenn durch das Einchecken von Code die Continuous-Delivery-Pipeline crasht – sofort sind alle informiert!

Doch egal wie positiv die Fehlerkultur im Unternehmen auch sein mag, es fühlt sich einfach nicht gut an, einen Fehler verursacht zu haben. Darüber zu sprechen, kann zu einer echten Tortur werden, die jeder einzelne ertragen können muss. Nicht selten versuchen Teammitglieder mit Aussagen wie „mein Fehler“ oder „ich nehme es auf meine Kappe“, diesen ungewohnten Prozess zu verkürzen. Nichtsdestotrotz ist es für Unternehmen heutzutage zwingend notwendig, darüber nachzudenken, wie sie mit Fehlern umgehen, wenn sie in der VUCA-Welt überleben wollen. Das Akronym VUCA steht für Volatility (Volatilität, Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Selbstverständlich haben sich der Markt und das Kundenverhalten und damit die Anforderungen schon immer verändert: Neu ist dabei definitiv die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen auftreten, und damit auch die Häufigkeit. Hinzu kommen die kaum absehbaren komplexen Zusammenhänge, die die Einschätzungen massiv erschweren. Dies wird durch die Mehrdeutigkeit, zum Beispiel bei der Auswertung von Daten oder Ergebnissen, noch zusätzlich verstärkt. Das aktuelle Zeitalter der Digitalisierung ist genau von diesen Aspekten geprägt, und eines wird klar: Fehler werden einen festen und wichtigen Bestandteil der Arbeit darstellen! Durch stete Veränderungen, zunehmende Komplexität und eine große Mehrdeutigkeit besteht bei neuen Lösungen – und das ist es, was regelmäßig entwickelt werden muss – eine große Unsicherheit. Ansätze und Vorgehensweisen, die gestern noch einwandfrei funktioniert haben, müssen nicht zwangsläufig zu einer neuen Aufgabe passen – auch dann nicht, wenn diese auf den ersten Blick als identisch erscheint.

Wenn also Fehler ein fester Bestandteil der Arbeit sein werden, kann dann jeder so viele Fehler machen, wie er will? Nein! Gerade weil die VUCA-Welt jeden Tag neues Fehlerpotenzial mit sich bringt, ist es ein erklärtes Ziel einer positiven Fehlerkultur, bekannte Fehler zu vermeiden – allerdings nicht, um einer „Bestrafung“ oder anderen negativen Konsequenzen zu entgehen. Um jedoch Fehler für alle vermeiden zu können, muss herausgefunden werden, was tatsächlich zu dem Fehler geführt hat. So kann die Struktur von bestimmten Prozessen oder auch sich wiederholenden Tätigkeiten zu Fehlern führen. Gemeinsam im Team mit dem Verursacher als dem Experten für diesen Fehler (siehe „Denn zum Lernen sind sie da – wie Fehler Systeme widerstandsfähiger machen“ Teil 1 [1] & 2 [2]) wird nach dem Root Cause gesucht, um danach eine Entscheidung über eine werthaltige Lösung treffen zu können. Allerdings zeigt sich gerade in der heutigen Zeit, dass Fehler oft das Ergebnis einer Verkettung mehrerer kleinerer Dysfunktionalitäten sind und es den EINEN Root Cause gar nicht mehr gibt.

Umso wichtiger erscheint es zu ergründen, wodurch der Fehler tatsächlich entstanden ist. Dieses Vorgehen wird als „Culture of Causality“ bezeichnet. Häufig kommt dann der Aspekt der Automatisie-

rung von Prozessen mit integrierten Quality Gates zum Einsatz, die nicht nur dazu beitragen, Fehler zu vermeiden, sondern auch dazu, ein definiertes Level an Qualität zu standardisieren.

Solch ein offener Umgang mit Fehlern ist aber nur möglich, wenn die „Psychologische Sicherheit“ im Team gegeben ist. Ein hohes Maß an Vertrauen untereinander ist eine unbedingte Voraussetzung. Damit ist eine positive Fehlerkultur nicht nur die Aufgabe der Unternehmen, sondern eines jeden einzelnen Individuums innerhalb einer Organisation.

## Lernen, aus Fehlern zu lernen!

Schließen Sie bitte einmal die Augen und beantworten Sie ehrlich für sich folgende Frage: Wie reagieren Sie, wenn ein Teammitglied davon berichtet, dass ein Fehler aufgetreten ist? Rollen Sie genervt mit den Augen? Stöhnen Sie leise, aber wahrnehmbar auf? Denken Sie „Der schon wieder!“ oder „War ja klar!“? oder neigen Sie tatsächlich zu deutlicheren Unmutsäußerungen wie: „Was hast du denn da schon wieder gemacht?“ Ein wichtiger Schritt ist es zu verstehen, dass Teamwork „Wir“ bedeutet: Nur *zusammen* erreichen wir *gemeinsame Ziele* – in guten wie in schlechten Zeiten. Nur gemeinsam können wir uns entwickeln, unter anderem auch daraus, was wir aus den Fehlern gelernt und wie wir sie behoben haben.

Zu diesem „Wir“ sollte auch die Führungskraft gehören. „Mein Team und ich“ oder „der Boss und wir“ sind Reliquien aus dem letzten Jahrtausend! Diese „Wir“-Einstellung funktioniert übrigens unabhängig von den hierarchischen Strukturen eines Unternehmens – sie findet nämlich in den Köpfen statt. Wird das „Wir“ entwickelt und gelebt, sind einerseits Schuldzuweisungen schwieriger, gleichzeitig wird es jedoch wesentlich einfacher, offen über Fehler zu reden. Die gegenseitige Wertschätzung wird in solchen Teams großgeschrieben. Ruft zum Beispiel ein Kunde bei der Führungskraft an, um sich über ein Problem oder einen Fehler zu beschweren, wird bei einer praktizierten „Wir“-Haltung die Führungskraft eher zu einer Aussage wie „Wir werden das im Team besprechen und eine Lösung finden!“ tendieren. Aussagen wie „Ich werde klären, wer dafür verantwortlich ist“, „Ich werde das Team zur Rechenschaft ziehen“ oder Ähnliches haben ausgedient. In einem weiteren Schritt kann dann diese Transparenz – auch in Bezug auf Fehler – auf den Kunden ausgeweitet werden, sodass auch dieses Verhältnis von mehr Vertrauen geprägt ist und ein gegenseitiger Mehrwert geschaffen werden kann. Gleichzeitig ist es allerdings auch hilfreich, wenn auch die Mitarbeiter die Idee vom „Wir“ inklusive der Führungskraft leben.

Dazu gehört auch die Akzeptanz, dass die unterschiedlichen Rollen ebenso bedeuten, verschiedene Aufgaben aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln betrachten und erledigen zu müssen. Je mehr Offenheit, Vertrauen und Transparenz in Teams herrschen, desto besser kann jeder einzelne seine Rolle annehmen und erfüllen.

Wird das „Wir“ gelebt, ist auch eine positive Einstellung gegenüber den Teamkollegen sehr wahrscheinlich. Tatsächlich hat auch die positive Einstellung eine direkte Auswirkung auf die Leistung. So wie der Golem-Effekt sich negativ auswirkt, erzielt der *Pygmalion-Effekt* genau das Gegenteil. Ist eine Führungskraft davon überzeugt, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben erfüllen werden, wird sie sich entsprechend verhalten. Dieses Verhalten wiederum nimmt positiven Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter, die dadurch besser performen. Weniger Fehler, bessere Ergebnisse und kreative Lösungen

führen zu mehr Erfolg. Dieser gemeinsam erzielte Erfolg zusammen mit der gegenseitigen Wertschätzung erzeugt bei den Teammitgliedern mehr Selbstvertrauen. Hier setzt sich der positive Kreislauf fort: Der *Galatea-Effekt* beschreibt, dass Mitarbeiter, deren Selbstvertrauen gestärkt ist, auch bessere Ergebnisse erzielen. Die aus gemeinsamen Erfolgen gezogene Motivation schafft im Team einen zusätzlichen Mehrwert. Zum einen entstehen weniger Fehler, zum anderen wird es jedoch auch leichter, über Fehler zu sprechen, wenn das Selbstbewusstsein stimmt, das Team Wertschätzung erfährt und Erfolge die Motivation erhöhen. Zusätzlich wirkt es sich positiv aus, Fehler als Bestandteil der Arbeit zu akzeptieren, weil dadurch Fehler nicht mehr auf das Podest des „außergewöhnlichen Events“ gehoben werden und somit eher der Normalität angehören.

Mit einem gelebten „Wir“, gegenseitiger Wertschätzung, einem offenen und modernen Leadership und einer positiven Haltung gegenüber Fehlern können Teams die Grundlage für eine positive Fehlerkultur legen – ganz ohne Tools. Mit dieser Änderung im Mindset können wir wieder dorthin zurückkehren, wo wir alle einmal gestartet sind: zu der Zeit, in der „aus Fehlern lernen“ DAS Erfolgsrezept für uns war, um komplexe Aufgaben wie Gehen oder Sprechen zu erlernen! Auch für Unternehmen ist genau dieses Erfolgsrezept der Schlüssel, um die Herausforderung der VUCA-Welt zu meistern, sich kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln!

## Referenzen

- [1] <https://www.entwicklung-komplexer-systeme.de/single-post/2018/02/21/denn-zum-Lernen-sind-sie-da---Wie-Fehler-die-Widerstandsf%C3%A4higkeit-von-Systemen-und-Prozessen-verbessern-k%C3%B6nnen-Teil-1>
- [2] <https://www.entwicklung-komplexer-systeme.de/single-post/denn-zum-Lernen-sind-sie-da-Fehlerkultur-fuer-mehr-Sicherheit-Teil-2>



**Sabine Wojcieszak**  
sabine@getnext-it.com

Als Enthusiastic Agile & DevOps Enabler bei getNext IT führt Sabine Wojcieszak Projekte für Unternehmen erfolgreich durch. Sie adressiert Thematiken wie Kommunikation, Führung, Meetings und Innovation und coacht sowohl Teams als auch Führungskräfte. Als Sprecherin ist sie auf internationalen Konferenzen unterwegs und schreibt Artikel für führende Fachmagazine und Blogs. Weiterhin lehrt und motiviert sie an der Fachhochschule internationale Master-Studierende in den Bereichen DevOps, Agiles PM und Open Source. Auf Twitter ist sie unter @SabineBendixen zu finden.