



# FEHLERKULTUR UND PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

Bettina Ehmer & Ute Brockhaus

30. Juni 2022

# VORSTELLUNG



**Ute Brockhaus**  
M.A.Arbeits- und Organisationspsychologie  
B.A. Bildungswissenschaften  
Agile Trainerin, Resilienz Facilitatorin



**Bettina Ehmer**  
Dipl.Päd., Teamentwicklerin  
Hypnosystemischer Coach  
zertifizierte Resilienztrainerin

# UMFRAGE

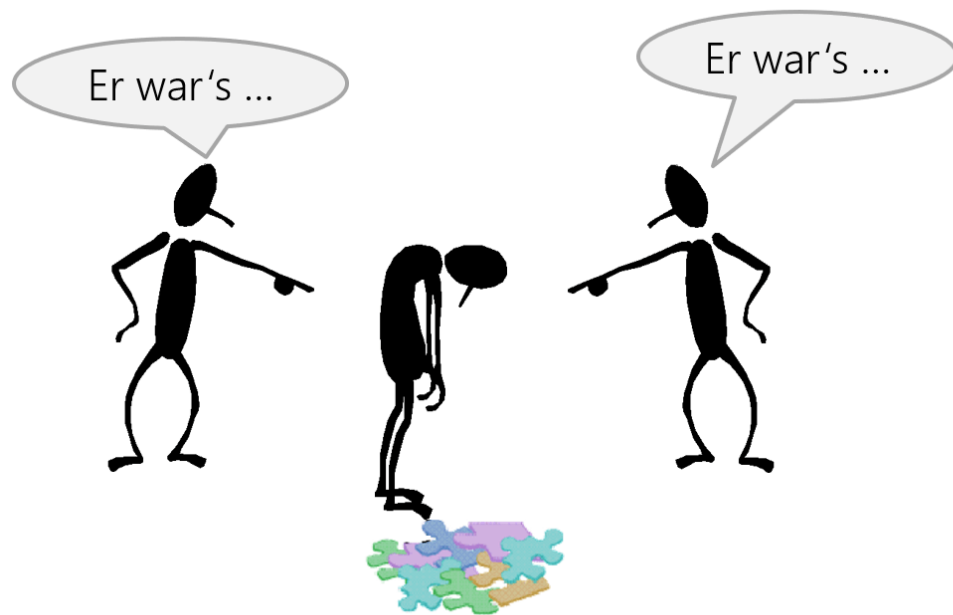
Wie wird in Ihrem Team mit Fehlern umgegangen?

trifft gar  
nicht zu

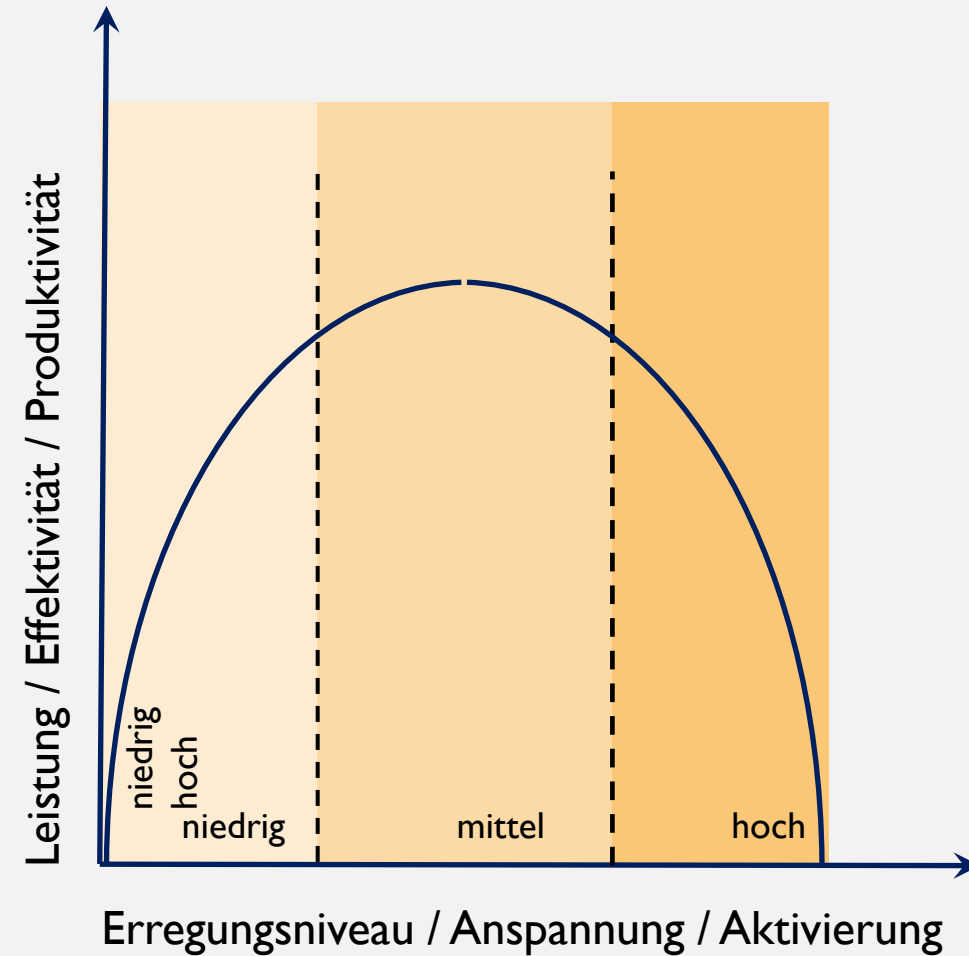
trifft voll und  
ganz zu

	--	-	0	+	++
Nachdem uns ein Fehler passiert ist, wird er gründlich analysiert.					
Wenn jemand nicht dazu fähig ist selbstständig einen Fehler zu korrigieren, wendet er/sie sich an die Kollegen.					
Unsere Fehler zeigen uns, was wir verbessern können.					
Wenn jemand in unserem Team einen Fehler macht, teilt er/sie den Fehler mit den Anderen, damit sie nicht den gleichen machen.					
In diesem Team sprechen wir über Fehler und wie wir aus ihnen lernen und sie vermeiden können.					

# WER HAT ES VERBOCKT?



# ANGST BEHINDERT DAS LERNEN



# FEHLERKULTUR

Impffäre in Friesland

## Mehr als 8000 Menschen haben womöglich Kochsalzlösung statt Biontech erhalten

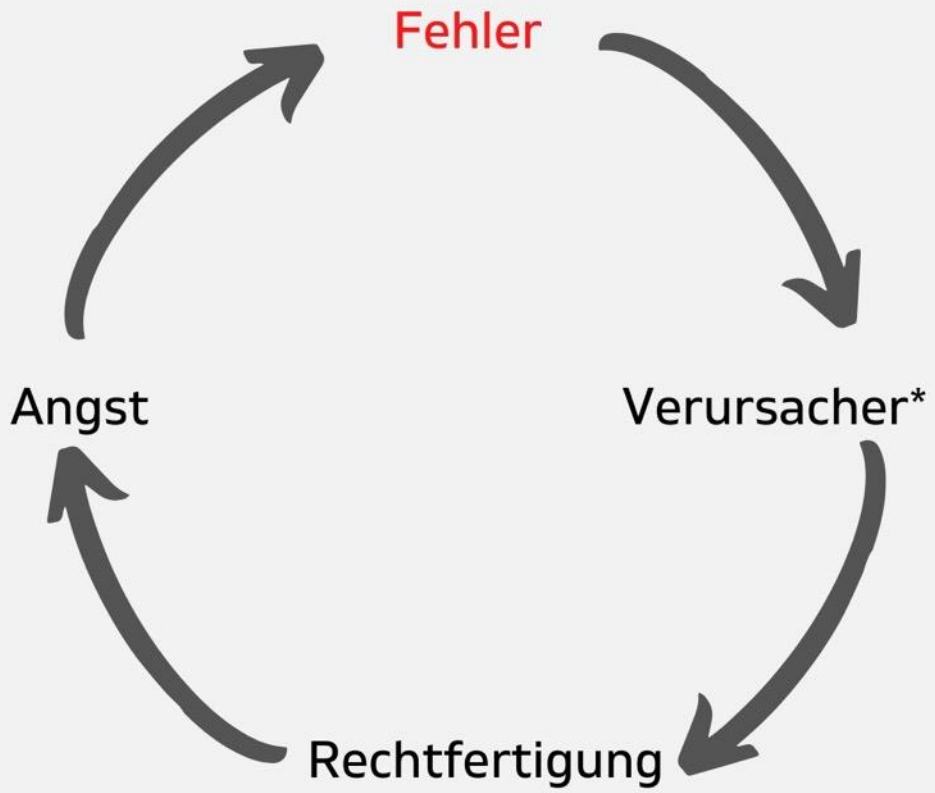
10. August 2021, 19:15 Uhr | Lesezeit: 2 min



Impfzentrum Landkreis Friesland: Der Skandal um Kochsalzlösung in Impfspritzen ist um neue verwirrende Aspekte reicher. (Foto: Mohssen Assanimoghaddam/dpa)

**Eine Krankenschwester soll in einem Impfzentrum im Landkreis Friesland nur ein Placebo verabreicht haben. Das Ausmaß kennt Niedersachsens Regierung noch nicht, ein mögliches Motiv schon.**

# FEHLERKULTUR



\*Kernfrage: **Wer hat's verbockt?**

FEHLER = ....

Fault

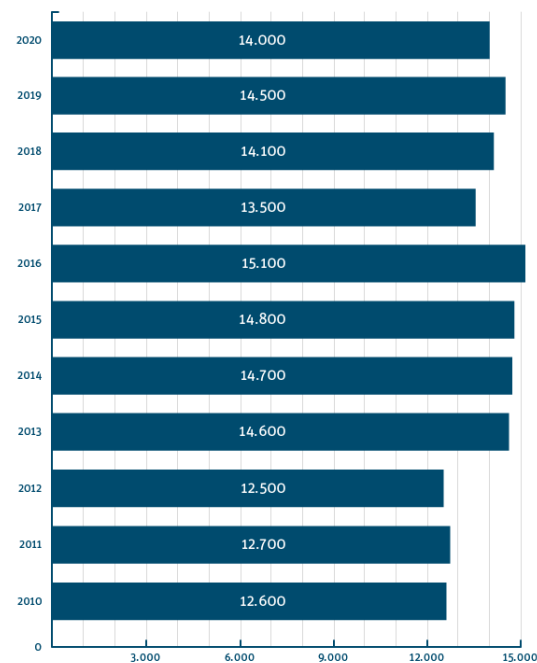




# VON DER FEHLERKULTUR ZUR LERNKULTUR

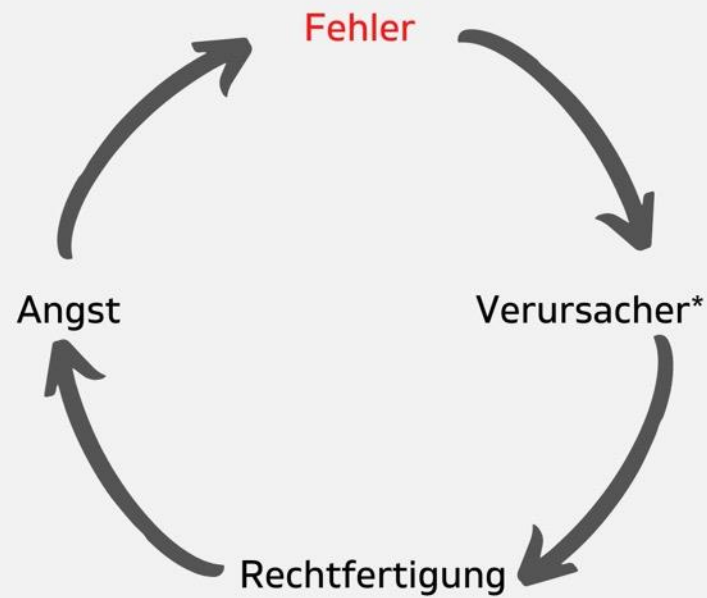


Behandlungsfehlergutachten der Medizinischen Dienste 2010 – 2020



# FEHLERKULTUR

## Destruktiv



\*Kernfrage: **Wer hat's verbockt?**

## Konstruktiv



\*Kernfrage: **Was lehrt uns der Fehler?**

## DURCHFÜHRUNG ALS FEHLERVERMEIDUNG

Prozess zentral festgelegt

Veränderung mit großem Aufwand

Angst vor Fehler dominiert

Schuldfrage wichtig

Werkzeuge:  
Anweisungen, Aufgabenbeschreibungen,  
Qualitätszirkel



## DURCHFÜHRUNG ALS LERN-PROZESS

Rahmen dezentral geklärt

Organisation mit psychol. Sicherheit

Ungewissheit anerkannt

Jeder Irrtum hat Lern-Potenzial

Werkzeuge:  
Checklisten,  
Retrospektiven,  
Selbstorganisation

# DER LERN-PROZESS

Fehler neu bewerten



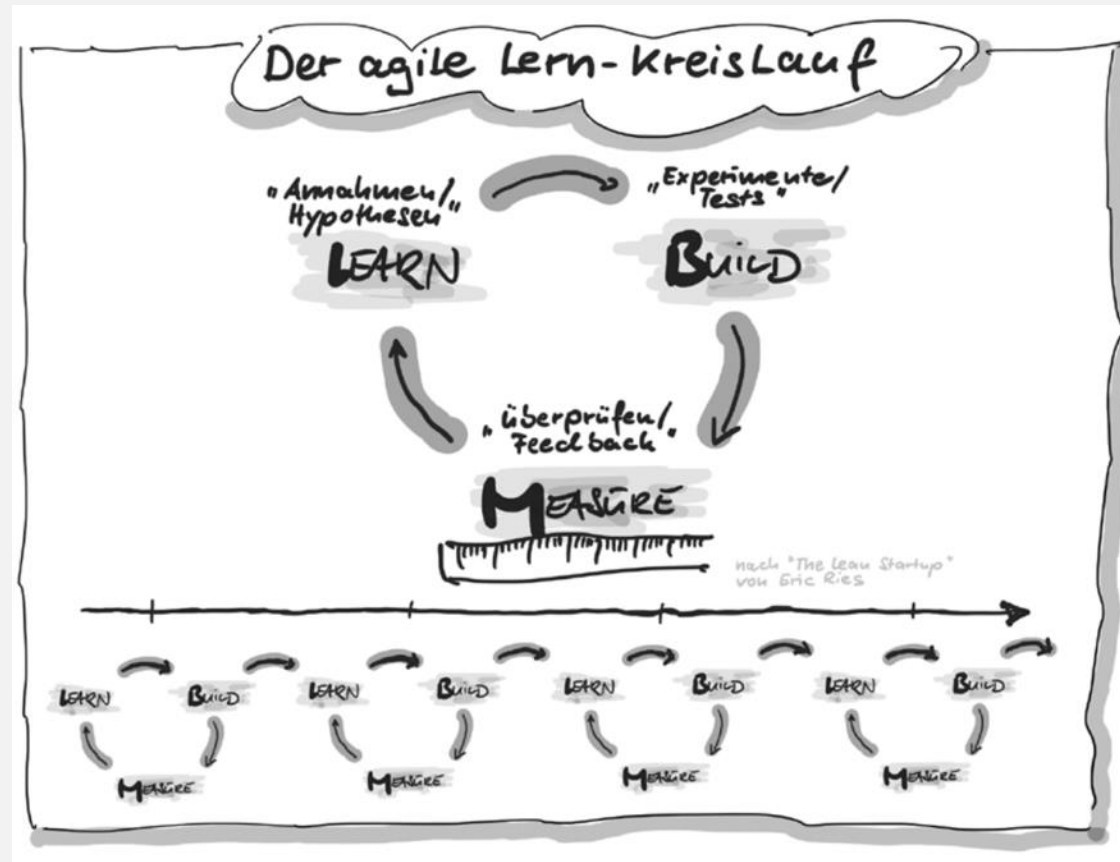
Offenheit für  
Feedback anstatt  
Hierarchie-Denken



Iterative  
Lernschleifen



# (AGILE) LERN-KREISLAUF



# PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT



Psychologische Sicherheit beschreibt das Vertrauen, dass weder die formellen noch die informellen Konsequenzen zwischenmenschlicher Risiken eine Strafe nach sich ziehen. In psychologisch sicheren Umgebungen sind die Menschen davon überzeugt, dass andere nicht negativ auf sie reagieren, wenn sie einen Fehler machen oder um Hilfe bitten. Stattdessen wird Aufrichtigkeit erlaubt und erwartet. Psychologische Sicherheit stellt sich ein, wenn die Menschen das Gefühl haben, dass ihr Arbeitsplatz ein Ort ist, an dem sie sich äußern, Ideen einbringen und Fragen stellen können, ohne Angst davor, bestraft oder beschämt zu werden.

# ARISTOTELES STUDIE

Die 5 entscheidenden Kriterien,  
die ein Team erfolgreich machen:



# FRAGEN ZUR PSYCHOLOGISCHEN SICHERHEIT

1. Die Mitglieder dieses Teams sind in der Lage, Probleme und schwierige Fragen anzusprechen.
2. Wenn Sie in diesem Team einen Fehler machen, dann wird er oft gegen Sie verwendet. (R)
3. Die Leute in diesem Team lehnen manchmal andere ab, weil sie anders sind. (R)
4. In diesem Team ist es sicher, ein Risiko einzugehen.
5. Es ist schwierig, andere Teammitglieder um Hilfe zu bitten. (R)
6. Niemand in diesem Team würde absichtlich so handeln, dass es meinen Bemühungen zuwiderläuft.
7. Bei der Arbeit mit den Teammitgliedern werden meine einzigartigen Fähigkeiten und Talente wertgeschätzt und genutzt.



# PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT UND LEISTUNG – ZWEI DIMENSIONEN IN TEAMS

Motivation – Verantwortung für das Erreichen von Zielen

Gering

Hoch

Comfort Zone

Lernzone

Psychological Safety

Hoch

Man arbeitet gerne miteinander ohne viel Herausforderung. Der Einsatz ist überschaubar und die Ergebnisse auch.

Der Fokus liegt auf Kollaboration und Lernen um starke Ergebnisse zu erzielen.

Gering

Gleichgültigkeitszone

Angstzone

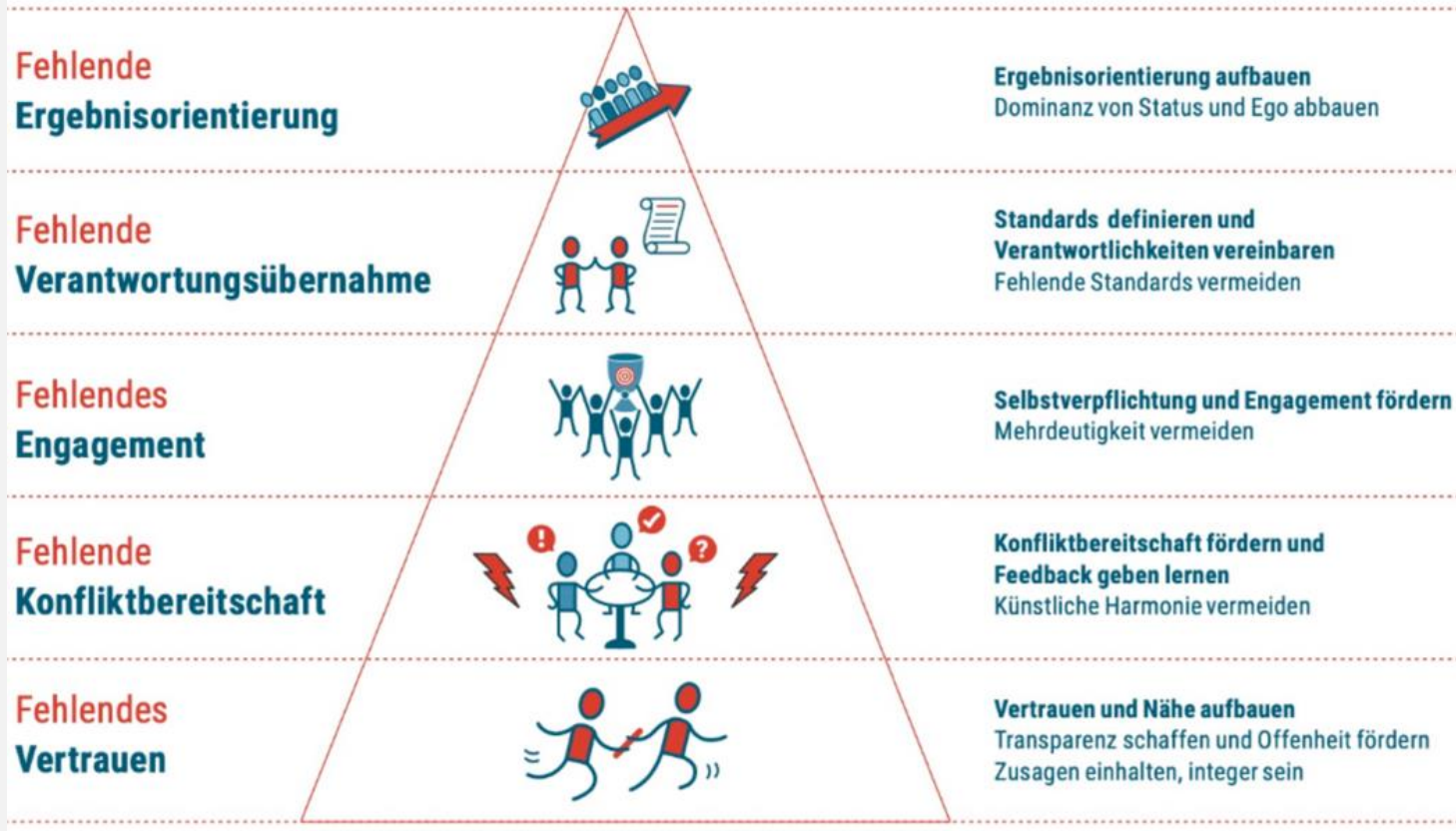
Vieles ist egal, man ist abgewandt voneinander und von Verantwortung. Man vermeidet Aufgaben und sucht nach unberührbarem Winkel in der Organisation.

Man versucht Fehler zu vermeiden. Neue Ideen werden nicht willig eingebracht, auch wird nicht um Hilfe gefragt oder große Themen angegangen.

Füreinander sein heißt nicht, Leistungsstandards zu vernachlässigen!

# WERTSCHÄTZENDE TEAMKULTUR

## Die 5 Dysfunktionen eines Teams nach Patrick Lencioni



# ERSTE SCHRITTE ZUR TEAM- & LERNKULTUR

## Analyse-Tool zur Fehlerkultur im Team

Fragebogen-Fehlerkultur:

<https://www.top-managementberatung.de/wp-content/uploads/2015/03/Fragebogen-Fehlerkultur.pdf>

### Fragebogen zur Fehlerkultur

Um die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen bzw. Ihrem Unternehmensbereich zu analysieren, beantworten Sie sich bitte die folgenden Fragen:

Geben Mitarbeiter einen Fehler, für den sie verantwortlich sind, freimütig zu, oder suchen sie nach Ausflüchten und Relativierungen?

Werden Fehler einzelner Mitarbeiter bei der Arbeit „bestraft“?

Haben Mitarbeiter, denen ein Fehler unterlaufen ist, Angst entdeckt zu werden?

Angenommen, Mitarbeiter A macht einen Fehler und Mitarbeiter B bemerkt es. Macht Mitarbeiter B den Kollegen (kollegiale Fehlerkultur) oder die Führungskraft (hierarchische Fehlerkultur) auf den Fehler aufmerksam? Oder schaut Mitarbeiter B aktiv weg?

Akzeptieren Mitarbeiter, wenn ein Kollege sie auf einen Fehler aufmerksam macht und bedanken sich dafür (kollegiale Fehlerkultur)?

Werden Fehler in der Regel frühzeitig entdeckt und behoben oder erst im letzten Augenblick, wenn „Wegschauen“ unmöglich wird?

# ERSTE SCHRITTE ZUR TEAM- & LERNKULTUR

## Reflexionsfragen für Führungskräfte

- Wissen alle, was in unserer Arbeit schnell schiefgehen kann?
  - Spreche ich über eigene Fehler/eigenes Scheitern und mache deutlich, dass kluge Fehler/kluges Scheitern die Chance zum Lernen darstellen?
  - Mache ich deutlich, wie wichtig es ist, Beobachtungen, Meinungen und Ideen mitzuteilen und dass dies keine Abwertung zur Folge hat?
- Schaffe ich Raum für andere Haltungen?
  - Drücke ich Wertschätzung aus?
  - Höre ich aufmerksam zu?
  - Mache ich deutlich, dass ich dankbar bin für Hinweise auf verbesserungswürdige Abläufe?

# ERSTE SCHRITTE ZUR TEAM- & LERNKULTUR

## Reflexionsfragen für Teamsitzungen

### Zielorientiert offensiv oder defensiv und fehlervermeidend?

„Ich gewinne lieber 6:5 als 1:0!“

- Wie schätze ich die Kultur in unserem Team diesbezüglich ein?
- Vor welchen Herausforderungen stehen wir und welche Einstellung (ehr 6:5 oder 1:0) brauchen wir dafür?



- Was ist uns gut gelungen?
- Wurden Vereinbarungen umgesetzt?
- Wie war unsere Kommunikation?
- Konnten wir Fehler ansprechen und beheben?
- Sind alle Vereinbarungen transparent?
- Welche Anliegen gibt es noch?

# FEHLER SIND DAS TOR ZU NEUEN ENTDECKUNGEN (JAMES JOYCE)

Lindt  
Schokolade

Toyota

Post it



Bionade

# KONTAKTDATEN

Ute Brockhaus

[ute.brockhaus@posteo.de](mailto:ute.brockhaus@posteo.de)

0176 / 445 20 957

[www.team-brockschmied.de](http://www.team-brockschmied.de)

(verfügbar ab Mitte Juli 2022)

Bettina Ehmer

[info@bettina-ehmer.de](mailto:info@bettina-ehmer.de)

0173 / 3106819

[www.bettina-ehmer.de](http://www.bettina-ehmer.de)

# QUELLENVERZEICHNIS

Edmonson, A.C. (2021): Die angstfreie Organisation, Franz Vahlen Verlag, München

Edmondson, A.C. (2008): The Competitive Imperative of Learning. In: HBR Juli/August

van Dyck, C.; Frese, M.; Baer, M.; Sonnentag, S. (2005): Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. Journal of Applied Psychology, 90(6), 1228-1240.

Kaluza, Gert (2015): Stressbewältigung, Springer-Verlag, Heidelberg

Lencioni, P. (2014): Die 5 Dysfunktionen eines Teams, Wiley-VHC Verlag, Weinheim

Lencioni, P. (2020): Die 5 Dysfunktionen eines Teams überwinden, Wiley-VHC Verlag, Weinheim