

Aleksandra Nagele, David Lageder, Martin Seibt,

WHITEPAPER

Was ist die wahre Chance im Scheitern?

Ein Werkzeugkasten für mehr Irrtumskompetenz &
Fehlerkultur in der Wirtschaft

(C) SALZBURG, APRIL 2025



Inhaltsverzeichnis

1.	2	
1.1	Unser Umgang mit Fehlern: die menschliche Seite	3
1.2	Die wirtschaftlichen Folgen von Fehlern	6
1.2.1	Fehler können teuer werden	6
1.2.2	Innovation braucht Fehlerkultur UND Fehlermanagement	7
1.2.3	Fehler bringen Erkenntnisse und Verbesserungen	8
1.2.4	Fehler bringen Verbundenheit	9
1.2.6	Verbundenheit als wirtschaftliche "Superkraft"	9
1.3	Was ist Irrtumskompetenz? Abgrenzung zu Fehlerkultur und Fehlermanagement	11
2.	15	
2.1	Strukturiertes Fehlermanagement als Innovationsmotor	15
2.2	Kreativität und Experimentierfreude fördern	16
2.3	Resilienz als Voraussetzung für Fehlerkompetenz	17
2.4	Psychologische Sicherheit als Innovationsfaktor	18
2.5	Fail Forward Deep Dives (Aleksandra Nagele & David Lageder)	19
3.	22	
4.	24	

1. Die Kraft der Fehler nutzen, Innovationskraft stärken!

Fehler - niemand will sie machen, aber uns allen passieren sie. Sie gehören zum Berufsleben dazu. Wenn wir das akzeptieren, können sie zu Geburtshelfern für Kreativität, Innovation und Veränderung werden - drei wesentliche Säulen für zukunftsfähige Organisationen. Was es dazu braucht, ist gelebte Irrtumskompetenz, also die Fähigkeit, konstruktiv mit Fehlern und der Angst vor Fehlern umzugehen. Die gute Nachricht: Irrtumskompetenz ist wie ein Muskel, jeder kann ihn trainieren!

In diesem Whitepaper fassen wir Werkzeuge zusammen, die dabei helfen, die Irrtumskompetenz bei Arbeits- und Führungskräften zu stärken und dadurch zukunftsfähige Unternehmen zu entwickeln. Es basiert auf der Erkenntnis (Edmondson 2024), dass eine konstruktive Fehlerkultur essenziell für Innovation und Kreativität ist.

Laut dem Ernst & Young Fehlerkultur Report 2023 (Taapken 2023) betrachten Führungskräfte eine positive Fehlerkultur als sehr wichtig, finden es jedoch selbst schwierig, konstruktiv mit Fehlern umzugehen. Dieses Projekt adressiert genau diese Diskrepanz und fördert einen produktiven Umgang mit Fehlern.

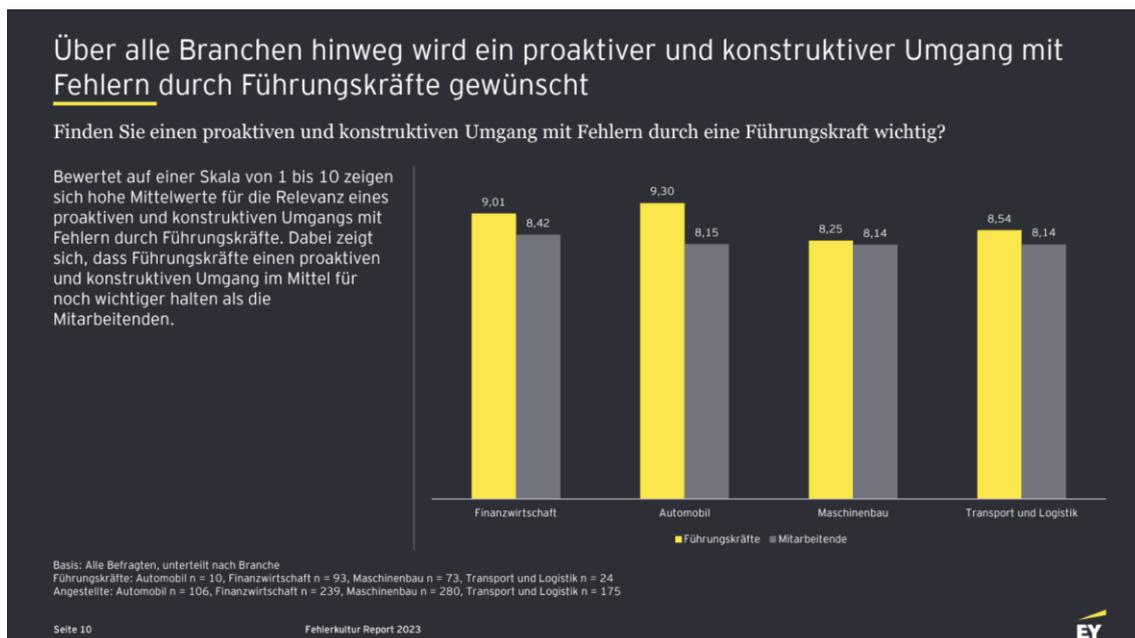
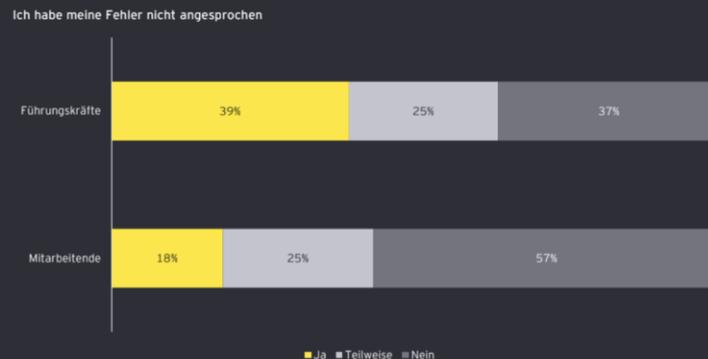


Abbildung 1: Die EY-Studie zeigt, dass ein proaktiver und konstruktiver Umgang mit Fehlern von Führungskräften gewünscht wird.

Ein relativ hoher Prozentsatz der Fehler wird nicht oder nur teilweise angesprochen, insbesondere von Führungskräften

Auch im Berufsleben unterlaufen jedem Menschen Fehler. Das können kleine Fehler sein, die sich schnell korrigieren lassen, oder aber auch mal Fehler mit größeren Auswirkungen. Wenn Sie in den letzten beiden Jahren einen Fehler bei Ihrer Arbeit gemacht haben, mit wem haben Sie darüber gesprochen?

64 % der Führungskräfte geben an, dass sie Fehler nicht oder nur teilweise angesprochen haben. Davon geben 39 % der Führungskräfte an, Fehler nicht angesprochen zu haben, und 25 % nur teilweise. Bei Angestellten sind es 43 %, die Fehler nicht oder nur teilweise ansprechen. Davon sprechen 18 % Fehler gar nicht an und 25 % nur teilweise.



Basis: Alle Befragten, unterteilt in Führungskräfte (n = 200) und Mitarbeitende (n = 800); Einfachnennung; Rundungsdifferenzen möglich

Seite 19

Fehlerkultur Report 2023



Abbildung 2: Die Fehlerkultur ist ein zentraler Treiber für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, doch viele Unternehmen in der Euregio (Salzburg-Berchtesgadener Land-Traunstein) haben Schwierigkeiten, eine konstruktive Fehlerkultur zu etablieren. Laut dem **EY Fehlerkultur Report 2023** halten über 50 Prozent der Führungskräfte eine gute Fehlerkultur für entscheidend, aber **64 Prozent kommunizieren Fehler nicht offen**.

Weiters aus der EY-Studie: “Bei mangelnder Fehlerkultur sehen 51 % der Führungskräfte Gefahren für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. 50 % der Führungskräfte sehen zudem die Gefahr, dass sich Fehler zu Skandalen ausweiten, und 44 % sehen die Demotivation der Mitarbeitenden als Gefahr. Zudem erachten die Befragten eine konstruktive Fehlerkultur als wichtig für die Attraktivität als Arbeitgeber.”

1.1 Unser Umgang mit Fehlern: die menschliche Seite

Es beginnt, wenn wir etwa acht Monate alt sind: Wir ziehen uns zum ersten Mal an einem Stuhl hoch und versuchen zu laufen - fallen aber immer wieder hin. Niemals würde uns einfallen, liegen zu bleiben. Wir stehen so lange auf, bis wir das Gehen schließlich beherrschen. Wir lernen also durch das Fehlermachen und Wiederaufstehen.

Ein klassisches Beispiel für Selbstwirksamkeit. Verbundenheit und Autonomie sind Grundbedürfnisse: Der Drang, sich aus eigener Kraft zu entfalten, ist laut Hirnforscher Gerald Hüther neurobiologisch in uns verankert (Lamarche 2021).

Wir Menschen sind schöpferische Wesen. Es gibt Schätzungen, die darauf hinweisen, dass wir etwa 50 Fehler pro Tag machen, was sich auf etwa 18.250 Fehler pro Jahr beläuft. Wer 80 Jahre alt wird, könnte also über 1.460.000 Fehler gemacht haben. Diese Zahlen sind natürlich nur Schätzungen, sollen aber zeigen, wie häufig Fehler im Alltag vorkommen.

Wir machen aktiv Fehler, manchmal sind wir aber auch Teil von unglücklichen Umständen: Gesundheitswissenschaftler Brad Stulberg (2023) spricht von 36 “disorder events”, also Ereignisse, die unseren Alltag auf den Kopf stellen in einem normalen Erwachsenenleben. Die Botschaft ist klar: Wir Menschen hobeln. Und wo gehobelt wird, fallen nun einmal Späne. Ein Leben ohne Fehler gibt es nicht.

Interessant ist, dass laut Hüther und Quarch (2016), wie auch Resnik (2020) Kinder von Natur aus keine Angst vor Fehlern haben – bis sie lernen, dass Fehler Konsequenzen nach sich ziehen können (z. B. Liebesentzug oder Bestrafung). Die gute Nachricht daran: Unser Umgang mit Fehlern ist offenbar nicht angeboren, sondern gelernt. Und was gelernt werden kann, kann auch neu gelernt werden!

An diesem Punkt kommt das zweite menschliches Grundbedürfnis nach Hüther ins Spiel: Die Verbundenheit/ Zugehörigkeit (Seibt 2019). Wir kommen auf die Welt und sind nicht nur Individuen, sondern auch Teil einer Gesellschaft: Wir gehören zu einer Familie, einem Freundeskreis, einer Schulklasse. Wir wollen dazugehören und Verbundenheit spüren, weil wir von Natur aus soziale Wesen sind.

Im Laufe unseres Lebens werden immer mehr Erwartungen an uns herangetragen, sei es durch Erziehung oder Schule. Weil Zugehörigkeit aber ein so tief in uns angelegtes Grundbedürfnis ist, streben wir stets danach, die an uns gestellten Erwartungen zu erfüllen. Erfüllen wir die Erwartungen nicht, weil uns etwa ein Fehler passiert, dann könnte der Preis recht hoch sein: Wir empfinden Schuld und Scham und haben Angst, unser Gefühl der Verbundenheit zu verlieren. Wir haben Angst, aus der Gemeinschaft zu fallen, nicht mehr zu unserer “Horde” zu gehören. Wir brauchen das Gefühl von Verbundenheit, um zu “überleben”.

Zusammenfassung:

- Wir machen Fehler, das ist unvermeidbar.
- Menschen lernen durch Fehler
- Menschen streben nach Entfaltung und haben gleichzeitig ein starkes Bedürfnis nach Verbundenheit - das sind Grundbedürfnisse wie Essen und Schlafen.

- Kinder haben von Natur aus keine Angst vor Fehlern – bis sie lernen, dass Fehler Konsequenzen haben (z. B. Liebesentzug oder Bestrafung). Was man lernen kann, kann man auch wieder verlernen bzw. umlernen.
- Resilienz & Frustrationstoleranz im Umgang mit Fehlern sind nicht „angeboren“, sondern ebenso lernbar.

~~Factbox~~

Kleine Fehler in der Pflege können gravierende Auswirkungen haben.

Die Weltgesundheitsorganisation WHO spricht davon, dass etwa 10 Prozent der Fehler Schäden verursachen, ein Drittel davon wäre vermeidbar. Die Sicherheit der Patient:innen sollte oberste Priorität haben und bei allen Aspekten der Arbeit berücksichtigt werden. Doch das Gesundheitspersonal arbeitet oft am Limit. Stress, Burnout, und Sucht nehmen zu innere Kündigung und Berufswechsel sind die Folge. Starke Hierarchien und Hochmut können dazu führen, dass Fehler vertuscht, statt offen angesprochen zu werden - Doris Behrens, Leiterin des Departments für Wirtschaft und Gesundheit an der Universität für Weiterbildung Krems. (Endemann-Wright 2024)

1.2 Die wirtschaftlichen Folgen von Fehlern

1.2.1 Fehler können teuer werden

Die Forschung zeigt, dass die Kosten, die ein Fehler im Verlauf seines Auftretens und Bestehens verursacht, in Zehnerpotenzen steigen: Mit jedem weiteren Prozessschritt, der passiert, ohne den Fehler zu beheben, erhöhen sich Kosten um jeweils eine Zehnerpotenz, also exponentiell. Wenn Fehler passieren, zahlt sich schnelles Handeln aus (Edmondson 2024, S. 103 ff).

1.2.2 Fehler bringen Innovation

Auf der anderen Seite: Wer aus Angst vor Fehlern gar nicht mehr ins Risiko geht und sich nichts mehr traut, riskiert genauso Kopf und Kragen. Mangelnde Risikobereitschaft und Zögern bei notwendigen Innovationen beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen - die Folge könnte der berühmte "Nokia-Effekt" sein: In den frühen 2000er Jahren war Nokia der weltweit führende Hersteller von Mobiltelefonen. Allerdings unterschätzte das Unternehmen die Bedeutung von Smartphones mit Touchscreen - dann kam Apple und führte 2007 das iPhone ein, Google kam mit Android als offenes Betriebssystem, doch Nokia hielt weiterhin an seiner veralteten Technologie fest. Mangelnde Anpassungsfähigkeit und Innovationsbereitschaft führten zu drastischem Marktanteilsverlust (Christensen 2025), schließlich wurde die Mobiltelefonsparte 2013 an Microsoft verkauft.

Innovation ist essenziell für unsere Gesellschaft, weil sie Wachstum, Fortschritt und Wohlstand sichert. Ohne Innovation würden wir stagnieren, uns als Gesellschaft nicht weiterentwickeln, die Folge wären wirtschaftlicher Abschwung, soziale Unruhen und der Verlust von Wohlstand. Innovation ist also unsere Zukunftssicherung.

Ein Blick auf den „Global-Innovation-Index-Ranking“ für das Jahr 2023 zeigt, dass die Schweiz zum dreizehnten Mal in Folge auf Platz eins für das innovativste Weltwirtschaftsland (Dutta et al., 2023, S. 51 zitiert in Beyer 2024) liegt, Deutschland hingegen befindet sich auf der Weltrangliste an der achten und Österreich nur an der achtzehnten Stelle von 132 Staaten (Dutta et al., 2023, S. 51 zitiert in Beyer 2024).

- Wer innovativ sein will, muss sich allerdings auch trauen, Neues auszuprobieren.

- Wer Neues ausprobiert, musst du damit rechnen, dass manche Dinge klappen, andere nicht.
- Je mehr neue Dinge man ausprobiert, desto mehr muss miteinkalkuliert werden, dass Vorhaben auch scheitern (Coppersmith 2019).

Das heißt: **Innovation braucht Fehlerkultur.**

Misserfolge sind nicht das Ende, sondern können ein Ausgangspunkt für Wachstum und Innovation sein. Die Wirtschaftsgeschichte zeigt das mit eindrucksvollen Beispielen: James Dyson und sein Team haben 15 Jahre lang 5126 Prototypen entwickelt, bevor sie ein erfolgreiches Produkt, den ersten beutellosen Staubsauger-Vakuumreiniger, auf den Markt bringen konnten. Der 5127. Prototyp war der erste, der funktionierte und letztendlich zum Erfolg führte (Wilson, 2024). Auch von Thomas Edison weiß man, dass er mehr als 1000 Wege gefunden haben soll, wie es nicht geht, bis seine Innovation, die Glühbirne, endlich leuchtete. Andere Innovationen sind Ergebnisse ungewollter Missgeschicke: So entstand Viagra aus den Versuchen, eine Pille gegen Bluthochdruck zu entwickeln - die Erektion war ein unerwartetes Nebenprodukt. Und Alexander Fleming merkte nach seinem Urlaub, dass im Labor ein Schimmelpilz auf seiner Bakterienkultur gewachsen war. Der Pilz hatte die umliegenden Bakterien abgetötet. So erfand er Penicillin.

Umgekehrt können Fehler auch bewusst herbeigeführt werden, damit Innovation entstehen kann (Edmondson 2024).

1.2.2 Innovation braucht Fehlerkultur UND Fehlermanagement

Reicht eine konstruktive Fehlerkultur allein für Innovation? Paul Bayer (2024) untersucht in seiner Masterarbeit die Auswirkung von Fehlerkultur auf Innovationen im IT-Sektor. Seine Erkenntnis: " ...dass sich Fehlerkultur allein weder positiv noch negativ auf die Innovationskraft der erforschten IT-Unternehmensbereiche ausgewirkt hat. Zu dieser Erkenntnis kam ebenfalls eine Studie von Kriegesmann 2006, welcher den Zusammenhang von Fehlerkulturen und Innovationserfolg untersucht hat (vgl. auch Kriegesmann et al. 2006, S. 141)."

Bayer führt weiter aus (Bayer 2024, S. 82): "Jedoch begünstigt ein offener, positiver Umgang mit Fehlern die psychologische Sicherheit der Belegschaft. Diese stellt wiederum einen Grundbaustein einer Vertrauenskultur dar, welche als Basis für eine positive Fehlerkultur angesehen wird. In weiterer Folge soll

dieser Fehlerkultur ein Fehlermanagement hinzugefügt werden, damit eine Innovationskultur entstehen kann.

Somit bleibt bei der ersten Forschungsfrage festzuhalten, dass eine positive Fehlerkultur allein noch nicht ausschlaggebend dafür ist, das volle Potential aus Fehlern zu entfalten und die Innovationskräfte in den Unternehmen zu entfesseln.

Teilbereiche aus dem Fehlermanagement finden sich in den erforschten Unternehmen bereits aktuell wieder, jedoch wird konsequent, sobald der Fehler behoben wurde, keine weitere Zeit mehr investiert. Denn nur wenn eine positive Fehlerkultur mit hoher psychologischer Sicherheit um das strukturierte Element des Fehlermanagements ergänzt wird, kann daraus eine Innovationskultur erwachsen.“

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine offene Fehlerkultur die Basis ist, es aber eine Kombination mit einem effizienten Fehlermanagement, damit kreative Ideen und innovative Projekte entstehen können.

1.2.3 Fehler bringen Erkenntnisse und Verbesserungen

Bringt jeder Fehler automatisch eine radikale Innovation hervor? Paul Bayer untersucht in seiner Masterarbeit auch diese Frage. Seine Erkenntnis: Eine verständnisvolle und faire Fehlerkultur begünstigt eher inkrementelle Innovationen (also Verbesserungen zum Beispiel in Prozessen), jedoch nicht unbedingt radikale Innovationen (wirkliche Neuerungen). Damit es zu radikalen Innovationen kommt, sind weitere Zutaten für Innovationsprozesse nötig. (vgl. Kriegesmann et al. 2006, S. 155-156).

Das Potenzial im Fehler liegt nicht zuallererst in der Innovation - das wäre zu kurz gedacht.

Es geht darum, einen guten Umgang damit zu finden, eben weil das Fehlermachen für uns als Menschen ohnehin unvermeidlich ist.

Wir Menschen bewegen uns immer zwischen zwei Polen: Dem Nicht-Wissen und dem Wissen, dem Nicht-Können und dem Können. Zwischen diesen beiden Polen findet das statt, was wir Lernen nennen. Es ist eine Achterbahnfahrt. Je länger wir aber in dieser Achterbahn sitzen bleiben, je länger wir durchhalten - desto wahrscheinlicher erreichen wir unser Ziel. Es geht darum, genau diese Frustration auszuhalten und das Gelernte immer wieder in den eigenen Alltag zu integrieren. Wer das kann, wer diese Resilienz mitbringt, gelangt irgendwann vom Nicht-Können zum Können, vom Nicht-Wissen zum Wissen. Wir haben

bereits festgehalten, dass die Fähigkeit, sich selbst aufzufangen, also Resilienz und Frustrationstoleranz, gelernt werden kann.

Und hier schließt sich wieder der Kreis zur Innovation: Neues entsteht nur, wenn wir bereit sind, dazuzulernen. Damit wir lernen, brauchen wir auch Fehler.

1.2.4 Fehler bringen Verbundenheit

Aus vielen Jahren Erfahrung durch die Fuckup Nights steht eines fest: Es ist nicht immer die Erfolgchance, die nach einem Fehler winkt. Vielmehr ist es die Chance auf eine Erkenntnis und folglich auf die Weiterentwicklung. Es ist ein Lernen, das dadurch in Gang gesetzt wird. Notwendig dazu ist, dass man bereit ist hinzuschauen. Mitunter auch dorthin, wo es weh tut. Geschieht das öffentlich, wie zum Beispiel auf der Bühne einer Fuckup Night, entsteht noch etwas: Nämlich ein Gefühl der Verbundenheit. Über das Öffentlichmachen wird klar, dass man nicht alleine ist, dass es vielen anderen ähnlich geht. Aus dieser Empathie wächst ein Gefühl der Solidarität. In dieser Geborgenheit des Scheiterns, im Erkennen, dass es anderen im Grunde genauso geht wie mir, liegt eine Kraft - es ist das Gefühl von Verbundenheit - eines unserer menschlichen Grundbedürfnisse.

1.2.6 Verbundenheit als wirtschaftliche "Superkraft"

Verbundenheit ist nicht nur ein menschliches Grundbedürfnis, sondern entfaltet auch eine wirtschaftliche Superkraft: Wenn wir uns einander verbunden fühlen, dann fühlen wir uns gut aufgehoben und sicher. Amy Edmondson (2020) spricht in diesem Zusammenhang von psychologischer Sicherheit. Nur wenn psychologische Sicherheit in einer Organisation gegeben ist, gibt es eine Bereitschaft, Fehler offen und rasch anzusprechen und damit den Schaden zu minimieren. In angstfreien Organisationen passieren automatisch weniger Fehler. Die Kollegen sind einander loyaler, die Fluktuation sinkt. Nur, dort wo wir uns sicher fühlen, trauen wir uns Ideen zu äußern, mögen sie auch noch so verrückt klingen. Letzteres brauchen wir, damit eine Kultur für Innovation entstehen kann. Das ist die wirtschaftliche "Superkraft": Fehler ansprechen können, eine Umgebung schaffen, die psychologische Sicherheit bietet und so ein Gefühl von Verbundenheit erzeugt.

Factbox

Mein Meinung scheint am Arbeitsplatz zu zählen

Weltweit stimmt ein Viertel der Beschäftigten der Aussage, am Arbeitsplatz zähle ihre Meinung, voll zu. Gelänge es, diesen Wert zu verdoppeln, könnten Unternehmen eine 22-prozentige Verminderung der Mitarbeiterfluktuation, eine 33-prozentige Verringerung sicherheitsrelevanter Zwischenfälle und eine um 10 Prozent höhere Produktivität erreicht werden (Clifton & Harter 2020).

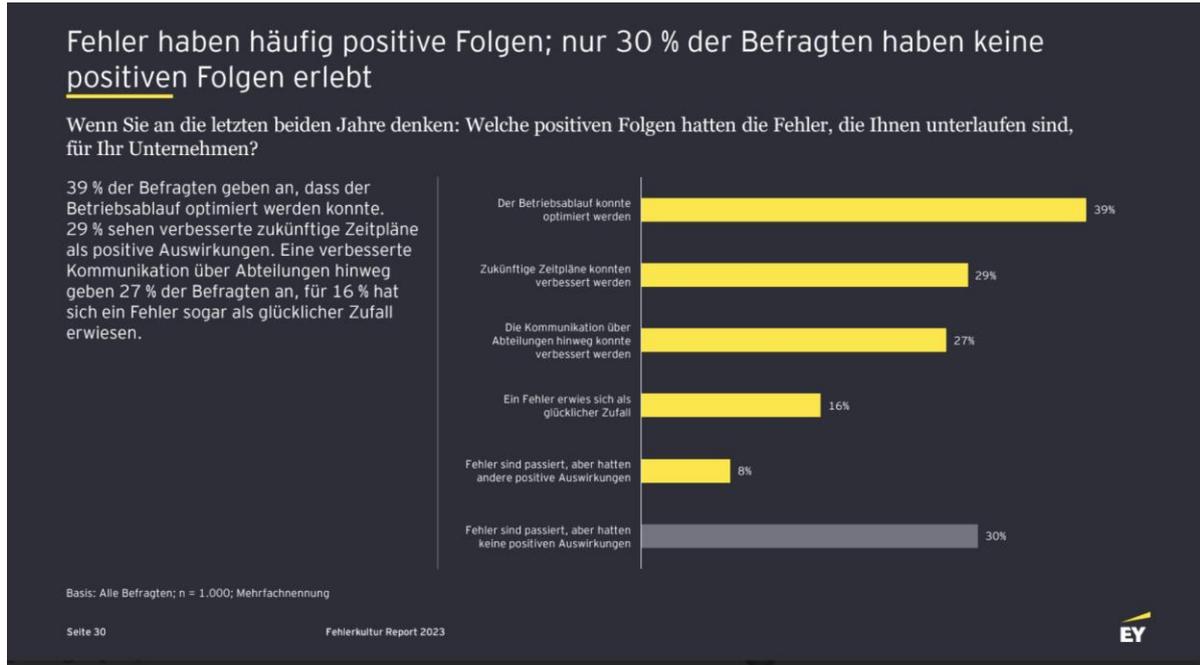


Abbildung 3: 70 Prozent haben positive Folgen durch Fehler erlebt. Fehler sind also nicht nur menschlich, sondern auch ein unvermeidlicher Teil unseres Lernprozesses. Sie bieten uns die Möglichkeit, zu lernen und uns zu verbessern, und sind daher wertvoll für persönliches Wachstum und Entwicklung.

Zusammenfassung:

- Je später ein Fehler entdeckt wird, desto teurer wird es.
- Unsere Gesellschaft braucht Innovation für soziale Stabilität und Weiterentwicklung.
- Innovation braucht Fehlerkultur, aber auch Fehlermanagement. Doch nicht jeder Fehler wird zur Innovation. Aus den wenigsten Fehlern entsteht tatsächlich Innovation.
- Aus Fehlern entsteht vielmehr eine Verbesserung durch Lernen und Erkenntnisse. Außerdem bringt eine Auseinandersetzung mit Fehlern Verbundenheit - beides sind wiederum Zutaten für eine Kultur, in der Innovation überhaupt erst gedeihen kann.

1.3 Was ist Irrtumskompetenz? Abgrenzung zu Fehlerkultur und Fehlermanagement

Fehlermanagement, Fehlerkultur und Irrtumskompetenz - die drei Begriffe hängen unweigerlich zusammen, sollen aber an dieser Stelle noch einmal voneinander abgegrenzt werden.

Der Zusammenhang zwischen Irrtumskompetenz, Fehlerkultur und Fehlermanagement liegt darin, wie Menschen und Organisationen mit Fehlern umgehen – von der individuellen Einstellung bis zur strukturellen Ebene.

Irrtumskompetenz: Die persönliche Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen (individuelle Ebene)

Irrtumskompetenz beschreibt die Fähigkeit, eigene Fehler zu erkennen, sie konstruktiv zu reflektieren, Annahmen und Überzeugungen zu hinterfragen und aus ihnen zu lernen.

Irrtumskompetenz fördert das Bewusstsein für mögliche Irrtümer und Fehler. Sie fördert Experimentierfreudigkeit und das Lernen aus Annahmen. Sie beeinflusst Fehlerkultur.

Merkmale:

- Fehler als Teil des Lernprozesses akzeptieren
- Negative Emotionen wie Angst vor Schuld und Scham regulieren
- Ressourcenaufbau und Stabilität

~~Factbox~~

Fehlerkultur in Österreich

Die Fehlerkultur in österreichischen Unternehmen wird von drei Vierteln der befragten ArbeitnehmerInnen positiv bewertet. Die Mehrheit erlebt eine offene Diskussionskultur und gegenseitige Unterstützung im Umgang mit Fehlern. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle als Vorbilder, wobei sachliche Kommunikation und die Wahrnehmung von Fehlern als Innovationschancen besonders geschätzt werden.

Dennoch gibt es Diskrepanzen zwischen der gewünschten und der tatsächlichen Fehlerkultur. Über ein Drittel der Befragten hat erlebt, dass Führungskräfte eigene Fehler auf MitarbeiterInnen abwälzen, und fast ein Viertel hat bereits Fehler versteckt. Angst vor negativen Konsequenzen, wie Ansehensverlust oder Jobverlust, führt dazu, dass manche Fehler verschwiegen werden.

Fehler haben teils gravierende Folgen wie Zeitverzug, Kundenverärgerung oder Betriebsstörungen. Trotzdem geben fast die Hälfte der Befragten an, im letzten Jahr keinen Fehler gemacht zu haben. Viele Unternehmen versuchen, ihre Fehlerkultur zu verbessern, doch nur ein Drittel ergreift tatsächlich Maßnahmen wie Schulungen oder offene Diskussionen (Schuh 2025, S. 24ff).

Fehlerkultur: Die Haltung eines Unternehmens oder einer Gesellschaft zu Fehlern (kulturelle Ebene)

Fehlerkultur schafft eine Umgebung, in der Fehler offen diskutiert und genutzt werden, um zu lernen. Die Grundlage ist psychologische Sicherheit. Sie unterstützt das Fehlermanagement. Fehlerkultur beschreibt, wie in einer Organisation mit Fehlern umgegangen wird – ob sie als Lernchance oder als Bedrohung gesehen werden.

- Typen von Fehlerkultur:
Offene Fehlerkultur: Fehler sind erlaubt, Reflexion & Lernen stehen im Vordergrund
Fehlertabu-Kultur: Fehler werden bestraft, vertuscht oder tabuisiert, was Innovation hemmt
- Beispiel: Unternehmen mit guter Fehlerkultur richten „Fuckup Nights“ oder Lessons-Learned-Workshops aus.

Fehlermanagement: Die organisatorischen Prozesse zur Fehlerbewältigung (organisationale/systemische Ebene)

Fehlermanagement stellt sicher, dass Fehler systematisch bearbeitet und genutzt werden, um Prozesse zu verbessern und Risiken zu managen. Fehlermanagement umfasst systematische Maßnahmen zur Fehlervermeidung und -bearbeitung in Unternehmen.

Bausteine:

Fehlerdokumentation (z. B. Black-Box-Denken in der Luftfahrt, CRM)
Feedbackschleifen & Lessons Learned
Präventive Maßnahmen wie Checklisten oder Qualitätssicherung

Beispiel: In der Luftfahrt werden Fehler analysiert, um die Sicherheit kontinuierlich zu verbessern.

Der Zusammenhang:

1. **Irrtumskompetenz** = individuelle Fähigkeit, mit Fehlern umzugehen.
2. **Fehlermanagement** = systemische Prozesse, die den Umgang mit Fehlern steuern
3. **Fehlerkultur** = gemeinschaftliche Haltung, ob Fehler bestraft oder als Lernchance genutzt werden. Psychologische Sicherheit.



Abbildung 4: Ein Unternehmen kann noch so gute Prozesse haben – wenn die Fehlerkultur Angst erzeugt, nützt auch das beste Fehlermanagement nichts. Umgekehrt hilft die beste Fehlerkultur nichts, wenn die Menschen keine Irrtumskompetenz besitzen. Wird gutes Fehlermanagement betrieben, sollte es nachhaltig in die Fehlerkultur des Unternehmens verankert werden. Alle drei Aspekte sind entscheidend für eine gesunde Fehlerkultur und Innovationskraft.

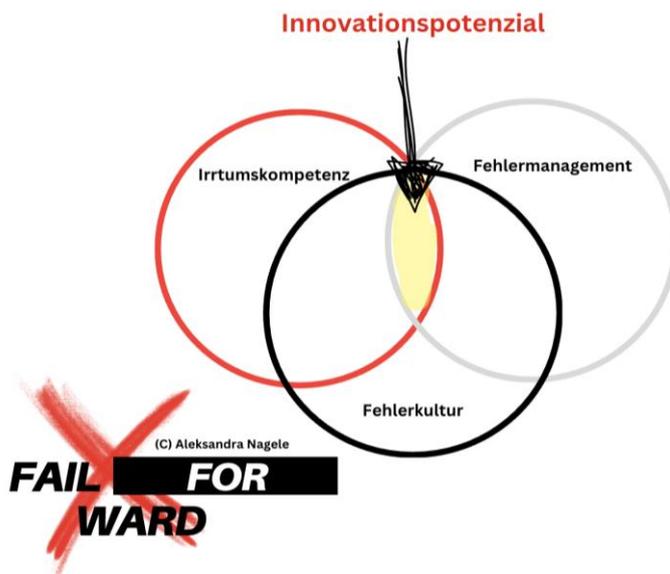


Abbildung 5: Die Masterarbeit von Bayer (2024) zeigt, dass Unternehmen oft eine inkrementelle statt radikale Innovationsstrategie verfolgen, weil sie Fehler vermeiden möchten. Die Studie von Kriegesmann et al. (2006) bestätigt, dass fehlerfeindliche Kulturen nicht zwangsläufig innovationshemmend sind, jedoch das kreative Potenzial einschränken können. Irrtumskompetenz, Fehlerkultur und Fehlermanagement sind drei entscheidende Elemente für Innovationspotenzial, da sie eine Kultur des Lernens, Experimentierens und Risikos schaffen, die für die Entwicklung neuer Ideen und Lösungen notwendig ist. Sie sind miteinander verbunden und bilden eine wichtige Grundlage für eine lernende und innovative Organisation.

2. Auf dem Weg zu mehr Irrtumskompetenz & Fehlerkultur

Unsere Einstellung zu Fehlern ist gelernt, genauso wie Resilienz und Frustrationstoleranz aber auch die eigene Reflexionsfähigkeiten geübt und erlernt werden können. Was gelernt werden kann, ist also veränderbar. Auf dieser Erkenntnis beruhen unser Konzept und dieses Whitepaper.

Irrtumskompetenz ein Muskel ist, der mit gezieltem Training wachsen kann. Ziel ist es, den Muskel in guten Zeiten so zu auszubauen, dass er im Ernstfall, also während eines Fehlers, stark ist. Denn Ressourcen bauen wir vor allem dann auf, wenn wir uns nicht in akuten Stresssituationen befinden.

Um eine nachhaltige Veränderung auf allen drei Ebenen (Fehlerkultur, Fehlermanagement und Irrtumskompetenz) herbeizuführen, haben wir auf Basis unserer Erkenntnisse gezielte Maßnahmen in den Bereichen **psychologische Sicherheit, Resilienz, Kreativität und strukturiertes Fehlermanagement ausgearbeitet.**

Erstmals wurden diese Lernformate beim Fail Forward Festival am 10.Jänner 2025 angeboten.

2.1 Strukturiertes Fehlermanagement als Innovationsmotor

- 50 Prozent der Führungskräfte im EY Report 2023 sehen ein systematisches Fehlermanagement als essenziell (Taapken 2023)
- Die Luftfahrtindustrie hat bewährte Methoden zur Fehleranalyse entwickelt, die sich auf Unternehmen übertragen lassen (Edmondson 2024)

Fehlermanagement für Führungskräfte – Was Führungskräfte von der Fliegerei über Fehlermanagement lernen können. (Bernhard Winter & Aleksandra Nagele)

Zielsetzung des Workshops:

In sicherheitskritischen Branchen wie der Fliegerei, Energieversorgung oder Eisenbahn werden Fehler und Zwischenfälle systematisch analysiert, um zukünftige Risiken zu minimieren. Unternehmen können von diesen Ansätzen lernen, um eine proaktive Fehlerkultur zu etablieren, die Innovation und kontinuierliche Verbesserung fördert.

Nutzen für die Teilnehmenden:

- Transfer von Best Practices aus der Luftfahrt auf wirtschaftliche Kontexte.
- Lernen aus kritischen Zwischenfällen, um Fehlermanagementprozesse in Unternehmen zu verbessern.
- Strategien zur Fehleranalyse und -prävention, um Risiken zu minimieren.
- Einführung in Crew Ressource Management (CRM) zur Verbesserung der Teamkommunikation und Entscheidungsfindung.

Methoden des Workshops:

- Analyse realer Fallstudien aus der Luftfahrt und anderer Hochsicherheitsbranchen.
- Gruppenübungen zur Entscheidungsfindung in Stresssituationen.
- Anwendung von Checklisten und Fehleranalyse-Techniken, die auch in Unternehmen übertragbar sind.
- Interaktive Diskussionsrunden, um unternehmerische Herausforderungen in der Fehlerkultur zu identifizieren und Lösungsansätze zu entwickeln.

2.2 Kreativität und Experimentierfreude fördern

- 53 Prozent der Führungskräfte wünschen sich Programme, die Experimentieren fördern (Taapken 2023)
- Laut Bayer (2024) gibt es im IT-Sektor kaum radikale Innovationen, weil Fehlervermeidung im Fokus steht.

Workshop „Kreatives Scheitern – Der Weg zur Innovation“ (Edith Frauscher) stärkt das Verständnis für den „Fail Fast, Fail Forward“-Ansatz und zeigt, wie kreative Fehlschläge Innovationen beflügeln können. Es geht weniger darum, aus „Hoppalas“ Innovationen zu erzeugen, vielmehr wird der Fehler absichtlich herbeigeführt, um das kreative Potenzial zu fördern.

Zielsetzung des Workshops:

Fehler gelten oft als etwas, das es zu vermeiden gilt – doch in Innovationsprozessen sind sie nicht nur unvermeidlich, sondern notwendig. Dieser Workshop vermittelt, wie gezieltes Scheitern nicht als Rückschritt, sondern als strategisches Werkzeug genutzt werden kann. Statt Fehler zu vermeiden, geht es darum, sie bewusst zu provozieren, zu analysieren und daraus neues Denken und kreative Lösungen zu entwickeln.

Zentrale Frage:

Wie kann ich Fehler gezielt provozieren und sie bewusst nutzen, anstatt sie um jeden Preis zu vermeiden?

Nutzen für die Teilnehmenden:

- Verständnis für den Wert von Fehlern als Impulsgeber für Innovation.
- Methodenkompetenz im Umgang mit iterativen Entwicklungsprozessen ("Fail Fast, Fail Forward").
- Entwicklung einer Haltung, die Fehler als aktiven Bestandteil kreativer Arbeit integriert.
- Förderung eines offenen, experimentellen Arbeitsumfelds, das Innovation begünstigt.

Methoden des Workshops:

- Fehler-Galerie: Sammlung, Reflexion und kreative Umdeutung typischer Fehler – individuell und im Team.
- „Worst Idea Ever“-Brainstorming: Entwicklung absichtlich schlechter Ideen, um Denkbarrieren zu durchbrechen und neue Perspektiven zu ermöglichen.
- Perspektiven-Übungen („How to Make Toast“ u. a.): Spielerisches Erkunden, wie unterschiedliche Sichtweisen zu völlig neuen Lösungsansätzen führen.
- Iterative Feedbackschleifen: Anwendung des Gelernten auf eigene Problemstellungen mit Feedback in Kleingruppen.

2.3 Resilienz als Voraussetzung für Fehlerkompetenz

- Laut dem EY Fehlerkultur Report 2023 fühlen sich 48 Prozent der Mitarbeitenden unsicher, wenn es um Fehlerkommunikation geht (Taapken 2023)
- Bayer (2024) stellt fest, dass IT-Führungskräfte Fehler oft als Bedrohung sehen und Resilienz fehlt, um mit Fehlern produktiv umzugehen.

Workshop „Resilient durch Fehler“ (Daniela Gruber) stärkt die mentale Widerstandskraft und vermittelt Bewältigungsstrategien.

Zielsetzung des Workshops:

Resilienz ist eine essenzielle Fähigkeit für den Umgang mit Fehlern und Herausforderungen im Berufsalltag. Der Workshop vermittelt Techniken zur

mentalen Widerstandsfähigkeit, um Fehler nicht als Rückschläge, sondern als Chancen für persönliches und berufliches Wachstum zu nutzen.

Nutzen für die Teilnehmenden:

- Aufbau von Resilienz-Strategien, um besser mit Fehlern und Stress umzugehen.
- Entwicklung einer lösungsorientierten Haltung gegenüber Herausforderungen.
- Umwandlung unangenehmer Emotionen in Energie für Veränderung und Wachstum.
- Praxistaugliche Werkzeuge, die sofort in den Alltag integriert werden können.

Methoden des Workshops:

- Reflexionsübungen zur individuellen Fehlerbewältigung.
- Praktische Tools zur Stärkung der mentalen Widerstandskraft.
- Gruppenübungen zur Stressregulation und Anpassung hinderlicher Denkmuster.

2.4 Psychologische Sicherheit als Innovationsfaktor

- 68 Prozent der Führungskräfte im EY Report 2023 haben Angst, dass Fehler ihre Karriere gefährden (Taapken 2023)
- Die Studie von Kriegesmann et al. (2006) zeigt, dass fehlertolerante Unternehmen experimentierfreudiger sind, während fehlerfeindliche Kulturen eher auf Sicherheit setzen.

Workshop „Angst vor Fehlern? Psychologische Sicherheit in Organisationen schaffen“ (Martin Seibt) hilft Führungskräften, ein Umfeld zu schaffen, in dem Fehler nicht bestraft, sondern als Lernchancen genutzt werden.

Zielsetzung des Workshops:

Die Angst vor Fehlern ist tief in unserem Unterbewusstsein verankert und beeinflusst unser Handeln maßgeblich. Der Workshop hilft, individuelle Glaubenssätze zu identifizieren und aufzulösen, um eine offene Fehlerkultur zu etablieren.

Nutzen für die Teilnehmenden:

- Verständnis für die eigene Angst vor Fehlern und deren Ursprünge.
- Strategien zur Stärkung psychologischer Sicherheit im Unternehmen.
- Förderung einer offenen Fehlerkultur, in der Fehler als Lernmöglichkeiten gesehen werden.

Methoden des Workshops:

- Individuelle Reflexionsübungen: Erkennen und Hinterfragen eigener Glaubenssätze.
- Interaktive Diskussionen: Austausch über persönliche Erfahrungen mit Fehlern.
- Praktische Übungen zur psychologischen Sicherheit in Teams und Organisationen.

2.5 Fail Forward Deep Dives (Aleksandra Nagele & David Lageder)

Die Fail Forward Deep Dive Workshops sind so konzipiert, dass das Hauptaugenmerk auf der Stärkung der persönlichen **Irrtumskompetenz** liegt:

- Fehler sind Lernchancen
- Nur der eigene Anteil ist veränderbar (weil wir nur ändern können, was wir beeinflussen können)
- Wir müssen hinsehen, um den eigenen Anteil zu erkennen, denn erst dann ist es möglich, die Lernchance zu begreifen und zu integrieren.

In unserem Workshop üben wir das bewusste Hinsehen und Erhöhen so die individuelle Reflexionsfähigkeit.

- Wir verändern die eigene Sichtweise durch sowohl intra- als auch interpersonelle Perspektivenerweiterung.
- Als theoretische Impulse verwenden wir Modelle aus der Transaktionsanalyse (Ich-Zustandsmodell, Abwertungsmodell, Antreiber, Glaubenssätze) sowie den Circle of Influence, praktisch nutzen wir das Werkzeug der kollegialen Beratung als Learning-Loop.
- Im Zentrum steht das Ausarbeiten des eigenen Anteils: Denn egal welche Umstände oder Rahmenbedingungen an einem Fehler beteiligt sind, verändern können wir nur die Dinge, die wir selbst in der Hand haben.

Zu Beginn werden noch fremde Fails analysiert, denn aus sicherem Abstand und ohne persönliche Beteiligung lässt sich der Anteil, der betroffenen Person mittels Hypothesen leichter ausarbeiten.

Danach geht es an die eigenen Fehler:

- Wo liegt der eigene Anteil? Was wurde möglicherweise bisher nicht gesehen und daher nicht beachtet und warum?
- Welche Aspekte liegen denn tatsächlich im eigenen Einflussbereich und welche nicht? Oftmals vergeuden wir Energie, weil wir versuchen, Dinge zu ändern, die nicht änderbar sind.

Das gemeinsame Bilden von Hypothesen ist bereits ein wesentlicher Bestandteil des Prozesses, denn sie erweitern die Perspektive lange bevor wir Lösungswege erarbeiten: Eine Hypothese sagt etwas über die Person aus, die sie bildet ("Was hat das mit mir und meinem Leben zu tun, dass ich so denke?") und gleichzeitig ist es ein Angebot an das Gegenüber, in eine neue Richtung zu denken.

Am Ende des Tages sollen neue Sichtweisen zum eigenen Fehler das Lernen beschleunigen. In Organisationen können Reflection Loops in Peergruppen blinde Flecken aufdecken und so das Lernen beschleunigen. Dies könnte in Unternehmen in wöchentlichen Failure Fridays institutionalisiert werden.

Zusammenfassung:

Real-Life: Wir analysieren Fehler mit echten Beispielen.

Circle of influence: Wir legen frei, wo deine Power liegt.

Blinde Flecken: Wo stehst du dir selbst im Weg? Erweitere deine Perspektive und damit deinen Handlungsspielraum.

Learning Loops: Wie du Reflexions-Loops in deinen Alltag integrieren kannst.

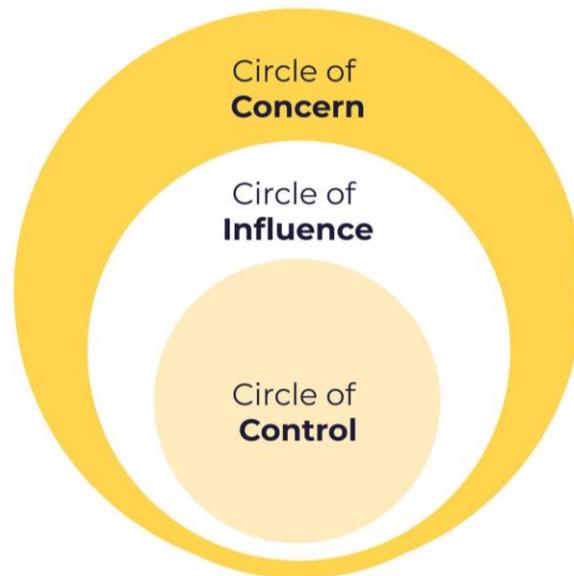


Abbildung 6: Der Circle of Influence von Stephen R. Covey verdeutlicht, welche Aspekte in unserem Handlungsspielraum liegen (Circle of control), welche wir beeinflussen können (Circle of influence) und welche wir nicht in der Hand haben, uns aber trotzdem darum Gedanken machen (Circle of concern). Der Kreis zeigt, wo wir Kontrolle haben und regt an, darüber nachzudenken, wie wir uns vom Ballast unkontrollierbarer Umstände lösen können.



Abbildung 7: "Fehlerkultur in der Führung" - ein Deep Dive Workshop im Rahmen des Interreg-Euregio Projektes mit Führungskräften am 21.März 2025.

3. Zum Schluss: Es gibt kein Patentrezept

Wir sehen klar die Vorteile einer konstruktiven Fehlerkultur. Doch genauso sehen wir, dass viele Führungskräfte im Dunkeln tappen und nicht wissen, wie sie dorthin gelangen sollen.

Vorweg: Es gibt kein pauschales Rezept für jede Organisation und im Sinne einer gesunden Fehlerkultur (Trial & Error), finden wir es wichtig zu akzeptieren, dass auch dieser Weg individuell im Gehen entsteht.

Wir haben ein Programm aus vier Modulen entwickelt, um die Fehlerkultur zielgerichtet als Key Performance Indikator im Unternehmen zu verankern.

Gerne navigieren wir Sie durch diesen Prozess und begleiten Ihren Weg hin zu einer konstruktiven Fehlerkultur.



(C) Aleksandra Nagele

MODUL 1 - ANALYSE: Zuerst analysieren wir die Ausgangssituation und Bedürfnisse, machen in einem IST-SOLL Vergleich den „Gap“ klar.

MODUL 2 - CHANCE: Wir erarbeiten Chancen, Potenziale und Zielbild, fragen nach der Funktion des Fehlers, unterscheiden zwischen grundlegenden Fehlern, komplexen Fehlern und Intelligenten Fehlern.

MODUL 3 - VERÄNDERUNG: Daraus leiten wir Veränderungsmaßnahmen ab und erarbeiten Grundlagen für Entscheidungen (auf allen drei Ebenen „Fehlerkultur“)

MODUL 4 – REVIEW/ PREVIEW: Die Wirkung der Veränderung wird überprüft und ggf. angepasst.

FAIL FOR FAIL FOR FAIL FOR FAIL FOR FAIL FOR FAIL FOR FAIL
WARD WHITEPAPER WARD WHITEPAPER WARD WHITEPAPER WARD WHITEPAPER WARD WHITEPAPER

Kontakt:



ei-institut

Institut für Emotional Intelligente Unternehmensführung

Mag. Martin Rudolf Seibt MAS, MSc

Web: www.ei-institut.at

E-Mail: martin.seibt@ei-institut.at

Telefon: +43 662 822023

4. Literatur

Bayer, Paul (2024): Eine qualitative Analyse von Chancen und Risiken positiver Fehlerkulturen auf Innovationen aus der Perspektive von IT-Führungskräften. Masterarbeit, Hochschule Burgenland.

Christensen, Clayton M. et al. (2025): The Innovator's Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren. Vahlen Business Essentials.

Clifton, Jim & Jim Harter (2020): Auf die Führungskraft kommt es an. Die 52 Gallup Erfolgsgeheimnisse zur Zukunft der Arbeit. Campus.

Coopersmith M. (2019): The Entrepreneurial Mindset.
<https://magazine.thestriveproject.com/issue/jan-mar-2019/the-entrepreneurial-mindset/#:~:text=The%20Failure%20Value%20Cycle%20helps,of%20repeating%20the%20same%20failures.&text=There%20is%20a%20conflict%20inherent%20in%20that%20statement>. (abgerufen am 2.4.2025)

Edmondson, Amy (2024): Wertvolle Fehler. Vahlen

Edmondson, Amy C. (2020): Die angstfreie Organisation. Vahlen.

Endemann-Wright, Michaela (2024) Angstfrei arbeiten. In: upgrade 3/2024.

Hüther, Gerald & Christoph Quarch (2016): Rettet das Spiel!: Weil Leben mehr als Funktionieren ist. Hanser Verlag.

Kriegesmann, Bernd et al. (2006): Fehlerkulturen und Innovationserfolg: Eine vergleichende empirische Analyse. Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Lamarche, Jasmin (2021): Star-Hirnforscher: 2 Instinkte entscheiden über das Glück in unserem Leben.

https://www.focus.de/gesundheit/ratgeber/psychologie/gerald-huether-im-gespraech-star-hirnforscher-2-instinkte-entscheiden-ueber-das-glueck-in-unserem-leben_id_10554698.html (abgerufen am 31.3.2025).

Resnick, Mitschel (2020): Lifelong Kindergarten. Warum eine kreative Lernkultur im digitalen Zeitalter so wichtig ist. Bananenblau.

Schuh, Sven (2025): Fehlerkultur in Unternehmen-Zusammenhang zwischen Kreativität, Fehlern und Innovation. Masterarbeit, Hochschule Burgenland.

Seibt, Martin (2019): Mitarbeiterzufriedenheit 4.0: Kooperative Führung im Zeitalter der Digitalisierung, bookboon Verlag.

Stulberg, Brad (2023): Master of Change: How to Excel When Everything Is Changing – Including You. Heligo Books.

Taapken, Nelson et al. (2023): Fehlerkultur Report 2023.

https://www.ey.com/de_de/functional/forms/download/ey-studie-zur-fehlerkultur-in-deutschen-unternehmen (abgerufen am 31.3.2025).

Wilson, Luna (2024): James Dyson's Story: From 5126 Failures to a Billion-Dollar Innovation | Leadership Story. <https://www.wilsonluna.com/post/james-dyson-story-leadership-story> (abgerufen am 2.4.2025)