

# Vom Scheitern profitieren

Fehler bei der Arbeit sind gefürchtet, oft werden sie sehr negativ geframed. Experten empfehlen einen konstruktiveren Umgang damit – denn das hat viele Vorteile

MECHTHILD HENNEKE

Einmal im Monat kommen in der Charité die Karten auf den Tisch: Es ist wieder „Fail Night“, die Nacht des Eingestehens. Personalvorständin Carla Eysel hat die Veranstaltung eingeführt, denn sie will eine neue Fehlerkultur in der Berliner Universitätsklinik etablieren. Bei den Fail Nights haben zuletzt die sechs Vorstände über Fehler berichtet, die ihnen unterlaufen sind.

Zuhörer waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses aus allen Abteilungen und quer durch die Hierarchien. „Viele von ihnen haben über eigene Fehler gesprochen und waren dankbar für den Austausch darüber“, sagt Eysel.

Der offene Umgang mit Versäumnissen hat auch etwas Entlastendes, erklärt sie. Zwei repräsentative Mitarbeiterbefragungen in den Jahren 2022 und 2024 hätten ergeben, dass es den Mitarbeitern zunehmend leichtfalle, Fehler gegenüber dem Vorgesetzten und dem Umfeld zuzugeben, berichtet Eysel. Doch nicht nur die Angestellten der Charité verändern sich. Eysel passt auch die Organisationsstrukturen den Aufgaben und besonderen Umständen in den Kliniken an.

Gemeinsam mit den Mitarbeitern wurden auf den Stationen neue Übergabemechanismen etabliert, die den Bedürfnissen der Patienten und der Mitarbeitenden besser entsprechen. „Die Übergaben sind kritische Punkte im Arbeitsablauf“, sagt Eysel. Die Leitfrage war: Wie stelle ich sicher, dass dort die Kommunikation so gut gemacht wird, dass keine Missverständnisse entstehen?

Was die Charité umsetzt, entspricht den Erkenntnissen der Wissenschaft: „Es ist eine unsinnige Vorstellung, dass wir keine Fehler

machen“, sagt Ralf Kemmer, Professor für Kampagnen- und Kommunikationsplanung an der SRH University Berlin und Experte für Fehlerkultur. Doch statt Repressionen und Schuldzuweisungen sollten Fehler analysiert werden, um sie zu vermeiden.

Kemmer unterscheidet zwischen drei Arten von Fehlern: Fehlern aus Unachtsamkeit, strukturellen Fehlern und nützlichen Fehlern in der Entwicklung und Forschung. „Hier erzeugt man bewusst Fehler, um Innovationen zu schaffen.“

Der Wirtschaftspsychologe und Dozent an der Hochschule Rhein-Waal, Johannes Pfeifer aus Moers, nennt eine Kombination aus drei Faktoren, die fast zwangsläufig zu Fehlern führe. „Die sogenannten Deadly Three sind Stress plus Ablenkung plus Müdigkeit“, sagt er. Führen sie bei Büroangestellten häufig zu finanziellen Verlusten, können sie sich in Fabriken, Krankenhäusern oder bei Busfahrern und Piloten tödlich auswirken.

Regelmäßig gibt Pfeifer Seminare, zum Beispiel bei Tiv Nord (Nord-Kurs). Dort empfiehlt er sechs Schritte für eine neue Fehlerkultur: von der Wahrnehmung von Fehlern über ihre Akzeptanz sowie eine neutrale Kommunikation und Sanktionsfreiheit bis zur gemeinsamen Fehleranalyse und Veränderung. Der Erfolg für die Unternehmen liege nicht nur darin, dass weniger Fehler passieren, sondern dass sich die Mitarbeitenden und Mitarbeiter auch mehr zutrauen. „Menschen treffen dann mehr eigenständige Entscheidungen“, sagt er.

Wie negativ sich die Tabuisierung von Fehlern auswirkt, hat der Hamburger Unternehmensberater Jan Feddersen häufig beobachtet. „Wird ein Fehler verschwiegen und dadurch spät erkannt,

potenziert er sich um einiges“, sagt er. Ein Positivbeispiel für Fehlerkultur ist für ihn Toyota, wo jeder Produktionsmitarbeiter die Produktion stoppen kann, wenn er sieht, dass etwas nicht stimmt. „Das Management bedankt sich bei ihm und prüft, warum der Fehler passiert ist“, sagt er. So würden Kosten gespart.

„Im Luftverkehr sind Checklisten ein bewährtes Mittel, um die Arbeit zu überprüfen“, sagt Feddersen. Sie hätten zur Reduktion von Fehlern geführt. Checklisten seien ein gutes Mittel, um Fehler zu entdecken. Dreh- und Angelpunkt sei aber, dass die Unternehmensführung sich selbst zu Fehlern bekenne, um mit gutem Beispiel voranzugehen.

Das bestätigt auch Peter Hochreither, Berliner Autor und Unternehmer, der sich seit mehr als 20 Jahren mit dem Thema Fehlerkultur beschäftigt. „Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion wie zum Beispiel bei der Familie Otto“, sagt er. Der Unternehmer Michael Otto, Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Otto Group, habe immer gesagt: „Wenn hier einer Fehler macht, bin ich es.“ Doch dabei sei er nicht stehen geblieben, sondern er habe nach Lösungen gesucht. Das habe er auch von seinen Mitarbeitenden erwartet.

Hochreither sieht eine Veränderung im Bewusstsein vor allem bei den heutigen Hochschulabgängern: „Sie gehen konstruktiv mit ihren Fehlern um.“

Der Bewusstseinswandel kommt schrittweise, sagt Kemmer. Der harte Umgang mit Fehlern und dem Scheitern sei in Deutschland kulturell tief verankert – in anderen Ländern hingegen deutlich weniger. Um zu zeigen, dass aus Fehlern Positives erwachsen kann, hat er vor mehr als zehn Jahren



An der Charité wird Fehlerkultur großgeschrieben: Personalvorständin Carla Eysel (l.) hat dafür sogenannte Fail Nights eingeführt – sie finden einmal im Monat statt.

JULIAN WISKEMANN

## NACHHÖREN ODER DABEI SEIN

Zur **Fuckup Night Berlin** gibt es einen interessanten Podcast sowie Livestreams, online unter [fuckups.de/podcast-und-livestreams/](https://fuckups.de/podcast-und-livestreams/). Die nächste **Fuckup Night Berlin** findet im September 2025 statt. Der Termin wird noch bekanntgegeben.



Fehlerkultur lernen und pflegen: Dafür hat Professor Ralf Kemmer (r.), Kommunikationsexperte an der SRH University in Berlin, die „Fuckup Night“ ins Leben gerufen.

CLAUDIA BURGER