



Fehlerkultur in der öffentlichen Verwaltung

Welche Vorteile können Fehler haben? Was haben Organisationen davon, wenn man eine Fehlerkultur fördert? Was ist die Grundvoraussetzung dafür? Welche Nachteile bringt es, wenn man Fehler verstecken muss? Heißt Fehlerkultur, dass man ungenau oder unkonzentriert arbeiten darf?

Von der Schulbank bis ins Berufsleben haben wir oft die Vorstellung, dass Fehler unweigerlich negative Konsequenzen nach sich ziehen. In der Schule dienen sie noch dem Lernprozess, doch im Beruf scheinen sie plötzlich tabu.

Das gängige Credo: „Das ist nicht professionell“ klingt uns im Ohr, doch wer unterstützt die Person, deren Verhalten als „unprofessionell“ gilt, ohne sie zu diffamieren? Und wie kann man auch im Berufsleben aus Fehlern lernen, um sie zukünftig zu vermeiden?



STICHWORTE SIND: Vertrauen, Fehlerkultur und Verantwortung

Hier finden Sie Anregungen zum Thema Leadership und konkrete Ideen, wie Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft oder Personalverantwortliche in Ihrer Verwaltung positive Veränderungen anstoßen können.



La fonction publique

Es ist entscheidend,
erstens zwischen dem Verhalten und der Person zu differenzieren und
zweitens Kritik mit Bedacht zu äußern.

... beispielsweise unter Einhaltung der Regeln aus der Gewaltfreien Kommunikation¹, um psychologische Sicherheit herzustellen. Dieses Konzept stellt die Basis einer Fehlerkultur dar, denn ungeschickt geäußerte Kritik kann dazu führen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fehler verbergen, was deren Vermeidung in Zukunft behindern kann. Dies birgt Risiken. Eine gute Fehlerkultur ist also nicht geprägt von weniger Fehlern, sondern von einer höheren Bereitschaft, über Fehler zu sprechen.

Aufgabe von Führungskräften

In der öffentlichen Verwaltung, wo Entscheidungen weitreichende Folgen haben können, sollten Führungskräfte es als wichtige Aufgabe betrachten, eine Kultur zu fördern, die Fehler als Chance für Wachstum und Entwicklung versteht. Diese Fehlerkultur fördert die psychologische Sicherheit und ermutigt Teammitglieder, Risiken einzugehen und innovative Lösungen zu suchen. Auf Basis von Fehlern können Führungskräfte Maßnahmen entwickeln, die helfen denselben Fehler in Zukunft zu vermeiden. Das führt zu einer Verbesserung der Prozesse. Natürlich heißt das dennoch, dass klare Verstöße mit Sanktionen belegt werden sollten – Scheitern ist aber grundsätzlich vom Stigma zu befreien, als Normalität zu akzeptieren und zu diskutieren².

Persönliche und fachliche Entwicklung

Ein solcher Umgang mit Fehlern stärkt nicht nur das psychologische Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern

ermöglicht auch ihre kontinuierliche fachliche Weiterentwicklung. Wenn Fehler als Teil des Lernprozesses akzeptiert werden, können alle ihr volles Potenzial entfalten.

Teamdynamik und fachliche Inhalte

Die Förderung einer positiven Fehlerkultur verbessert die Teamdynamik und ermöglicht eine konfliktfreie Zusammenarbeit. Ein Umfeld, in dem Teammitglieder ohne Angst vor Fehlern Ideen einbringen können, schafft einen fruchtbaren Boden für Innovation und kreatives Denken, was wiederum die fachliche Entwicklung des gesamten Teams vorantreibt.

Organisationale Potentialentfaltung

Verwaltungen, die Fehler als integralen Bestandteil der Normalität und jeden Lern- und Entwicklungsprozesses begreifen, können sich schneller anpassen und weiterentwickeln. Dies führt zu verbesserten Leistungen, höherer Mitarbeiterzufriedenheit und letztendlich zu einer stärkeren Organisation. Eine konstruktive Fehlerkultur ermutigt zur proaktiven Identifizierung von Schwachstellen – seien es Kleinigkeiten wie der Hinweis auf einen Fehler in der E-Mail-Signatur eines Kollegen, eine umständlich ausgearbeitete Prozedur oder ein schwerwiegendes Problem mit weitreichenden Folgen. Es geht darum, Verantwortung zu übernehmen und Prozesse zu verbessern, auch außerhalb des eigenen Arbeitsbereichs, um zum Gesamterfolg der Organisation beizutragen. Und paradoxerweise im Endeffekt zu weniger großen Fehlern.

¹ Marshall B. Rosenberg (2013): Gewaltfreie Kommunikation. 11. überarb. und erw. Auflage.

² A.C. Edmondson (2018): The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth



La fonction publique

„Die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, ist ein Schlüsselfaktor für Innovation und Verbesserung in jeder Organisation.“

Matthew Syed, Autor von "Black Box Thinking"

Eine positive Fehlerkultur ist nicht mit nachlässiger oder unkonzentrierter Arbeit gleichzusetzen.

Es geht um das Finden einer Balance zwischen der Anerkennung menschlicher Fehlbarkeit und dem Streben nach Professionalität. In der öffentlichen Verwaltung, wo die Qualität der Arbeit direkten Einfluss auf das Gemeinwohl haben kann, ist es entscheidend, dass jeder und jede Einzelne sein oder ihr Bestes gibt und gleichzeitig in einem Umfeld arbeitet, das Lernen und Wachstum aus Fehlern ermöglicht.

Wie kann eine Führungskraft eine positive Fehlerkultur fördern?

Zuerst einmal ist es wichtig, dass sich eine Führungskraft bewusst ist, dass ihr Verhalten **Vorbildfunktion** hat und damit kulturprägend ist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beobachten Führungskräfte sehr genau und passen ihr Verhalten dem an. Man könnte sagen, dass Dinge, die sie tun oder sagen, ein Vielfaches mehr ins Gewicht fallen, als Dinge die Kolleginnen oder Kollegen auf gleichem Niveau tun oder sagen.

Es ist also grundlegend, dass sich eine Führungskraft um den Aufbau von psychologischer Sicherheit bemüht. Dazu gehört neben **achtsamer und respektvoller Kommunikation** (grundsätzlich und im Fall von Fehlern), das **Unterstellen von guten Absichten**. Wenn einmal etwas schief geht, gilt

es, behutsam herauszufinden, woran es gelegen haben könnte. Dabei hilft geduldiges Nachfragen, sei es in einer Teamversammlung oder individuell. Dies, um daraus gemeinsam und zukunftsorientiert Lösungen zu entwickeln, um ähnliche Fehler zu verhindern.

Wenn eine Situation den Bedarf zur **individuellen Förderung** (Weiterbildungen) aufzeigt, sollte man diese gemeinsam planen.

Es ist wichtig, gegenüber nicht betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern **nicht negativ über die Person zu sprechen**, die gerade einen Fehler gemacht hat. Schnell würde dies dazu führen, dass niemand sich mehr traut, Fehler zuzugeben.

"Psychologische Sicherheit ist entscheidend für eine Kultur, in der Mitarbeiter sich trauen, Fehler zu melden und aus ihnen zu lernen, ohne Angst vor Strafen oder Scham."

Amy C. Edmondson, Professorin an der Harvard Business School



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Fonction publique

Service psychosocial

La fonction publique

ZUM TIEFEREN EINTAUCHEN

Informationsblätter: „Psychologische Sicherheit (erschienen November 2023) und “Vertrauen” (erscheint Anfang 2024)

Literatur:

"The power of error culture: Why mistakes lead to success" von Philipp L. Klein
“Lob des Irrtums: Warum es ohne Fehler keinen Fortschritt gibt“ von Jürgen Schaefer

ACTUALITÉ

Einsame Spitze? Reflexionsatelier für Direktionen – Catalogue INAP

Zwischen allen Stühlen? Reflexionsatelier für Middle Management - INAP

Falls Sie Interesse an einem solchen Format haben, das Datum hier aber schon in der Vergangenheit liegt, wenden Sie sich bitte an den Service psychosocial de la Fonction publique. Wir bieten alle Formate auch individuell für Ihre Verwaltung an, angepasst auf Ihre Bedürfnisse.

KONTAKT

Service Psychosocial
10, avenue John F. Kennedy
L-1855 Luxembourg

service-psychosocial@mfp.etat.lu
Tel. : 247-73100
www.fonction-publique.public.lu



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Fonction publique

Service psychosocial