

Bleistifte haben Radiergummis. *Nicht ohne Grund.*

Wer motivierte Mitarbeitende will, die mitdenken und Verantwortung übernehmen, braucht eine Kultur, in der Fehler passieren dürfen. Nicht als Freifahrtschein – sondern als Grundlage dafür, dass Menschen wachsen, Prozesse besser werden und Delegation wirklich funktioniert.

Christian Teitrine · keinwenn
Unternehmensberater für Strategie, KI & Umsetzung
keinwenn.de · info@keinwenn.de

© 2026 Christian Teitrine · keinwenn

Bleistifte haben Radiergummis. Nicht ohne Grund.

Wer einen Bleistift baut, stattet ihn mit einem Radiergummi aus. Nicht weil er schlechte Qualität liefern will. Sondern weil er weiß: Wer schreibt, macht Fehler. Das ist keine Schwäche des Schreibers – es ist eine Tatsache über das Schreiben.

In Unternehmen wird diese Selbstverständlichkeit erstaunlich häufig vergessen. Fehler gelten als Versagen. Wer einen Fehler macht, muss sich rechtfertigen, wird bloßgestellt oder bekommt Konsequenzen zu spüren. Das Ergebnis ist vorhersehbar: Fehler verschwinden – nicht weil sie nicht mehr passieren, sondern weil niemand mehr über sie spricht.

„Nicht der Fehler selbst richtet den größten Schaden an. Es ist das Verschweigen, das ihn groß macht.“

Was die Forschung sagt

Amy Edmondson, Professorin an der Harvard Business School, untersuchte in den 1990er-Jahren Teams in einem Krankenhaus. Ihre Erwartung: die besten Teams melden die wenigsten Fehler. Ihr Befund war das genaue Gegenteil. Die leistungsstärksten Teams meldeten mehr Fehler als schwache Teams – nicht weil sie schlechter arbeiteten, sondern weil sie sich sicher genug fühlten, über Fehler zu sprechen. Edmondsons Begriff dafür: psychologische Sicherheit.¹

Googles internes Forschungsprojekt „Project Aristotle“ bestätigte diesen Befund auf breiter Datenbasis: Psychologische Sicherheit war der mit Abstand wichtigste Faktor hinter leistungsstarken Teams – wichtiger als Talente, Erfahrung oder Struktur.²

Der EY Fehlerkultur Report 2023 belegt das Muster für Deutschland klar: 64 Prozent der befragten Führungskräfte geben eigene Fehler nicht oder nur teilweise zu, mehrheitlich aus Angst vor Karrierenachteilen.⁴

¹ Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

² Google re:Work (o. J.). Project Aristotle – Understanding Team Effectiveness. re.work/guides/understanding-team-effectiveness

⁴ EY (2023). Fehlerkultur Report. n > 1.000, Deutschland. 64 % der Führungskräfte geben Fehler nicht oder nur teilweise zu.

Warum Fehlerkultur mehr ist als ein freundlicher Umgangston

Positive Fehlerkultur wird oft als Soft-Skill-Thema abgehakt. Das greift zu kurz. Eine gut etablierte Fehlerkultur ist ein handfester Wettbewerbsfaktor – aus drei konkreten Gründen.

Dimension 1: Lernfähigkeit

Ein Fehler, über den niemand spricht, wird nicht analysiert. Ein Fehler, der nicht analysiert wird, wiederholt sich. Umgekehrt: Ein Unternehmen, das Fehler offen bespricht, baut systematisch Wissen auf – über seine Prozesse, seine Schwachstellen, seine Verbesserungsmöglichkeiten. Das ist kein Soft-Skill. Das ist Wissensmanagement.

Dimension 2: Qualität

Das Ziel ist nicht, Fehler zu feiern. Das Ziel ist, sie frühzeitig sichtbar zu machen – am besten intern, bevor sie den Kunden erreichen. Ein Team, das offen über Abweichungen spricht, fängt Probleme früh ab. Es entsteht eine interne Qualitätssicherung, die nicht auf Kontrolle basiert, sondern auf gegenseitiger Unterstützung.

Dimension 3: Motivation und Bindung

Gerade die talentiertesten, engagiertesten Mitarbeitenden brauchen Räume, in denen sie etwas riskieren dürfen. Wer weiß, dass ein Fehler seine Karriere gefährdet, macht nur noch das Sichere – und denkt nicht mehr mit. Wer sich sicher fühlt, bringt sich ein.

„Wer Fehler bestraft, bekommt keine Fehler gemeldet. Er bekommt Fehler versteckt – bis sie zu groß zum Verstecken sind.“

Welche Fehler gemeint sind – eine kurze Typologie

1. Versehen in komplexer Arbeit

Unbeabsichtigte Abweichungen bei gut gemeinten Handlungen unter Zeitdruck oder Informationsmangel. Brauchen Analyse, keine Bestrafung.

2. Systembedingte Fehler

Fehler, die durch unklare Prozesse, fehlende Information oder schlechte Rahmenbedingungen entstehen. Brauchen Prozessverbesserung, keine Personalkritik.

3. Experimentierfehler

Fehler bei bewusst eingegangenen Risiken im Sinne von Innovation oder Verbesserung. Brauchen Auswertung und Lernschleifen – und sind ausdrücklich erwünscht.

4. Fehlverhalten

Absichtliches Vertuschen, grobe Fahrlässigkeit, Schuldzuweisung oder bewusste Prozessumgehung. Fällt nicht unter Fehlerkultur – sondern unter Konsequenzlogik.

Der unterschätzte Zusammenhang: Fehlerkultur als Schlüsselbedingung für Delegation

Viele Führungskräfte klagen über zu viele Entscheidungen, die bei ihnen landen. Sie suchen die Lösung in besseren Prozessen, klareren Zuständigkeiten, mehr Struktur. Alles davon ist sinnvoll – aber es greift zu kurz, wenn die eigentliche Ursache woanders liegt: in der Fehlerkultur.

Wenn Mitarbeitende wissen oder befürchten, dass ein Fehler Konsequenzen hat, delegieren sie Entscheidungen nach oben. Nicht aus Faulheit – sondern aus Selbstschutz. Das Ergebnis: Die Führungskraft wird zum Flaschenhals, obwohl sie sich Entlastung wünscht.

Die Kettenreaktion einer negativen Fehlerkultur

- Fehler werden bestraft – Das Signal ist eindeutig: Wer einen Fehler macht, trägt die Konsequenzen allein.
- Mitarbeitende vermeiden Verantwortung – Entscheidungen werden nach oben delegiert, Risiken werden nicht eingegangen, Ideen werden nicht eingebracht.
- Führungskräfte werden zum Flaschenhals – Die Entscheidungslast steigt, die Reaktionsgeschwindigkeit sinkt.
- Mitarbeitende werden passiv – Wer nie Verantwortung übernehmen darf, hört auf mitzudenken.
- Qualität und Innovation stagnieren – Ein Unternehmen, das keine Fehler zulässt, probiert nichts Neues.

Was Delegation zusätzlich braucht

Fehlerkultur ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für funktionierende Delegation. Sie muss ergänzt werden durch: klare Entscheidungsrechte (wer darf was bis zu welchem Risiko), aufgebaute Kompetenz (Mitarbeitende müssen Entscheidungen auch treffen können), und einen definierten Eskalationsrahmen (ab wann wird nach oben gegeben).

„Wer delegieren will, muss zuerst die Fehlerkultur klären. Alles andere ist Symptombehandlung.“

Wie eine positive Fehlerkultur funktioniert – konkret

Positive Fehlerkultur ist keine Haltung, die man einmal per E-Mail ausruft. Sie entsteht durch konkrete Verhaltensweisen, die täglich vorgelebt und strukturell verankert werden.

1. Führungskräfte gehen voran

Eine offene Fehlerkultur braucht Vorbilder. Nur wenn Führungskräfte eigene Fehler zugeben – sachlich, ohne Drama, mit dem Fokus auf die Lehre – geben sie dem Team die Erlaubnis, es auch zu tun.

2. Die Frage nach dem Warum, nicht nach dem Wer

Wenn etwas schiefgeht, ist die erste Frage entscheidend. „Wer hat das verbockt?“ schafft Angst und Selbstschutz. „Was ist passiert und warum?“ schafft Lernen. Fehler sind meistens Hinweise auf Systemschwächen, nicht auf persönliches Versagen.

3. Interne Qualitätssicherung als Teamaufgabe

Das Ziel ist, Fehler intern abzufangen, bevor sie zum Kunden gehen. Das funktioniert nur, wenn Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen und korrigieren dürfen – ohne dass das als Kritik gilt, sondern als Qualitätsbeitrag.

4. Wenn es doch mal passiert: Lernen, nicht bestrafen

Entscheidend ist dann nicht die Bestrafung, sondern die ehrliche Analyse: Was ist passiert? Was hat das System übersehen? Was ändern wir, damit es nicht wiederkommt?

5. Klare Spielregeln: Wer darf was entscheiden

Positive Fehlerkultur braucht einen Rahmen: Wer darf was entscheiden, bis zu welchem Risiko, ab wann wird eskaliert? Ohne Spielregeln überfordert man Mitarbeitende. Mit Spielregeln – und einer Kultur, die Fehler innerhalb dieser Grenzen toleriert – entsteht echte Eigenverantwortung.

Ein wichtiger Unterschied: Fehler und Fehlverhalten

Positive Fehlerkultur bedeutet nicht, alles zu tolerieren. Es gibt einen klaren Unterschied zwischen einem Fehler und Fehlverhalten – und dieser Unterschied muss im Unternehmen bekannt sein.

FEHLVERHALTEN – DAS GEHÖRT NICHT ZUR FEHLERKULTUR

- Fehler werden absichtlich verschwiegen oder vertuscht.
- Jemand handelt grob fahrlässig, obwohl er es besser wissen müsste.
- Fehler werden anderen zugeschoben, obwohl die eigene Verantwortung klar ist.
- Vereinbarte Prozesse werden wissentlich umgangen.

Fazit

Der Bleistift hat einen Radiergummi, weil sein Designer verstanden hat: Fehler sind kein Versagen – sie sind ein Teil des Prozesses. Unternehmen, die das verinnerlichen, gewinnen auf mehreren Ebenen gleichzeitig: Sie lernen schneller, verbessern ihre Qualität, motivieren ihre besten Mitarbeitenden – und entlasten ihre Führungskräfte, weil Verantwortung wirklich delegiert werden kann.

„Fehlerkultur ist kein HR-Thema. Sie ist die Grundlage dafür, dass ein Unternehmen lernt, wächst und führbar bleibt.“

Start-Playbook: Erste 14 Tage

Fehlerkultur entsteht nicht durch einen Workshop – sondern durch Routinen, die konsequent gelebt werden. Dieses Playbook gibt einen konkreten Einstieg.

A – SPIELREGELN (TAG 1, 30–45 MINUTEN)

Definitionen klären: Was ist ein Fehler, was ist Fehlverhalten? Kurz, mündlich, im Team.

Entscheidungsrahmen in 3 Stufen:

- Stufe 1 – Das Team entscheidet selbst: Entscheidungen, die rückgängig gemacht werden können und deren Risiko überschaubar ist.
- Stufe 2 – Kurz rückfragen: Entscheidungen mit möglicher Außenwirkung oder höherem Aufwand bei Korrektur.
- Stufe 3 – Sofort weitergeben: Alles, was Sicherheit, Compliance oder nachhaltigen Kundenscha-den betrifft.

Commitment der Führung: „Warum / Was lernen wir?“ statt „Wer war’s?“

B – RITUALE

Ritual 1: Weekly Learning Review (30 Min, wöchentlich)

3–5 Fälle: Fehler, Beinahefehler, Störungen. Format pro Fall (max. 5 Min): Was? □ Warum konnte es passieren? □ Was ändern wir? (1 Maßnahme, Owner, Datum). Output: sichtbare Liste „Lernpunkte + Status“

Ritual 2: Ursachenklärung bei Kundenvorfall (48 Stunden, 45 Min)

Leitfrage: Was hat unser System nicht abgefangen – und warum? Keine Schuldzuweisung. Ergebnis: 1–3 konkrete Maßnahmen, davon mindestens eine, die denselben Fehler künftig früher erkennt.

Ritual 3: Führungsvorbild (2 Min im Team-Update)

Führungskraft nennt 1 eigenen Fehler + 1 Lehre + 1 Anpassung. Signal: Normalisierung ohne Drama.

C – MESSGRÖSSEN

- Gemeldete Beinahefehler / Verbesserungshinweise (soll zunächst steigen – Zeichen, dass die Kultur wirkt).
- Anteil umgesetzter Lernpunkte (≥ 70 % innerhalb 4 Wochen).
- Entscheidungsdurchlaufzeit bei Teamthemen (soll sinken).

Quellen (Auswahl)

- [1] Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- [2] Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- [3] Google re:Work (o. J.). Project Aristotle – Understanding Team Effectiveness. Abrufbar unter: re.work/guides/understanding-team-effectiveness
- [4] EY (2023). Fehlerkultur Report. n > 1.000, Deutschland. 64 % der Führungskräfte geben Fehler nicht oder nur teilweise zu.
- [5] Frese, M. et al. Ländervergleich zur Fehlertoleranz (GLOBE-Studienreihe), Leuphana Universität Lüneburg.
- [6] Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate. (Systemische Perspektive auf Fehler und Sicherheitskultur)
- [7] Kim, G. et al. (2016). *The DevOps Handbook*. IT Revolution. (Kapitel zu Postmortems, Lernschleifen und organisationalem Lernen ohne Schuldzuweisung)

Über den Autor

Christian Teutrine ist Unternehmensberater mit über 25 Jahren Erfahrung in komplexen IT- und Veränderungsvorhaben, schwerpunktmäßig im Automotive- und Industrieumfeld. Er hat Vorhaben von der Klärung bis zur Übergabe in den Betrieb verantwortet – inklusive Budget, Risiken und Qualität. Er berät unter dem Label keinwenn in den Bereichen Unternehmensberatung, KI-Strategie und Projektmanagement.

Dieser Text wurde mit Unterstützung von KI-Werkzeugen entwickelt und vom Autor inhaltlich verantwortet.

© 2026 Christian Teutrine · keinwenn. Alle Rechte vorbehalten. keinwenn.de · info@keinwenn.de