copyright by not for publication Quintessenz

Teamsitzung und Fehlerkultur oder: „Wer war das schon wieder?“

Bettina Ehmer

Eine konstruktive Fehlerkultur in einem Team bedeutet, aus Misserfolgen zu lernen und daran zu wachsen. Wenn Fehler als Entwicklungspotenzial gesehen werden, ist es möglich, sie schneller aufzudecken und so die Folgen abzumildern. Damit dies geschehen kann, braucht es das Gefühl von psychologischer Sicherheit im Team.

Wer war das schon wieder?

Diesen genervten Ausspruch in der Teamsitzung kennen bestimmt viele von uns. Irgendetwas ist schiefgelaufen und wird jetzt öffentlich angeprangert. Die Bereitschaft, jetzt zuzugeben, dass der Fehler bei mir lag, ist vermutlich nicht sehr hoch. Die Sorge, für meinen Beitrag abgewertet und nicht geschätzt zu werden bzw. das Gesicht zu verlieren, trägt eher zu einer sogenannten negativen Fehlerkultur bei. Das bedeutet, es ist unter Umständen „gefährlich“ zuzugeben, welcher Fehler mir unterlaufen ist. Das kann deutliche Folgen haben. Als nach Ausbruch der Coronapandemie die ersten Impfstoffe auf den Markt kamen und verimpft wurden, war der Andrang sehr hoch. Einer Krankenschwester, die im Landkreis Friesland Patienten mit dem BioNTech-Impfstoff impfte, ging eine Ampulle zu Bruch. Um den Fehler zu vertuschen, verimpfte sie stattdessen Kochsalzlösung. Die Patienten wussten nichts davon und wähnten sich als geimpft. Nachfolgend mussten die Patienten identifiziert und neu geimpft werden. Ein schwerer Schlag für das Image des Impfzentrums. Dieser Vorfall zeigt auf beeindruckende Weise, welche Auswirkungen eine negative Fehlerkultur haben kann (Abb. 1). Damit ein Fehler nicht „umsonst“ passiert, ist es gut, sich einmal näher anzuschauen, welche Kultur in unserem Team vorherrscht. Eine hilfreiche Frage ist dabei, ob wir in unserem Team destruktiv oder konstruktiv mit Fehlern umgehen wollen. Bei der Kernfrage „Wer hat’s verbockt?“ drehen wir uns in einem Kreislauf von Rechtfertigung und Angst vor neuen Fehlern. Es gibt gegenseitige Schuldzuweisungen und mehr Druck, wodurch die Fehlerhäufigkeit wiederum begünstigt wird. Bei der Kernfrage “Was lehrt uns dieser Fehler?“ geht es im Kern um Verantwortungsübernahme und die Bereitschaft, aus einem Fehler zu lernen. Bei dieser Haltung können Strukturen und Abläufe überprüft

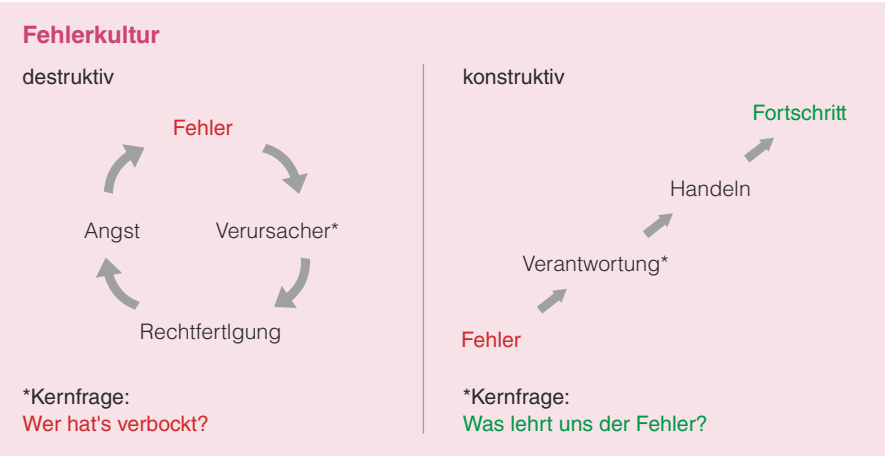

Abb. 1 Fehlerkultur (Abbildung modifiziert nach einer Idee von Nico Single).

copyright by not for publication Quintessenz

Fragebogen Psychologische Sicherheit

(Anmerkung: Vier Fragen sind positiv formuliert, sodass eine höhere Zustimmung einen höheren Wert an psychologischer Sicherheit bedeutet. Drei Fragen sind negativ formuliert (R), sodass eine höhere Ablehnung auf einen höheren Wert an psychologischer Sicherheit hindeutet.)

1. Wenn Sie in diesem Team einen Fehler machen, dann wird er oft gegen Sie verwendet. (R)
2. Die Mitglieder dieses Teams sind in der Lage, Probleme und schwierige Fragen anzusprechen.
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.

Abb. 2 Fragebogen Psychologische Sicherheit (Quelle nach Edmondson[1]).

werden, um ggf. Verbesserungen vorzunehmen. Hier können Fehler Fortschritte und einen Lernerfolg für das gesamte Team bedeuten. Wenn es um Weiterentwicklung geht, dann sollte die Unabwendbarkeit von Fehlern im Allgemeinen angekannt werden, gemachte Fehler benannt und aus ihnen gelernt werden, im besten Fall, indem Prozesse angepasst werden.

„Fehler sind das Tor zu neuen Entdeckungen.“ (James Joyce)

Wertschätzende, offene Teamkultur entwickeln

Eine offene, wertschätzende Teamkultur fördert den offenen Umgang mit Fehlern. Dazu gehört auch, dass ich meine Kollegin, die so anders ist als ich, akzeptiere und wertschätze und ihr erst einmal unterstelle, dass auch sie keine Fehler bewusst oder nachlässig produziert. Weiter ist es wichtig, die Leistung der Kollegen/-innen anzuerkennen und diese nicht zu untergraben. Spezifische Talente und Fähigkeiten stellen eine wertvolle Ergänzung dar und werden geschätzt und genutzt. Wenn dann auch einmal gesagt wird, was richtig gut gelaufen ist, zahlt das in eine wertschätzende Teamkultur ein.

Psychologische Sicherheit

Das Thema Fehlerkultur ist eingebettet in den größeren Bereich der psychologischen Sicherheit. Amy Edmondson, Harvard-Professorin, forscht seit 20 Jahren zum Phänomen der psychologischen Sicherheit und beschreibt in ihrem Buch „Die angstfreie Organisation“ das Phänomen so: „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. Ist dies ein Ort, wo neue Ideen willkommen sind? Und wo darauf aufgebaut wird? Oder werden sie zerpflückt und verhöhnt? Werden Ihre Kollegen Sie beschämen oder bestrafen, wenn Sie eine andere Sichtweise äußern? Werden die Kolleginnen weniger von Ihnen halten, weil Sie zugeben, dass Sie etwas nicht verstehen?“[1]
Amy Edmondson hat einen Fragebogen entwickelt, mit dem sich überprüfen lässt, inwieweit das Team ein Gefühl von psychologischer Sicherheit hat (Abb. 2): Fehlende psychologische Sicherheit erzeugt ein Klima der Angst und damit eine negative Fehlerkultur. Angst wiederum behindert das Lernen und analytisches Denken sowie die Fähigkeit zur kreativen Problemlösung. Das bedeutet wiederum, dass Menschen nicht ihr Leistungspotenzial abrufen können aus Sorge davor, etwas falsch zu machen. Auf der anderen Seite bedeutet psychologische Sicherheit nicht, einfach ein nettes Miteinander ohne Herausforderungen oder mit niedrigen Leistungsstandards zu pflegen. Im Gegenteil zeigt sich, dass ein Klima der psychologischen Sicherheit die Kreativität und den Willen zur Leistung fördern kann (Abb. 3).

Beobachtungen mitteilen

Wir ahnen oft gar nicht, wie viele hilfreiche Beobachtungen nicht mitgeteilt werden, aus Angst vor einem zwischenmenschlichen Risiko bzw. der Sorge vor Abwertung, insbesondere dann, wenn es um das Verhältnis von Mitarbeiter/-in und Chef/-in geht. Kann ich meinem Chef, meiner Chefin ohne Angst vor Konsequenzen mitteilen, was ich wahrnehme oder wo ich ein Problem auf uns zukommen sehe? Ist

copyright by not for publication Quintessenz

es möglich, Fehler der Kollegin anzusprechen ohne als Denunziantin zu gelten, insbesondere, wenn dies im Klima der Transparenz und in Anwesenheit aller Beteiligten geschieht? Der Konzern Google hat in seinem groß angelegten „Project Aristotle“[2] mehr als 180 Teams untersucht, um die Zusammensetzung erfolgreicher Teams herauszufinden. Dabei haben sie entdeckt, dass es weniger um die Personen im Team geht als vielmehr um die Art, wie die Teammitglieder interagieren. Dabei wurden fünf Faktoren beschrieben, die maßgeblich für den Teamerfolg verantwortlich sind:

1. psychologische Sicherheit,
2. verlässliche Kollegen,
3. Struktur und Übersichtlichkeit,
4. sinnstiftende Arbeit,
5. Einfluss und Effekt der eigenen Arbeit.

Der Faktor der psychologischen Sicherheit wurde als besonders einflussreich auf die Teamperformance herausgestellt.

Psychologische Sicherheit und Leistung

Zwei Dimensionen in Teams

Füreinander da sein heißt nicht, Leistungsstandards zu vernachlässigen.

		Motivation – Verantwortung für das Erreichen von Zielen	
		gering	hoch
Psychologische Sicherheit	hoch	Komfortzone	Lernzone
		Man arbeitet gerne miteinander ohne viel Herausforderung. Der Einsatz ist überschaubar und das Ergebnis auch.	Der Fokus liegt auf Kollaboration und Lernen, um starke Ergebnisse zu erzielen.
	hoch	Gleichgültigkeitszone	Angstzone
		Vieles ist egal, man ist abgewandt voneinander und von Verantwortung. Man vermeidet Aufgaben und sucht nach unberührbaren Winkeln in der Organisation.	Man versucht, Fehler zu vermeiden. Neue Ideen werden nicht willig eingebracht, auch wird nicht um Hilfe gefragt oder große Themen angegangen.

Abb. 3 Psychologische Leistung und Sicherheit (Quelle: www.lumen-partners.com/teams-psychologische-sicherheit).

Fehler haben Konsequenzen

Bedeutet das nun, dass es egal ist, ob jemand einen Fehler macht oder dass dies keine Konsequenzen haben darf? Fehler werden gemacht und haben Konsequenzen und müssen auch Konsequenzen haben. Ist es aber möglich, offen darüber zu berichten ohne zwischenmenschliche Konsequenzen wie Abwertung, Scham, Strafe etc. befürchten zu müssen, ist es leichter darüber zu sprechen und die Auswirkungen schneller zu bedenken. Das führt am Ende dazu, dass der Druck sinkt und in der Regel die Fehlerhäufigkeit auch. Eine positive Fehlerkultur führt also nicht zu mehr Fehlern, sondern dazu, dass Fehler schneller offen gemacht und die Folgen abgemildert werden können. Bei einer offenen Aufarbeitung kann es dann dazu führen, dass alle daraus lernen können und Strukturen verändert werden.

Fehlerkultur im Team erkennen

Wie kann ich als Führungskraft einen Überblick über die Fehlerkultur in meinem Team bekommen? Ein weiterer Fragebogen beschäftigt sich mit der Fehlerkultur im Team und der Haltung der Führungskraft dazu. Die Auswertung des Fragebogens kann einen ersten Hinweis auf mögliche Themen geben, die dann beispielsweise im Rahmen einer Teamentwicklung bearbeitet werden können (Abb. 4).

Führungskräfte geben den Stil vor

Was können Führungskräfte zu einer positiven Fehlerkultur beitragen? Eigentlich ist doch alles gesagt, oder? Meine Tür als Führungskraft steht offen, ich zeige mich empathisch und gesprächsbereit, zu mir kann man kommen und loswerden, was einen bedrückt!
Das Eisbergmodell zeigt uns, dass die verbale Kommunikation nur ca. 10 bis 20 % ausmacht. 80 % machen informelle Regeln, Werte, Beziehungen, Einstellungen und Gefühle sowie Machtverhältnisse aus. Offensichtlich reicht es nicht aus, sich zu einer positiven Fehlerkultur zu bekennen, es braucht einen Wechsel des sogenannten Mindsets. Ist es wirklich so, dass ich offen sprechen kann? Fühle ich mich als Teammitglied noch wertgeschätzt, wenn ich einen Fehler zugebe? Wie sind wir bisher traditionell mit Offenheit umgegangen? Aus meiner Arbeit als Teamentwicklerin kenne ich den Unterschied zwischen beschriebenen bzw. benannten und gelebten Werten. Bis neue Denkmuster und Einstellungen ihre Kraft entfalten, ist ein Weg zu gehen. Für eine Veränderung auf dieser Ebene ist die Führungskraft Vorreiter und Wegbereiter. An dieser Stelle kann es hilfreich sein, sich Unterstützung von außen zu holen, um die eigene

copyright by not for publication Quintessenz

Fragebogen zur Fehlerkultur:

1. Geben Mitarbeiter einen Fehler, für den sie verantwortlich sind, freimütig zu oder suchen sie nach Ausflüchten und Relativierungen?
2. Werden Fehler einzelner Mitarbeiter bei der Arbeit „bestraft"?
3. Haben Mitarbeiter, denen ein Fehler unterlaufen ist, Angst entdeckt zu werden?
4. 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?
5. Akzeptieren Mitarbeiter, wenn ein Kollege sie auf einen Fehler aufmerksam macht und bedanken sich dafür (kollegiale Fehlerkultur)?
6. Werden Fehler in der Regel frühzeitig entdeckt und behoben oder erst im letzten Augenblick, wenn „Wegschauen" unmöglich wird?
7. Wohin zielt die meiste emotionale Energie der Mitarbeiter, wenn es zu einem Fehler gekommen ist: zur Klärung der „Schuldfrage" oder zur Problemlösung?
8. Wenn Sie als Führungskraft einen Fehler machen und einer Ihrer Mitarbeiter bemerkt es, wird der Mitarbeiter Sie auf den Fehler hinweisen?
9. Werden Sie den kritischen Hinweis des Mitarbeiters als solchen akzeptieren, selbst dann, wenn es sich möglicherweise gar nicht um einen Fehler handelte?
10. Führen Fehler, die leicht wieder unterlaufen können, zu einem Lernprozess und zu Vorkehrungen, wie der Fehler in Zukunft zu vermeiden ist?

Abb. 4 Fragebogen zur Fehlerkultur (Quelle: https://www.top-managementberatung.de/wp-content/uploads/2015/03/Fragebogen-Fehlerkultur.pdf).

Eisbergmodell

Die Sachebene macht nur 10 bis 20 % der Kommunikation aus.
Während auf der **Sachebene** verbal kommuniziert wird, ist die **Beziehungsebene** oft Teil der nonverbalen Kommunikation – durch Körpersprache, Mimik und Gestik.

Denn: Verdrängte Misserfolge „arbeiten" stärker in uns als kommunizierte, transparent gemachte Misserfolge.

Abb. 5 Eisbergmodell (Quellen: https://karrierebibel.de/eisbergmodell; https://www.sedlak-partner.de/eisbergmodell-unternehmenskultur).

Wirkung auf das Team und die Wahrnehmung des Teams auf die Führungskraft zu reflektieren (Abb. 5). Führungskräfte können zu einer positiven Fehlerkultur und zur Veränderung des Mindsets beitragen, indem sie sich folgende Fragen stellen:

- Wissen alle, was in unserer Arbeit schnell schieflaufen 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?

Regelmäßige Teamsitzungen einführen

Was bedeutet das nun für die Teamsitzung? Zunächst einmal ist eine regelmäßige, fest installierte Teamsitzung ein hilfreiches Instrument, um schnell und flexibel auf Vorkommnisse reagieren zu können. In der Hektik des Alltags werden solche Meetings manchmal nur dann angesetzt, wenn ein Fehler passiert oder die Stimmung im Keller ist. Können sich aber alle auf ein regelmäßiges Teamtreffen verlassen, „brennt nichts an" und es gibt Gelegenheit, eigene Fragen und Anliegen einzubringen. An dieser Stelle kann das Team zusammenwachsen und eine gemeinsame Kultur entwickeln. Hilfreich ist es, wenn eine Person das Meeting leitet, die Struktur im Blick hat und wichtige Ergebnisse schriftlich festhält, um sie dann allen zur Verfügung zu stellen. Folgende Leitfragen können helfen, ein konstruktives Meeting zu haben:

- 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?

Ist die Teambesprechung eine verlässliche und regelmäßige Einrichtung, können sich alle darauf einstellen und ein offenes vorurteilsfreies Meeting erwarten.

copyright by not for publication Quintessenz

Fazit

Teams, die in einer Atmosphäre der psychologischen Sicherheit arbeiten können, machen auch Fehler, legen diese aber schneller offen, um negative Auswirkungen abzumildern und im Sinne des gemeinsamen Lernens die konstruktive Fehlerkultur weiterzuentwickeln.

Literatur

1. Edmondson AC. Die angstfreie Organisation. München: Vahlen, 2021:13,18.
2. Rozovsky J. The five keys to a successful Google team. Internet: https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/. Abruf: 15.06.202

Autorin

Dipl.-Päd. Bettina Ehmer
Teamentwicklerin, Resilienztrainerin, hypnosystemischer Coach

Kontakt
Bettina Ehmer
Am Gardenkamp 44
44227 Dortmund
info@bettina-ehmer.de
www.bettina-ehmer.de