

WIE KONSTRUKTIVE FEHLERKULTUR DEESKALIEREND WIRKT



VON ERIKA
KARITNIG

Fehler lösen schnell Schuldgefühle, Scham und Verteidigung aus – und damit Konflikte. Eine konstruktive Fehlerkultur hilft Organisationen, Spannungen früh zu deeskalieren und Fehler als Ausgangspunkt für Lernen und Entwicklung zu nutzen.

Wenn ich in Workshops oder Seminaren die Frage stelle, was eine konstruktive Fehlerkultur ausmacht, und wie man hilfreich mit Fehlern umgehen kann, kommen sofort gute Antworten: offen darüber sprechen, gemeinsam analysieren, aus Fehlern lernen, Alternativen entwickeln, Verantwortung übernehmen statt Schuldige suchen. Viele kennen auch das Motto: „Wenn jemand mit einem Fehler zu dir kommt, dann ist das Beste, was du tun kannst, daraus für diese Person eine positive Erfahrung zu machen.“ Rational wissen wir also oft sehr gut, was in solchen Situationen hilfreich wäre.

Nicht Fehler bringen Eskalation in Organisationen, sondern die Art, wie mit ihnen umgegangen wird.

Kompetenz und Zugehörigkeit – und lösen dadurch häufig starke Emotionen aus: Scham, Unsicherheit, Ärger oder Angst vor Konsequenzen. Gleichzeitig greifen automatische Denkmuster und unbewusste Bewertungsmechanismen: Kognitive Verzerrungen prägen unser Wahrnehmen und Reagieren stärker als uns bewusst ist. Unser Gehirn reagiert besonders sensibel auf Kritik und negative Ereignisse. Der sogenannte Negativitäts-Bias führt dazu, dass Fehler emotional stärker wirken als Erfolge. Andere Verzerrungen wie der *Confirmation Bias* verstärken zusätzlich die Tendenz, die eigene Sichtweise zu verteidigen, statt offen zuzuhören oder gemeinsam zu reflektieren.

In solchen Situationen reagieren wir daher oft impulsiv: mit Rechtfertigung, Rückzug, Angriff oder Schweigen – bekannte *fight, flight* oder *freeze*-Muster. Nicht, weil Menschen unkonstruktiv sein wollen, sondern weil unter Druck meist schnelle, automatisierte Reaktionen übernehmen. Typisch menschlich eben.



Und dennoch gelingt uns genau das im entscheidenden Moment häufig nicht.

Denn auf Fehler reagieren Menschen selten ruhig und analytisch – und zwar unabhängig davon, ob der Fehler selbst gemacht oder aber entdeckt wurde. Fehler betreffen Selbstwert,

Gerade deshalb ist es hilfreich, Fehler differenzierter zu betrachten. Die Harvard-Forscherin Amy Edmondson unterscheidet drei unterschiedliche Fehlertypen: einfache, komplexe und intelligente Fehler. Diese Einteilung wirkt oft bereits deeskalierend, weil sie die automatische Schuldfrage unterbricht und den Blick auf Kontext, Ursachen und Lernmöglichkeiten lenkt.

Allein diese Differenzierung verändert bereits die Qualität der Diskussion. Statt vorschnell nach Schuldigen zu suchen, wird sichtbar, dass unterschiedliche Fehler unterschiedliche Reaktionen brauchen – und dass konstruktive Fehlerkultur vor allem bedeutet, Lernen vor Beschämung zu stellen.

FEHLERART	CHARAKTERISTIK	WAS HILFREICH IST
Einfache Fehler	<i>passieren in bekannten Routinen, sind grundsätzlich vermeidbar</i>	<i>Standards klären, Training, Checklisten, Sorgfalt, Prozesse verbessern</i>
Komplexe Fehler	<i>entstehen durch das Zusammenspiel mehrerer Faktoren und Rahmenbedingungen, ein Kontextfaktor ist typischerweise außerhalb des eigenen Wirkungsbereichs angesiedelt</i>	<i>Ursachen- und Kontextanalyse, Perspektivenvielfalt, Kommunikation und gemeinsames Lernen</i>
Intelligente Fehler	<i>entstehen beim Experimentieren in neuem Terrain, diese Fehler sind erwünscht, weil sie uns weiterbringen</i>	<i>Experimente ermöglichen, psychologische Sicherheit schaffen, schnelles Lernen fördern</i>

Wie stark Konflikte aufgrund von Fehlern eskalieren, hängt wesentlich vom organisationalen Bezugsrahmen ab. In vielen Organisationen gilt Scheitern noch immer als persönliches Versagen. Fehler sollen möglichst vermieden oder verborgen werden. Die Folge sind Schuldzuweisungen, Rechtfertigungen und eine Kultur des Schweigens. Eine konstruktive Fehlerkultur verfolgt dagegen einen anderen Ansatz: Fehler werden als Hinweise auf Lern- und Entwicklungsbedarf verstanden. Der Fokus verschiebt sich von der Frage „Wer ist schuld?“ hin zu „Was können wir daraus lernen?“.

Gerade in den frühen Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl – Verhärtung und Debatte – entscheidet die erste Reaktion oft darüber, ob Teams in Schuldzuweisungen abrutschen oder in einen gemeinsamen Klärungsprozess finden. Wenn Führungskräfte Fehler bewusst als „komplex“ oder „intelligent“ rahmen, schützen sie Beteiligte vor Gesichtsverlust und halten Konflikte eher in einer sachlichen Bearbeitung. Das stärkt psychologische Sicherheit: Menschen sprechen Fehler, Risiken und Zweifel früher an, bevor Spannungen eskalieren oder Probleme verborgen bleiben.

Eine konstruktive Fehlerkultur entsteht allerdings nicht allein durch Appelle. Sie muss kulturell, sozial und strukturell verankert werden.

Die Unterscheidung von Fehlertypen unterbricht die automatische Schuldfrage – und öffnet den Raum für Lernen.

Führungskräfte prägen dabei den entscheidenden Bezugsrahmen. Wenn sie offen mit eigenen Fehlentscheidungen umgehen, neugierig nach Ursachen fragen und auf Bloßstellung verzichten, sinkt die Angst vor Gesichtsverlust. Teams beginnen eher, Probleme frühzeitig sichtbar zu machen.

Ebenso wichtig sind klare Lern- und Reflexionsformate. Retrospektiven, *Lessons Learned* oder strukturierte Fehleranalysen lenken die Aufmerksamkeit weg von Schuld und hin zu gemeinsamen Verbesserungen. Besonders bei komplexen Fehlern zeigt sich, dass selten einzelne Personen verantwortlich sind. Häufig wirken mehrere Bedingungen gleichzeitig zusammen – Prozesse, Kommunikation, Zeitdruck oder unklare Verantwortlichkeiten. Systemische Kontextanalyse wirkt daher oft stärker deeskalierend als vorschnelle Personalisierung.

Wo Fehler tabuisiert werden, entstehen Angst, Schweigen und Eskalation. Wo Fehler besprechbar werden, entstehen Lernen, Vertrauen und Entwicklung. Gerade unter Bedingungen hoher Unsicherheit wird konstruktive Fehlerkultur damit zu einer Schlüsselkompetenz moderner Organisationen – für Lernen, Zusammenarbeit und Deeskalation. 

Quellen:

- Kahneman, Daniel (2017): *Schnelles Denken, Langsames Denken*. München.
- Glasl, Friedrich / Kalcher, Trude / Piber, Hannes (2020): *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*. Bern/Stuttgart.
- Edmondson, Amy C. (2023): *Wertvolle Fehler. Right Kind of Wrong. Die praktische Wissenschaft des klugen Scheiterns*. München.
- Ballreich, Rudi / Glasl, Friedrich (2025): *Praxishandbuch Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen*. Göttingen.