

Also Available
in English



Aus Fehlern lernen: Wie Unternehmen eine echte Fehlerkultur aufbauen

Volume 7, Nr. 1

Oktober 2026

Michael Leyer Universität Marburg

Layout & Design: Maryam Kouki



Foto: KI-generiert (ChatGPT)

White Paper Serie des Lehrstuhls ABWL:
Digitalisierung und Prozessmanagement
Volume 7

Designed by pch.vector / Freepik

Warum eine gute Fehlerkultur schwierig, aber wichtig ist

Fehlerkultur in Unternehmen ist kein neues Thema, doch in vielen Unternehmen ist sie noch nicht wirklich etabliert. Das fällt auch aus Kundensicht auf, wenn man auf Fehler hinweist, aber sofort merkt, dass eigentlich kein Interesse daran besteht. Dabei können Unternehmen mit einer guten Fehlerkultur erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielen. Denn Unternehmen leben davon, sich immer wieder neu zu erfinden. Insbesondere in den heutigen digitalen Zeiten, in denen sich auch für bisher etablierte Unternehmen und Branchen schneller als gedacht erhebliche Umbrüche ergeben können.

Woran man eine gute Fehlerkultur erkennt

Eine gute Fehlerkultur erkennt man erstens daran, dass aktiv und systematisch Erfahrungen von Kunden mit den Unternehmensleistungen erfasst und für die Verbesserung der Prozesse genutzt werden. Letztlich bestimmen Kunden, was ein Fehler ist. Zweitens an einer Atmosphäre im Unternehmen, in der alles konstruktiv kritisiert werden darf. Alles sollte hinterfragbar sein, auch wenn die Entscheidung dann fällt, Fehler aus nachvollziehbaren Gründen nicht weiter in Prozessen zu adressieren. Und drittens: Fehler dürfen auch erlaubt sein. Insbesondere in Bereichen mit hohem Arbeitsaufkommen

und geringen Konsequenzen bei Fehlern sollte es in Ordnung sein, Fehler zu machen, um Geschwindigkeit zu erreichen. Gleichzeitig sollte in Prozessen mit hohen Fehlerkonsequenzen darauf geachtet werden, dass keine Fehler auftreten. Das bedeutet auch, dass aus Fehlern gelernt wird und nicht immer wieder dieselben Fehler gemacht werden. Im Idealfall macht die verantwortliche Person einen besseren Job, da ein kritischer Fehler sich so fest ins Gedächtnis eingebrannt hat, dass er nie wieder gemacht wird.

Effekte einer guten Fehlerkultur

Durch eine gute Fehlerkultur kann zunächst eine entspanntere Arbeitsumgebung erschaffen werden. Wenn sich alle stärker um die Weiterentwicklung der Prozesse kümmern, sodass weniger Fehler auftreten, zeigen Studien eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Zweitens sind Kunden zufriedener, da Anliegen schneller und besser bearbeitet werden. Dabei geht es auch darum, dass Hinweise auf Fehler ernst genommen und für die Weiterentwicklung genutzt werden. Drittens legt eine gute Fehlerkultur die Grundlage für grundlegende Veränderungen, z.B. in Richtung Digitalisierung. Insgesamt bewegt sich das Unternehmen damit den Entwicklungen in der Realität näher, da es in der Lage ist, sie aufzunehmen. Dafür muss man auch manchmal mutig sein und Geld in unbekannte Entwicklungen investieren; und auch verlieren. Ausprobieren und Erfahrungen



Foto: KI-generiert (ChatGPT)

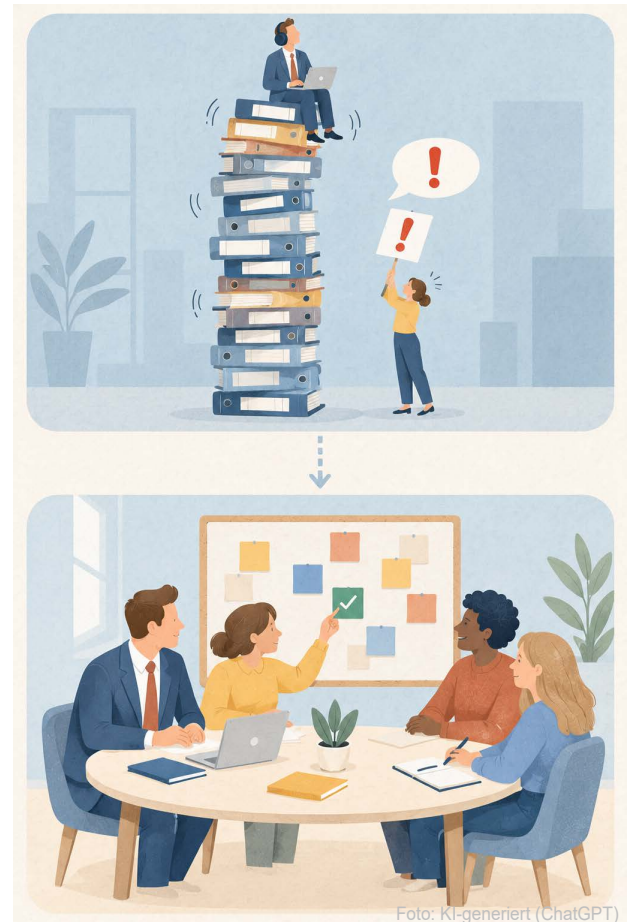
machen sind ein wesentlicher Teil der Fehlerkultur, ermöglichen aber Weiterentwicklungen, bevor Marktrealitäten mit Umsatz- und Gewinnverlusten es stressig machen und mehr Verluste fordern.

Grenzen einer Fehlerkultur

Die Grenzen einer Fehlerkultur liegen vor allem darin, dass sie in Organisationen nur ein Thema ist, das mit anderen Themen interagiert. Wenn die Bedeutung von Hierarchie ein wichtiger Denkstil ist, wird es schwierig, eine Fehlerkultur zu etablieren, die gerade von ausführenden Mitarbeitenden lebt, die auf Fehler hinweisen. Die verantwortlichen Führungskräfte müssen das Thema als relevant ansehen, sonst passiert wenig. Weiterhin ist Fehlerkultur meist auf inkrementelle Verbesserungen in Prozessen beschränkt und lenkt den Blick von größeren Veränderungen ab, die häufig mit Technologien zu ganz anderen Prozessen einhergehen. Zudem wird mit einer Fehlerkultur nicht das Thema angesprochen, dass Prozesse an den Bedürfnissen der Kunden vorbeigehen. In jedem Fall sollte es eine übergeordnete Strategie geben, in deren Rahmen Fehler adressiert werden. Dabei kann auch festgelegt werden, welche Fehler relevant sind und welche als potenzielle Risiken erkannt, jedoch nicht weiter adressiert werden.

Etablierung einer Fehlerkultur

Der wichtigste Aspekt bei der Etablierung einer Fehlerkultur ist, einen langen Atem zu haben. Viele Unternehmen und auch Mitarbeitende orientieren sich an einer Funktionsausrichtung mit langer Tradition der Bürokratie, die sich eher an Hierarchie und der korrekten Abarbeitung von Vorgängen nach Vorgaben orientiert. Das Umdenken dauert zwar, lässt sich aber durch einige Maßnahmen beschleunigen. Wichtig ist es, relevante Personen zu identifizieren, die das Thema mittragen. Diese sollten in Workshops mit den erforderlichen Konzepten und Methoden, idealerweise in einer neutralen, simulierten Prozessumgebung, ausgestattet werden. Dann sollte mit kleinen Maßnahmen begonnen werden, die in der Verantwortung der Prozessverantwortlichen liegen. Über



diese kann berichtet werden, und die positiven Effekte für andere transparent gemacht werden, sodass auch bei anderen Mitarbeitenden Interesse entsteht. Danach können auch größere Themen angegangen werden, da sich die Mitarbeitenden an Veränderungen gewöhnt haben. Es wird Teil ihres Arbeitsalltags und sie merken, dass es nicht ganz schlimm ist, sich auch zu verändern.

KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer
Lehrstuhl ABWL:
Digitalisierung und Prozessmanagement

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Adjunct Professor, School of Management,
Queensland University of Technology,
Brisbane, Australien

Email michael.leyer@wiwi.uni-marburg.de